

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

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMERCIALIZADORA A SEC, S.A. EN
EL MUNICIPIO DE SAN JORGE, ZACAPA”.**

TESIS DE GRADO

**SIGRID JULISSA SOLIS VILLEDA DE VENTURA
CARNET 28802-05**

**ZACAPA, JUNIO DE 2015
CAMPUS “SAN LUIS GONZAGA, S.J.” DE ZACAPA**

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

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMERCIALIZADORA A SEC, S.A. EN
EL MUNICIPIO DE SAN JORGE, ZACAPA”.**

TESIS DE GRADO

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

**FOR
SIGRID JULISSA SOLIS VELLEDA DE VENTURA**

PREVIO A CONFERIRSELE

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

**ZACAPA, JUNIO DE 2015
CAMPUS “SAN LUIS GONZAGA, S.J.” DE ZACAPA**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

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

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
LIC. HAMILTON ALEXANDER CORDÓN GRANILLO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
LIC. EDNA SOFIA MOTTA ESPINA DE GONZALEZ
LIC. IDARVIN SAMUEL RIVAS ENRIQUEZ
LIC. KELY ALCIRA BARRERA ARANA DE SOTO

Zacapa, 29 de noviembre de 2,014

Atención:

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Campus Central

Por este medio someto a su consideración la tesis elaborada por la estudiante SIGRID JULISSA SOLIS VILLEDA, carné número 28802-05, previo a optar el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

La investigación que he tenido la oportunidad de asesorar se titula "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMERCIALIZADORA ASEC, S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN JORGE, ZACAPA"; la cual a mi criterio profesional cumple con los requisitos académicos y metodológicos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por lo que lo doy por aprobado la asesoría atendida para la estudiante, dejando su consideración el seguimiento respectivo.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme de ustedes.

Atentamente,


Recibido
29. nov. 2014


Hamilton Alexander Córdón Granillo
Licenciado en Administración de Empresas
Asesor de Tesis



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SIGRID JULISSA SOLIS VILLEDA DE VENTURA, Carnet 28802-05 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01268-2015 de fecha 15 de abril de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMERCIALIZADORA ASEC, S.A.
EN EL MUNICIPIO DE SAN JORGE, ZACAPA."**

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 11 días del mes de junio del año 2015.



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

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por darme la vida y ser la provisión de mis fuerzas para alcanzar esta meta en mi vida.

A MIS PADRES

Efraín Solís Morales (Q.E.P.D) y Hilda Villeda, por sus consejos y apoyo a lo largo de mis estudios.

A MI ESPOSO

Marco Tulio, por apoyarme y creer en mis ilusiones y deseos de superación.

A MI HIJOS

José Efraín y Ana Lucia, por el tiempo que me acompañaron en este proceso y por que nunca desmayaron mis fuerzas para tenerlos a mi lado.

A MI ASESOR

Hamilton Cordón, por compartir sus conocimientos y guiarme en todo el proceso hasta culminar la investigación.

A LOS CATEDRATICOS

Gracias por sus enseñanzas y experiencias profesionales compartidas en los salones de clases a lo largo de mi carrera.

RESUMEN EJECUTIVO

En el municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa, se encuentra ubicada la Comercializadora ASEC, S.A. la cual se dedica a la comercialización de bienes y servicios, con lo cual contribuye al desarrollo y a la economía del lugar.

Esta comercializadora es administrada por un grupo de personas, la mayoría profesionales, quienes aplican el proceso administrativo; sin embargo la gestión que realizan es de acuerdo a la experiencia que tienen, por el tiempo de laborar y el conocimiento adquirido en los puestos que desempeñan.

Esta es una investigación de tipo descriptiva realizada con el objetivo de analizar cómo se lleva a cabo la gestión administrativa en esta comercializadora. La metodología utilizada fue la descriptiva, utilizando dos instrumentos que fueron aplicados a un total de 15 colaboradores para recabar información pertinente.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que los colaboradores de ASEC, S.A. no aplican correctamente cada una de las funciones del proceso administrativo, se detectaron algunas deficiencias en aspectos relevantes de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Derivado de lo anterior se recomendó, de manera general, que los colaboradores sean capacitados para que conozcan la importancia y cómo deben llevar a cabo actividades relacionadas con las etapas del proceso administrativo en forma sistemática y formal, para mejorar la gestión de la comercializadora. También que utilicen la guía estratégica para elaborar la visión, misión y valores, así como, el diseño de un organigrama que representa la estructura funcional de la comercializadora; lo cual se propone como parte de un plan estratégico y de mejora continúa.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO REFERENCIAL	2
1.1. Marco contextual	2
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.1.2 Reseña histórica de la comercializadora objeto de estudio.....	4
1.1.3 Situación actual de la comercializadora	5
1.1.4 Sobre las empresas comercializadoras	6
1.2. Marco Teórico.....	7
1.2.1 Análisis de la gestión administrativa.....	7
1.2.2 Proceso administrativo.....	13
1.2.3 Planeación.....	14
1.2.4 Importancia de la planeación	14
1.2.5 Formas de Planeación	15
1.2.6 Clasificación de los planes.....	16
1.2.7 Tipos de planes	18
1.2.8 Organización.....	27
1.2.9 Integración de Personal.....	30
1.2.10 Dirección	37
1.2.11 Control.....	40
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	48
2.1 Objetivos.....	49
2.1.1 Objetivo General.....	49
2.1.2 Objetivos Específicos	49
2.2 Elemento de Estudio	50
2.2.1 Definición Conceptual	50
2.2.2 Definición Operacional.....	50
2.3 Indicadores.....	50
2.4 Alcances y limites	51
2.4.1 Alcances	51
2.4.2 Limites.....	51
2.5 Aporte	51

III. MÉTODO	53
3.1 Sujetos	53
3.1.1 Junta Directiva (sujeto 1).....	53
3.1.2 Colaboradores de Nivel alto (sujeto 2).....	53
3.1.3 Colaboradores de nivel medio (sujeto 3).....	53
3.1.4 Colaboradores de mando operativo (sujeto 4).....	54
3.2 Población y muestra.....	55
3.3 Instrumentos	55
3.3.1 Cuestionario dirigido a la Junta Directiva y Administrador de la Comercializadora.....	55
3.3.2 Cuestionario dirigido a colaboradores de nivel medio y operativo.	55
3.4 Procedimiento	56
3.5 Metodología.....	57
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	58
4.1 Indicador: Planeación.....	58
4.2 Indicador: Organización.....	71
4.3 Indicador: Integración de personal	76
4.4 Indicador: Dirección	89
4.5 Indicador: Control.....	93
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	99
5.1 Planeación.....	99
5.2 Organización.....	100
5.3 Integración de Personal	102
5.4 Dirección.....	105
5.5 Control.....	107
VI. CONCLUSIONES	109
VII. RECOMENDACIONES.....	111
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
ANEXOS	117
PROPUESTA.....	141

INTRODUCCIÓN

Henry Fayol manifestó que la mejor manera de conocer con exactitud la situación de una empresa, era examinando justamente su proceso administrativo, el cual comprende cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

Esta investigación se realizó en una comercializadora ubicada en el Municipio de San Jorge, del Departamento de Zacapa, y tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa que realizan todos sus colaboradores, en los diferentes niveles organizacionales; con el interés de conocer las necesidades que existen en el ejercicio de las funciones administrativas.

En el Capítulo I se presenta el marco referencial, el cual incluye los antecedentes del tema y la situación actual de la empresa sujeto de estudio; el marco teórico sustentado por distintos autores, para conocer de mejor manera las funciones del proceso administrativo y de la gestión administrativa.

El planteamiento del problema se encuentra en el Capítulo II, en el cual se identifican los aspectos que se deben resolver; los objetivos de la investigación, el elemento de estudio y sus indicadores, así como los alcances, limitaciones y aportaciones.

Seguidamente en el Capítulo III, se presenta el método seleccionado, identificando a los sujetos de estudio y la población participante, los instrumentos que se utilizaron, el diseño y metodología de investigación.

Luego en el Capítulo IV se presentan los resultados en cuadros; y en el Capítulo V se hace un análisis e interpretación de los mismos, para cada una de las funciones analizadas.

Finalmente en los Capítulos VI y VII se encuentran las conclusiones y recomendaciones para los resultados obtenidos y en el Capítulo VIII se detalla todas las referencias bibliográficas utilizadas para el análisis e interpretación de los resultados.

I. MARCO REFERENCIAL

El contenido y el alcance del presente estudio se describen mediante la presentación del marco contextual y marco teórico para tener una idea y hacer más comprensible lo que se pretendió investigar.

1.1. Marco contextual

Para tener una visión más amplia acerca del elemento objeto de investigación, es necesario conocer quienes lo han estudiado y los resultados obtenidos; así como todo que se refiere a la Comercializadora ASEC, S.A., históricamente como en la actualidad.

1.1.1 Antecedentes

Para esta investigación se consultaron trabajos previos relacionados con el tema “Análisis de la Gestión Administrativa”, entre ellos se mencionan los siguientes:

Morales (2009), en su tesis titulada “**Gestión Administrativa de las Piñaterías en la Zona 1 de la Ciudad de Guatemala**”, el objetivo de su investigación fue determinar cómo se realiza la gestión administrativa de las piñaterías; y para este efecto se tomaron en cuenta las empresas de la zona 1 de la capital de Guatemala, que es donde se encuentran la mayor concentración de aquellas.

De acuerdo con la investigación concluye que en las piñaterías no llevan a cabo una gestión administrativa correcta, no planean de manera formal, sólo una minoría está organizada, se carece de un proceso estructurado de selección de personal, hace falta motivación en los empleados y el control no se lleva a cabo de la forma en que debiera hacerse. Con base en estas conclusiones, se recomiendan soluciones, con el fin de instruir y asesorar a los empresarios para que su gestión administrativa sea mejor.

Mencho (2012), realizó su tesis “**Gestión Administrativa y su incidencia en la Dirección Escolar**”, teniendo como objetivo general determinar como la gestión administrativa incide en la dirección escolar de las escuelas nacionales de los municipios de Cajolá y San Miguel Sigüilá.

En esta tesis, el investigador logró concluir que los directores de las escuelas oficiales, de los municipios antes señalados, desempeña un sistema de gestión administrativa aceptable, ya que la planeación escolar está dividida en las áreas financieras, pedagógicas y de recursos humanos. Señala como recomendación, para que la gestión administrativa sea eficiente, que deben involucrarse de forma conjunta profesores, padres de familia y alumnos de escuelas, para que la planeación, coordinación y elaboración de los objetivos educativos se cumplan eficazmente.

López (2013), quien elaboró la tesis **“Análisis del Proceso Administrativo en los Hospitales Privados ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa”** tuvo como objetivo general analizar la situación actual del proceso administrativo en los hospitales privados ubicados en los municipios antes mencionados.

De acuerdo a los resultados obtenidos concluyó que en los hospitales privados no aplican un proceso administrativo de forma correcta, aplican empíricamente la planeación, organización, integración de personal, no se utiliza la dirección como herramienta administrativa, ni se aplican los procedimientos de control adecuados. Por lo que, recomendó diseñar la visión, misión, objetivos, metas, estrategias y políticas, así como presupuestos institucionales, organigramas funcionales y manuales de puestos; aplicar todo el proceso de integración de personal, sin olvidar estrategias para mantener motivados a los colaboradores, así mismo desarrollar paso a paso el proceso de control.

También, Rivera (2014), en la tesis **“Análisis del Proceso Administrativo en la Asociación Proyecto Santiago de Latinoamérica ubicado en Monjas, Jalapa”** en la cual se trazó como objetivo general analizar la situación actual del proceso administrativo de la institución antes indicada.

Por los resultados obtenidos, concluyó que la Asociación Proyecto de Santiago de Latinoamérica, no aplica completamente el proceso administrativo, faltan aspectos relevantes de planeación y organización, así como un proceso en la integración de personal efectivo. De igual manera se detectaron debilidades en la dirección y control. Recomendó diseñar una

misión y visión, comprensible y visible para el conocimiento de todos, además de objetivos y metas al igual que estrategias, un organigrama funcional y manual de descripción de puestos, aplicar el proceso de integración de personal, fortalecer la dirección y fomentar nuevos sistemas de control que se adapten a las necesidades de la institución.

Osorio (2014), llevó a cabo su tesis **“El Proceso Administrativo y su efecto en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango”**. El objetivo general de la investigación fue determinar cómo manejan el proceso administrativo y los efectos que se presentan en los establecimientos educativos privados.

El investigador concluye que los establecimientos privados de Quetzaltenango utilizan incorrectamente el proceso administrativo, por lo que se presentan efectos negativos como: poco ingreso de alumnos cada año, una deserción preocupante y no hay utilidades que cubran los gastos que realizan. Recomendó utilizar adecuadamente las etapas de planeación, organización, dirección y control para disminuir los efectos negativos, para lo cual proporciona una guía básica de cómo ejecutar el proceso administrativo.

1.1.2 Reseña histórica de la comercializadora objeto de estudio

Según Velásquez, Cifuentes, Díaz, Vásquez (2010), a mediados del año 1998 un grupo de inversionistas dio origen a una pequeña tienda de venta de abarrotes, este era un proyecto a pequeña escala, el cual se convertiría en un proyecto que desarrollaría nuevas metas dentro del mercado de tienda de abarrotes.

El conocimiento de las necesidades que existían, en Aldea San Jorge y otras aldeas aledañas o circunvecinas, en materia de abarrotes y comercialización de productos agrícolas, así como la oportunidad e innovación, condujo a los inversionistas a desarrollar un proyecto que se orientara a la diversidad de productos; y con ello nace la comercializadora ASEC, S.A.

De acuerdo a Velásquez et al. (2010), el origen de ASEC, S.A. está asociado a varias circunstancias importantes: como la necesidad que las personas tenían por una diversidad de productos, de un lugar agradable, cómodo, innovador; ya que, de acuerdo a los resultados de

un estudio de factibilidad , se identificó la falta de una tienda o comercializadora que brindará los productos y servicios para cubrir las necesidades de esta población, siendo un reto dar este paso en un campo altamente competitivo y exigente.

ASEC es una entidad privada que se organizó en el año 1999, siendo aprobados sus estatutos y reconociéndose su personería jurídica como una Sociedad Anónima en el Registro Mercantil en el mes de abril de ese año, bajo el registro número RM 7298-1999.

Por su naturaleza y actividad la comercializadora está orientada a la ejecución de diferentes proyectos agrícolas y mercantiles de la localidad; así como a la importación y exportación de aparatos eléctricos, a la compra y venta de abarrotes y todo tipo de productos, a la inversión de capital para la producción, comercialización, procesamiento de productos de maquila, todo tipo de bienes pecuarios, agroindustriales y de consumo humano.

El domicilio de ASEC, S.A. está actualmente en el municipio de San Jorge, del Departamento de Zacapa; y de acuerdo a la Cámara de Comercio inicialmente era catalogada como una pequeña empresa pues contaban únicamente con 7 empleados, siendo hoy en día la cantidad de 15 empleados.

1.1.3 Situación actual de la comercializadora

En los últimos años, el mercado de los artículos de consumo masivo y de uso se ha incrementado notablemente; el ser humano cada día es más exigente al momento de seleccionar sus productos, a tal punto que no estiman esfuerzos en adquirir productos que satisfagan sus necesidades primarias de sobrevivencia.

Una muestra del crecimiento del mercado de artículos para satisfacer las necesidades personales, lo podemos apreciar en los medios de comunicación, en donde 6 de cada 10 comerciales, están dirigidos a la adquisición de productos de consumo masivo y de uso personal.

Velásquez, et al. (2010), señala que actualmente en el municipio de San Jorge, Zacapa, las posibilidades de inversión se han ido incrementando pausadamente, debido a la problemática económica, política, social y cultural; razón por la cual, la estabilidad de una empresa depende del ramo en el cual se desempeñe.

ASEC, S.A. es una empresa dedicada a la compra, venta y comercialización de artículos de consumo masivo y de uso personal, contando con una diversidad de productos y prestando algunos servicios. Dicha empresa comercializadora se ha posicionado rápidamente en el mercado local, motivado a la diversidad de productos y cartera de clientes que posee, esto genera constantes inversiones en compras, recurso humano, equipos y estructura, lo cual ayuda de forma indirecta al desarrollo económico – social del país. Esto quiere decir, que retroalimenta el ciclo económico, generando empleos e impulsando la actividad comercial.

En el aspecto social, satisface necesidades, ya que los productos vendidos son en su mayoría de consumo masivo para la satisfacción de necesidades primarias y de uso personal. En tal sentido ASEC, S.A., forma parte de uno de los pilares que sustentan la economía en el Municipio de San Jorge, Zacapa, y contribuyen con las relaciones comerciales entre los diferentes lugares aledaños a este municipio.

1.1.4 Sobre las empresas comercializadoras

De acuerdo a Serena (2014), una empresa comercializadora es una institución que comercializa productos y servicios, generalmente comerciales, muy útil por su eficiencia, capacidad de negociación, recursos, etc.

a. Clasificación de las Comercializadoras

De acuerdo al Portal Financiero, Económico y Empresarial Sectorial (2014), las empresas comerciales pueden clasificarse en:

a. Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.

b. Minoristas (detallistas): Venden al por menor.

c. Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

En este Portal se señala además que las empresas comercializadoras compran una mercancía que luego venden normalmente a un precio superior, pero sin haberle efectuado ninguna transformación sustancial. Los productos que compra ya están terminados y en igual forma los venden luego a los consumidores sin variaciones de fondo, excepción hecha quizás de modificaciones menores en los empaques y otras por el estilo.

Por lo anterior se puede indicar que la comercializadora objeto de estudio es minorista (detallista), pues venden a sus clientes al por menor.

b. Importancia de las empresas comercializadoras

Para el Portal la importancia que hoy tienen las comercializadoras radica básicamente en la gestión que éstas realizan en el campo comercial, ya que brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector, permitiendo así la compra-venta de productos y servicios, buscar nuevas oportunidades de negocios, brindar una diversidad de productos, importar y exportar como mayoristas en mercados exigentes y determinados, fomentando y beneficiando el desarrollo económico y social del país.

1.2. Marco Teórico

Para conocer sobre el tema de la investigación es necesario contar una referencia teórica para orientar el análisis de los datos obtenidos sobre la gestión administrativa en la comercializadora objeto de estudio.

1.2.1 Análisis de la gestión administrativa

El análisis de gestión administrativa, conocido como AGAD por sus siglas, es básicamente constructivo en su esencia general y objetivo en su enfoque metodológico. No se propone simplemente a verificar las deficiencias de la gestión administrativa de una empresa o entidad, sino que se propone realzarlas para que realice su función de manera óptima.

a. Antecedentes del análisis de gestión administrativa

Fayol, (citado por Acuña y Castañeda, 2009), quien hace más de medio siglo manifestó que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada.

Además señalan, que Fayol también manifestó que la mejor manera de saber con exactitud el estado de salud administrativa de una empresa era justamente examinando su proceso administrativo.

Estos autores, también citan a Mckinsey & Company, expresando que una década después de la afirmación de Fayol, la firma Mckinsey señala que con cierta periodicidad, la alta administración debe hacer una evaluación de la empresa para identificar los aspectos fundamentales del sistema administrativo y mostrar la interrelación de las funciones que están presentes en dicho proceso.

Es así como Acuña y Castañeda señalan que, tanto Fayol como la firma Mc Kinsey, sugieren la necesidad de realizar un análisis de gestión administrativa (AGAD) con el propósito de hacer una evaluación integral para determinar la salud de la unidad económica que se conoce con la denominación de empresa.

En cuanto a la terminología aplicada para denominar el examen que, a través del análisis de gestión administrativa, se hace para evaluar la gestión empresarial, ha sido muy diversa, existiendo más de una veintena, unas están dentro de la concepción de lo que se desea hacer, otras, aparentan limitación y algunas crean confusión.

Para propósito de la presente investigación, el investigador la denominará como “análisis de la gestión administrativa”, tomando en consideración lo señalado por Acuña y Castañeda y que también hará referencia al “proceso administrativo” según Henry Fayol.

Como se puede observar, la terminología busca imponerla cada quien que trata sobre la materia, quizá para diferenciarse uno del otro. Esa diversidad de acciones, se debe en gran parte a que esta especialización de la ciencia administrativa, está en proceso evolutivo, y parte de la diferenciación que se mencionó anteriormente, se basa en el objetivo que persigue y allí está justamente la creación de la confusión para quien no conoce ni los términos en sí, ni la ciencia administrativa como un todo.

b. Definición de análisis de la gestión administrativa (AGAD)

Uno de los autores contemporáneos es Ruiz (2005), que define el análisis de la gestión administrativa como: “el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con el cual se están cumpliendo la planificación, organización, dirección, coordinación y control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración”.

De igual manera Robbins y Coulter (2010), definen gestión administrativa como: el proceso por el cual se logra que las actividades de una empresa se desarrollen con eficiencia y eficacia, llevando la debida planificación, organización, integración, dirección y control de cada una de las actividades que se desempeñan dentro de la empresa u organización.

Para el investigador el Análisis de Gestión Administrativa es un estudio detallado de todas las funciones administrativas y de cada área en específico o la totalidad de la empresa para detectar el grado de efectividad con el cual se está llevando a cabo el proceso administrativo.

c. Objetivos del análisis de gestión administrativa

Según Ruiz (2005), “los objetivos específicos del Análisis de Gestión Administrativa inciden en la optimización de:

- La identificación de áreas donde las mejoras pueden ser substanciales.
- La relación existente entre la producción de bienes y servicios y los recursos de esa producción.
- Los resultados que se han logrado”.

Ferrer (2007), señala que “los objetivos en sentido general, los cuales se orientan a la corrección de deficiencias en la organización empresarial y a producir mejoras en el funcionamiento administrativo en su totalidad. Con la utilización de procedimientos, las políticas en ejecución desarrollan eficiencia, se logra el objetivo en el menor tiempo aplicable, al menor costo posible, y por supuesto, conservando la calidad deseada”. En este sentido, los objetivos en expresión más amplia son:

- El estudio de la organización de la empresa.
- Determinar debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
- Hacer una evaluación de la adecuación y efectividad de los controles internos.
- Detectar las desviaciones en la administración de la empresa.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar la crisis.
- Prestar asistencia a toda la Administración en la realización efectiva de sus funciones.

d. Alcance del análisis de gestión administrativa

Para Ruiz (2005), el análisis de gestión administrativa, constituye una extensión de la Auditoría Interna hacia todos aquellos aspectos de una empresa privada o pública, por ello puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, y su alcance es muy amplio en la sociedad empresarial. Esta técnica, en manos de profesionales competentes de la administración, puede instrumentarse para evaluar todos los niveles de la pirámide organizacional, así como también analizar los impactos que causan los factores externos sobre la organización para identificar amenazas y/o oportunidades de la empresa.

En un área funcional, el análisis puede centrarse en las siguientes áreas de la empresa, como: mercadotecnia, ingeniería, contabilidad, seguros, entre otros. Así mismo puede englobar el ambiente de trabajo y el recurso humano. Dentro de lo señalado anteriormente, pueden evaluarse zonas específicas, tales como: publicidad, inventario, investigación de mercado, etc. además de valorar los controles relativos a las tareas de los centros de computación, seguridad, programas, entre otros.

Es por ello que el alcance del análisis de gestión se puede determinar de otra manera, concentrándose en una o más actividades básicas de la gerencia, es decir, en las funciones administrativas (planificación, organización, integración, dirección y control).

Por lo antes expuesto, para el investigador, el análisis de gestión administrativa se puede aplicar a una función específica, a un conjunto de departamentos, divisiones o grupos de ellas o a la empresa en su totalidad y/o todas las funciones administrativas. Para la presente investigación se aplicará a todo el proceso administrativo y a todas las áreas o funciones de la comercializadora objeto de estudio.

c. Importancia del análisis de gestión administrativa

Acuña y Castañeda (2009), señalan: “hoy en día, las organizaciones se enfrentan a un medio ambiente cambiante y a clientes más exigentes; por ende los administradores deben contar con herramientas que les permita afrontar con éxito las adversidades que pudiesen presentársele”.

Además, los anteriores autores indican que, es en este punto donde radica la importancia del Análisis de Gestión Administrativa, ya que provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. Adicionalmente, ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueran examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

También señalan que, por medio del análisis de gestión administrativa, se pueden detectar los posibles problemas que obstaculizan el desarrollo operativo e impiden el crecimiento de la empresa. Es importante para los analistas apreciar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y sugerir soluciones gerenciales apropiadas.

En perspectiva, en los actuales momentos, con la innovación de la tecnología y de la informática, también es indispensable evaluar lo apropiado de la información administrativa que se suministra a la alta dirección para la planificación (estratégica y operacional) y las funciones administrativas de alto nivel. Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña, tiene la necesidad de analizar su circunstancia, para saber si el método utilizado es el más óptimo de acuerdo a su realidad.

La globalización está obligando cada vez más a las empresas a apreciar tanto los factores internos como externos de las mismas: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, por los que se ven afectadas. Este análisis y evaluación de dichos factores debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa, en busca de mejorar realmente la organización.

Para el investigador la importancia que tiene el Análisis de la Gestión Administrativa es que sirve para confirmar la capacidad que debe tener la administración o gerencia en todos los niveles o áreas funcionales, ya que se llegan a conocer los puntos donde existe peligro potencial y resalta además las oportunidades que están presentes en la organización.

1.2.2 Proceso administrativo

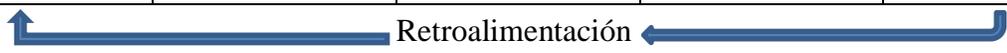
Para Koontz, Weihrich, y Cannice (2008), “al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales que consisten en planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar; alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse”.

Continúan señalando los autores antes citados que, la administración se refiere al proceso de realizar actividades y terminirlas. El proceso representa las funciones o actividades básicas con la que los administradores están comprometidos. Estos procesos básicos, cuando se efectúan debidamente, favorecen a la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Tomando en cuenta los aspectos antes señalados, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), también lo define como: “planeación, organización, integración, dirección y control de las personas que trabajan en una organización y de la serie de tareas y actividades que desempeñan”.

Cuadro No. 1

Proceso Administrativo
Funciones Fundamentales

Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Definir y desarrollar todo tipo de planes como propósitos organizacionales.	Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.	Proceso para seleccionar al personal, contratarlo, capacitarlo y desarrollarlo.	Proceso para motivar al personal, comunicarle decisiones y liderazgo.	Establecer estándares para dar seguimiento y evaluar los resultados esperados.
				

Fuente: Elaboración propia (2014), basado en Hellerriegel, Jackson y Slocum (2009).

Para la presente investigación se tomará en cuenta el proceso administrativo, en sus funciones de planeación, organización, integración, dirección y control, tal como lo definen los autores Hellriegel et al. (2009), para lo cual a continuación se presenta una descripción teórica de cada una de estas funciones.

1.2.3 Planeación

Para Koontz et al. (2008), planeación es la primera función del proceso administrativo, y señalan además que los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Según estos, sin una buena planeación las personas no saben a dónde quieren ir.

De igual manera para Robbins y Coulter (2010), planeación es la tarea de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Para el investigador la planeación es la primera función administrativa, es establecer planes para coordinar toda acción que pretenda alcanzar un propósito final en la comercializadora.

1.2.4 Importancia de la planeación

Para Reyes (2005), la planeación es importante, ya que se considera que el futuro de las empresas depende en gran medida de lo que se tenga previsto; consiste en tomar decisiones hoy sobre lo que habrá de lograrse en el futuro.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), se pueden mencionar cuando menos cuatro razones para planear:

- Proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intentan lograr y los que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos.

- Reduce la incertidumbre ya que obliga a los gerentes a mirar hacia adelante, a anticipar los cambios, a considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan.
- También reduce el desperdicio y la redundancia. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.
- Y por último, señalan estos autores, la planeación establece los objetivos o los criterios para controlar.

Para la comercializadora la importancia de la función de planeación, radica en que, establecer planes le permitirá enfrentarse a contingencias y tener mayores posibilidades de éxito.

1.2.5 Formas de Planeación

Robbins y Coulter (2005), indican que “la planeación puede ser formal (escrita) e informal (verbal)”.

➤ Planeación Formal:

Al respecto, señalan los autores que con esta forma de planeación, se definen las metas específicas que abarcan un periodo de varios años y se presentan por escrito a los miembros de la empresa. En esta hay programas concretos de acción para conseguir las metas; es decir, los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo para ir de donde están, a donde se quiere que estén. Según los autores antes citados.

➤ Planeación Informal:

En esta forma de planeación, continúan señalando los autores, que nada está escrito y hay pocas metas o ninguna que se comparten en la organización. La planeación informal es general y le falta continuidad, se hace en empresas pequeñas en las que el propietario-director

tiene una visión acerca de hacia a dónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes.

La comercializadora ubicada en el municipio de San Jorge, Zacapa, debe enmarcarse en la gestión y aplicación de una planeación más formal para lograr resultados que le garanticen la supervivencia y participación en el mercado.

1.2.6 Clasificación de los planes

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010), con frecuencia los planes de la organización se clasifican por su línea estratégica o alcance, por sus plazos, por su especificidad y por su frecuencia.

➤ Los planes por su línea estratégica o alcance pueden ser:

Operativos: definen la manera de alcanzar las metas y comprenden periodos de tiempo más cortos; su plazo considerado suele ser de un año y tienen un alcance más estrecho y limitado.

Estratégicos: son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto. Abarcan un plazo mayor de tiempo, alrededor de cinco años; tienen un panorama más amplio e incluyen la formulación de metas.

Así mismo, Robbins y Coulter (2010), señalan que los gerentes de nivel medio y bajo realizan planeación operacional, mientras que los gerentes de mayor nivel realizan planeación estratégica

➤ Los planes por su línea de tiempo pueden ser:

Planes a largo plazo: son aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.

Planes a corto plazo: este tipo de planes abarcan un año o menos.

En cuanto al plazo para la realización de planes, Robbins y Coulter (2010), definen que los planes de largo plazo son aquellos con un período mayor a tres años y los planes de corto plazo abarcan un año o menos. Cualquier periodo entre ambos sería un plan intermedio.

➤ **Los planes por su línea de especificidad pueden ser:**

Planes direccionales: son planes flexibles que establecen lineamientos generales.

Planes específicos: estos son planes detallados sin margen para interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente, no hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos.

Robbins y Coulter (2010), manifiestan que los planes concretos o específicos son claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones; tienen objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen problemas de malas interpretaciones. En cambio los planes direccionales son flexibles que exponen pautas generales; proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción.

➤ **Los planes por su línea de frecuencia pueden ser:**

Planes únicos: es un plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.

Planes permanentes: son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente. Estos comprenden las políticas, reglas y procedimientos.

También Robbins y Coulter (2010), hacen referencia que el plan puede ser único es decir un plan para una sola vez, el cual se diseña específicamente para satisfacer las necesidades de una situación única. En contraste, los planes permanentes son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente. Los planes permanentes incluyen políticas, reglas y procedimientos.

La comercializadora deberá contar con planes, por lo menos, bajo las premisas de su estrategia, el plazo, su especificidad y su frecuencia.

1.2.7 Tipos de planes

➤ Misión:

Koontz et al. (2008), “en la misión se identifica la función o tarea básica de una empresa o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado de cualquier tipo tiene una misión aunque no necesariamente por escrito.

Según Guizar (2008), con la misión se deben responder las siguientes preguntas básicas: ¿A qué se dedica la empresa? ¿Qué productos o servicios genera? ¿A qué mercado satisface? ¿Cuál es su compromiso económico?

De acuerdo a los autores antes citados, la misión define estrictamente la tarea o labor a la que se dedica la empresa, considerando aspectos como su razón de ser, sus productos o servicios y el sector en el que se desenvuelve. Para la empresa comercializadora ésta debe unir y motivar a sus miembros, permitiendo una interacción entre sus clientes y proveedores, creando así un compromiso compartido.

➤ Visión:

Para Hellriegel et al. (2009), la visión es la imagen futura de la organización, la cual se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y constituyéndola por escrito. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa puede tomar decisiones de acuerdo con ésta.

Asimismo, Fred (2008), expone que “cuando los empleados y gerentes dan forma y crean de manera conjunta las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos

resultantes reflejan los conceptos personales que los gerentes y empleados tienen en sus corazones y sus mentes acerca de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos”.

Para Fred (2008), “cuando el conjunto de creencias que dieron origen a un negocio se expresan por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que subyacen en las declaraciones de visión y misión. Una vez que el documento ha alcanzado su forma final se requiere tomar decisiones acerca de cómo comunicar de la mejor manera a todos los gerentes, empleados y públicos externos de una organización”.

La visión debe responder primordialmente a la pregunta: ¿qué se quiere llegar a ser? estableciendo una mirada hacia el futuro deseado por toda empresa. Para la comercializadora ésta debe constituir el punto en donde radica la fuerza de su interés común y el deseo de sentirse conectada a tareas importantes; de poder satisfacer las necesidades, de relacionarse con otras personas; de compartir experiencias y poder concretar sus objetivos.

Es importante que la comercializadora cuente con una misión y visión, en donde la primera permite a todos los integrantes de ella, conocer y entender cómo está constituida, su razón de ser y su relación con el entorno.

➤ **Objetivos y Metas**

“Los objetivos son los fines hacia los que la actividad se dirige. Son el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos”. (Koontz et al., 2008) Según estos autores los términos objetivos y metas se utilizan indistintamente y significan lo mismo”. Sin embargo, para Robbins y Coulter (2010), 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.

Según Amaru (2009), los objetivos son los resultados deseados. Son fines, propósitos, intenciones o estados futuros que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos.

Amaru recomienda, siempre que sea posible, los objetivos deban ser cuantitativos, formularse en términos numéricos y estar asociados a indicadores específicos de desempeño, como cantidades, datos, nivel de calidad o magnitud de los recursos empleados. Cuando se enuncian en esa forma, a los objetivos también se les llama metas.

En cuanto a las características que deben poseer los objetivos (o metas), Huerta y Rodríguez (2006), señalan los siguientes:

a) Claridad o inequívocos:

Deben expresarse en términos que tengan el mismo significado para todas las personas, sea cual fuere el nivel que ocupen en la organización. De esta forma, podrá garantizarse que todos comprendan los objetivos con claridad.

b) Flexible:

Deben modificarse de un periodo fijado como meta a otro. Deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de aplicación. En otras palabras, el objetivo debe revisarse, a fin de que sea posible progresar en su consecución.

c) Medible o mesurable:

Deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

d) Realista o alcanzarse:

Su logro debe ser factible, deben asentarse como resultados finales, que no sean tan fáciles como para no motivar ni tan difíciles como para frustrar.

e) Compatible o coherente:

Deben definirse teniendo en cuenta su utilidad para la empresa. Los objetivos (o metas) por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f) Motivador:

Los objetivos (o metas) deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador.

La comercializadora deberá contar con objetivos que deriven y concuerden con la misión y, que cuenten con las características señaladas por los autores antes citados. Para propósito de la presente investigación los términos metas y objetivos significarán lo mismo.

➤ **Estrategia**

Para Koontz et al. (2008), la estrategia de una empresa consiste en la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Al respecto de las estrategias, Hellriegel et al. (2009), se refieren a los principales cursos de acción elegidos e instruidos para alcanzar una o varias metas.

Porter, (citado por Robbins y Coluter, 2010), señala que las organizaciones utilizan tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas o de negocio y funcionales.

a) Estrategias Corporativas

Es aquella que especifican en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y que es lo que desea hacer en dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la

organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización. Los tres tipos principales de estrategias corporativas son:

- Estrategia de crecimiento. Mediante una estrategia de crecimiento una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Con esta estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Existen dos tipos de estrategias: la Diversificada Relacionada que es cuando una empresa se fusiona o compra empresas de sectores distintos pero afines; y la Diversificada No Relacionada cuando una empresa se fusiona o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados.
- Estrategia de estabilidad. Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Ejemplos de esta estrategia son continuar con la atención a los mismos clientes mediante la oferta del mismo producto o servicio, mantener el mismo segmento de mercado y sostener las operaciones de negocio actuales de una organización.
- Estrategia de Renovación. Las estrategias de renovación se utilizan cuando una organización está en problemas, por lo que es necesario hacer algo que busquen detener la caída del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategias de reducción y estrategias de recuperación. Estas se llevan a cabo para reducción de costos y de reestructuración de la organización. También existen otras estrategias de renovación como la de atrincheramiento y la estrategia de ajuste que se utiliza en situaciones de desempeño más graves.

b) Estrategias de nivel de negocios o de competitividad:

Es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Michael Porter, (citado nuevamente por Robbins y Coulter 2010), propone tres tipos de estrategias competitivas:

- Estrategia de liderazgo en costos. Cuando una organización compite con base en los menores costos en su industria, sigue una estrategia de liderazgo en costos. Un líder en costos bajos es muy eficiente. El gasto se mantiene al mínimo, y la firma hace todo lo posible para recortar gastos.
- Estrategia de diferenciación. Una compañía que compite mediante la oferta de productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores, sigue una estrategia de diferenciación. Las diferencias en productos pudieran provenir de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva.
- Estrategia de enfoque. Tiene que ver con la ventaja de costo (enfoque en costo) o la ventaja de diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento limitado o nicho.

Los segmentos pueden estar basados en la variedad de productos, tipo de consumidor, canal de distribución o ubicación geográfica.

c) Estrategias funcionales:

Son estrategias utilizadas por los distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad. Por ejemplo, estrategias de ventas, de producción, de finanzas y de recursos humanos. (Michael Porter, citado por Robbins y Coulter, 2010).

La comercializadora debe contar con cursos de acción (actividades) y asignar los recursos necesarios a sus colaboradores, en todas sus áreas o funciones, para alcanzar los objetivos (o metas) propuestas.

➤ Políticas

Para Amaru (2009), una política es una directriz u orientación genérica que define en líneas generales el curso de acción a seguir cuando se presenta determinado tipo de problema.

Según el autor anterior, las políticas se elaboran y clasifican de acuerdo con las áreas funcionales de las organizaciones, así por ejemplo: evitar endeudamiento (política de finanzas), admitir sólo a recién titulados como candidatos a gerentes (política de recursos humanos), comprar sólo a proveedores con certificación de calidad (política de compras) y atender de inmediato cualquier reclamación hecha por los consumidores (política de calidad y relaciones con clientes).

Mercado (2010), propone cuatro reglas para la formulación de políticas, las cuales se describen a continuación:

- La fijación: debe cuidarse que todas las políticas queden claramente establecidas, de preferencia por escrito.
- La difusión: siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, de preferencia por medios orales para una mejor comprensión.
- La coordinación: debe cuidarse que exista alguien que organice o interprete válidamente la aplicación de las políticas.
- La revisión periódica: comprende fijar un término a cada política, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que en realidad ya no lo está.

Las políticas básicamente orientan el pensamiento de los empresarios o emprendedores en la toma de decisiones, asegurando que las decisiones no rebasen ciertos límites.

La comercializadora también debe contar con declaraciones o entendimientos generales que guíen u orienten las decisiones finales de quienes la dirigen.

➤ **Reglas o Normas**

Al respecto Koontz, et al. (2008), señalan que las reglas establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010), con respecto a una situación, se definen dos tipos de reglas:

- Una regla puede ser o no parte de un procedimiento, por ejemplo: no fumar.
- Las que forman parte de un procedimiento, por ejemplo: lavarse las manos, todas las órdenes de compra deben ser aprobadas por el gerente.

Es necesario que en la comercializadora existan reglas que establezcan las acciones necesarias y que especifiquen el comportamiento en determinadas situaciones.

➤ **Procedimientos**

Según Koontz, et al. (2008), los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías de acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

Para Robbins, y Coulter (2005), los procedimientos son un conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. Son el seccionamiento funcional de cada acto administrativo y para ello se definen las siguientes normas:

- Se fijan por escrito y de preferencia gráficamente. De esa manera pueden ser mejor comprendidos así como analizados.

- Se revisan periódicamente a fin de evitar tanto la rutina como la mecanización. La revisión permite incidir sobre qué procedimientos pueden ser cambiados o mejorados.
- Se procurará evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Todos los colaboradores de la comercializadora, deben contar con un plan o método para realizar el trabajo, que les sirva de guía para realizar las tareas y, que el mismo, esté contenido en un documento o manual.

➤ **Programas**

Para Huerta y Rodríguez (2006), el programa es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y esfuerzo mental y físico. Un programa se considera también como un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado.

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. Por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado para ello. (Koontz et al., 2008).

La comercializadora debe contar con programa en los cuales se incluyan las actividades basadas en objetivos, quienes son los colaboradores responsables de ejecutarlas y el tiempo en el que deberán realizarlas o alcanzarlas.

➤ **Presupuestos**

Münch (2007), explica que “los presupuestos sirven para planear y controlar los recursos financieros de la organización mediante el cálculo de la factura de operación de cada área”. Además, considera dos presupuestos primordiales: presupuestos de ingresos (producción,

ventas en efectivo, cobros de cuentas, ventas de activos, rentas, dividendos) y presupuestos de egreso (compras, asignación de recursos para sueldos y salarios, diferentes tipos de gastos y costos, pago a proveedores, pago de impuestos, intereses por préstamos y dividendos, entre otros).

Un presupuesto es “un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos”. (Koontz et al., 2008).

La comercializadora deberá contar con presupuestos, en el que se plasmen las actividades, los recursos y otros elementos necesarios, principalmente el dinero, con el que se deberán ejecutar y desarrollar todos los planes de la organización.

1.2.8 Organización

La organización es la segunda función del proceso administrativo. Al respecto, Koontz et al. (2008), determinan que el término organización “implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones”.

La organización se encarga de identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad necesaria para supervisarlos y de la disposición de coordinación horizontal y verticalmente en la estructura de la organización.

Por su parte, Robbins y Coulter (2010), definen que la etapa o función de organización es la determinación de qué tareas es necesario llevar a cabo, quienes las realizarán, cómo deben agruparse, quien rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones.

➤ Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de la organización”. (Robbins y Coulter, 2010). Estos autores agregan que una empresa necesita realizar nuevas y diversas funciones con colaboradores que se interrelacionen y gobiernen por

procedimientos establecidos, permitiendo agilizar y mejorar el trabajo dentro de una misma línea de habilidades y destrezas.

Para Amaru (2009), la estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama.

Según Hellriegel et al. (2009), la estructura organizacional incluye cuatro elementos básicos:

- **Especialización:** es el proceso de identificación de las tareas particulares y su asignación a individuos o equipos capacitados para desempeñarlas. Para su uniformidad y consistencia de los procedimientos que deben seguir los empleados en el desempeño de sus labores.
- **Coordinación:** comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por distintos individuos, equipos y departamentos organizacionales.
- **Autoridad:** Se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.
- **Delegación:** la delegación de autoridad hace posible la organización, ya que ninguna persona en una organización puede llevar a cabo todas las tareas necesarias para alcanzar un objetivo de grupo.

➤ **Diseño Organizacional (Departmentalización)**

Robbins y Coulter (2005), mencionan que la departmentalización se basa “en el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas”. Agregan que las cinco formas comunes de departmentalización son: funcional, de productos, geográfica, de procesos, de clientes. De las

anteriores se destaca la departamentalización funcional, esta agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.

Según Amaru (2009), el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, que abarcan las tareas necesarias para lograr uno o más objetivos. También dice que a los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, unidades, sectores, divisiones, gerencias, direcciones, secciones o áreas.

➤ **Descripción de Puestos**

Para Dessler (2009), la descripción de los puestos de trabajo es definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Bohlander y Snell (2008), mencionan que una descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra.

➤ **Manuales**

De acuerdo a Hellriegel, et al. (2009), como manual se debe entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

➤ **Organigrama**

“También conocidos como cartas o gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella”. (D’Ambrosio, 2009).

De acuerdo con Santamaría (2009), los organigramas son una representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada cargo.

1.2.9 Integración de Personal

Koontz et al. (2008), definen 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, 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 eficiencia”.

Para Amaru (2009), la integración de personal es la planeación de los recursos humanos, está enfocada en la demanda cuantitativa y cualitativa de las personas”.

➤ Planeación de recursos humanos

La planeación del recurso humano tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización; y de esta manera establecer planes a corto y a largo plazos. Constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la empresa. (Werther y Davis, 2008).

Fuentes y Cordón (2011), también señalan que la planeación de recursos humanos se encarga de revisar las necesidades de recursos humanos de la empresa, con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, estén disponibles cuando se necesiten.

➤ **Reclutamiento**

Mondy y Noé (2010), señala que reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

Y, Grados (2013), agrega que una vacante puede generarse por diversos motivos, entre ellos el crecimiento de la empresa, renuncias, despidos, traslados, fallecimientos y jubilaciones de los empleados.

▪ **Fuentes de Reclutamiento**

Según Dessler (2009), existen dos tipos de fuentes, que son reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno

Para Dessler este ocurre cuando, habiendo definido una posición, la empresa opta por cubrirla mediante la reubicación de sus empleados a través de un traslado o traslado con ascenso. Las fuentes internas de reclutamiento de personal incluyen: información de vacantes, ex empleados, familiares y recomendados y archivos de candidatos.

Reclutamiento externo

Para Chiavenato (2009), el reclutamiento externo se da cuando la organización trata de llenar una vacante con personas distintas a las que ya laboran en la misma. Las fuentes de reclutamiento externo varían de acuerdo a cada posición y las compensaciones que se ofrecen.

▪ **Medios de Reclutamiento**

Para Grados (2013), son medios de difusión utilizados para dar a conocer un puesto o vacante a todos los niveles socioeconómicos, siendo los más relevantes los que se mencionan a continuación: impresos, radio, televisión, grupos de intercambio e Internet.

➤ **Selección**

De acuerdo a Hellriegel et al. (2009), la selección de empleados es un proceso que implica decidir cuáles de estos deben ser contratados y para cual puesto. La decisión suele tomar en cuenta sus competencias personales y que tan bien se adaptan en la organización. Algunas de

las fuentes de información más comunes para la toma de decisiones de selección son: los currículos, la verificación de referencias, las entrevistas y las pruebas.

Para Dessler (2009), en esta etapa se investigan los antecedentes del aspirante, con la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, desempeñó el puesto anotado y percibió el sueldo señalado en la solicitud. Asimismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes, además se hace una investigación de cartas de recomendación, si fueron solicitadas y de antecedentes penales y policíacos si el puesto lo requiere.

▪ **Técnicas de Selección**

De acuerdo con Chiavenato (2009), las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad, y técnicas de simulación. Veamos las características de cada una de las técnicas de selección.

- ✓ La entrevista de selección: es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quién toma la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.

Mondy y Noe (2010), indica que la entrevista “permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de los datos necesarios para tomar una sólida decisión”. Algunos aspectos a evaluar en la entrevista son: experiencia ocupacional, logro académico, habilidades interpersonales, cualidades personales y adaptación organizacional.

- ✓ Pruebas de conocimientos o de capacidades: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, entre otros. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los

candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la pericia del conductor de camiones.

Por su forma de aplicación las pruebas pueden ser orales, escritas y pruebas de realización; por su envergadura, en pruebas generales o específicas y; por su organización, pruebas tradicionales, pruebas objetivas, alternativas simples o dicotómicas, opción múltiple, llenado de espacios en blanco, ordenar o unir pares, escala de acuerdo o desacuerdo, escala de importancia, escala de evaluación

- ✓ Pruebas psicológicas: se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.

Las pruebas psicológicas miden las aptitudes individuales que debe tener el candidato al puesto, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo. Por ejemplo, aptitud verbal (precisión de las palabras), fluidez verbal (facilidad para hablar), aptitud numérica (capacidad para manejar números), aptitud espacial (facilidad para percibir imágenes), memoria asociativa (facilidad para memorizar), aptitud perceptiva (facilidad para los detalles y razonamiento abstracto (razonamiento lógico).

- ✓ Pruebas de personalidad: son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones. En esta categoría están los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo.

Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

- ✓ Técnicas de simulación: son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es

decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas.

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados

➤ **Contratación**

Mondy y Noe (2010), indican que la responsabilidad de la decisión de contratar al candidato recae en el gerente, quien debe realizar el paso más decisivo de todos y es responsabilidad del departamento de recursos humanos comunicar al candidato la decisión, ya sea por vía telefónica o a través de una carta. En la oferta presentada se debe confirmar los detalles del empleo, beneficios, salario entre otros.

Según Werther y Davis (2008), es la etapa que formaliza la aceptación del candidato dentro de la empresa. Es un proceso que conviene gestionar con sumo cuidado, ya que representa la legalización de la futura relación de trabajo a través de la suscripción de un contrato laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

En el Código de Trabajo, Decreto 1441 (2011), se establece que el contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

➤ **Inducción**

Fuentes y Cordón (2011), expresan que la orientación, o inducción, “recoge las actividades por las cuales se proporciona a los nuevos empleados la información necesaria para desempeñar su trabajo de forma correcta, e incluye normalmente información sobre los siguientes aspectos:

organización (objetivos, historia, filosofía, cultura, reglas, estructura organizacional), puesto de trabajo (tareas, responsabilidades, retribuciones y vacaciones) y centro de trabajo (departamento, supervisores, subordinados, compañeros de trabajo)”.

Según Chiavenato (2009), en algunas empresas los programas de inducción son llevados a cabo por el departamento de recursos humanos; en otras empresas, se coordinan y los ejecutan los gerentes de línea. Su duración podría variar entre uno y cinco días, dependiendo de la integración que la organización pretenda lograr con el empleado. El programa de inducción incluye el seguimiento del desempeño del empleado, que generalmente se lleva a cabo en los dos meses posteriores a la contratación y está a cargo del jefe inmediato.

➤ **Capacitación**

Según Werther y Davis (2008), la capacitación es la que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual adquiriendo habilidades, conocimientos y actitudes necesarias. La capacitación puede realizarse internamente dentro de la empresa, o bien en forma externa por medio de entidades especializadas.

Con respecto de la capacitación, Mondy y Noé (2010), señalan que en algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Continúan manifestando, “aunque una cantidad cada vez mayor de capacitación ocurre en el trabajo cuando el empleado la necesita, muchos programas de capacitación se llevan a cabo lejos del ambiente de trabajo”. También indican, “sin importar si los programas son internos o se abastecen externamente, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimiento y habilidades a los gerentes o empleados operativos”.

▪ **Tipos de Capacitación**

Para Robbins y Coulter (2010), existe una capacitación general que trata aspectos relacionados a las habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo,

servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades tecnológicas y de conocimiento.

Estos autores, también señalan que existe una capacitación específica, que trata sobre habilidades básicas de trabajo/vida, creatividad, educación del cliente, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades para hablar y presentaciones en público, seguridad, ética, acoso sexual, creación de equipos, aceptación y otros.

De igual manera, señalan que existen algunos métodos para capacitar a los empleados:

- ✓ En el trabajo: los empleados aprenden cómo hacer las tareas simplemente llevándolas a cabo, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
- ✓ Rotación de puestos: los empleados trabajan en diferentes puestos dentro de un área en particular, lo que los expone a distintas tareas.
- ✓ Entrenamiento: los empleados trabajan con un empleado experimentado (mentor) quien les proporciona información, soporte y aliento; en algunas industrias se les llama aprendices.
- ✓ Ejercicio de experiencia: los empleados juegan un papel en simulaciones, o en otros tipos de capacitación cara a cara.
- ✓ Manuales o Cuadernos de Trabajo: los empleados utilizan manuales y cuadernos de trabajo para obtener la información.
- ✓ Videos y CD Room/DVD: los empleados escuchan o ven medios seleccionados para transmitir información o demostrar ciertas técnicas.
- ✓ Los empleados escuchan o ven medios seleccionados para transmitir información o demostrar ciertas técnicas.

- ✓ Video Conferencias o Teleconferencias: los empleados atienden o participan mientras se transmite la información o se demuestran ciertas técnicas.
- ✓ Conferencias en Salón de Clase: los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitirles información específica.
- ✓ Aprendizaje en Línea: Capacitación basada en Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia o en otros módulos interactivos.

➤ **Evaluación del Desempeño**

Para Koontz et al. (2008), la evaluación debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes, así como el desempeño del colaborador. En otras palabras, la evaluación del desempeño debe medir si los objetivos se alcanzaron y que también conocen y realizan las tareas del puesto. Además, agregan que en una evaluación formal deben haber tres tipos de revisiones: una revisión amplia (anual), revisiones de avance o periódicas (mensual, trimestral) y monitoreo continuo o constante (diario con importancia de autocontrol)”. Aunque al respecto, Mondy y Noé (2010) recomiendan que la evaluación del desempeño se realice en fechas programadas y no únicamente cada año.

Ivancevich, (citado por Fuentes y Cordón, 2011), señala que los posibles usos de la evaluación de personal se podrían clasificar en: desarrollo, establecimientos de incentivos, motivación, planificación de recursos humanos, compensación y comunicación.

1.2.10 Dirección

Para Koontz et al. (2008), dirección se define como “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”. Según estos autores, se trata de dirigir y motivar a los empleados, de comunicarse con ellos, sea en forma individual o en grupo.

Para propósito del presente tema, se limitará únicamente a desarrollar los aspectos de liderazgo, motivación y comunicación, de acuerdo a los autores antes citados. También se utilizará como criterio de investigación.

➤ **Liderazgo**

Hellriegel et al. (2009), definen el liderazgo como “la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten”.

Al respecto Robbins y Coulter (2010), definen los estilos de liderazgo de la siguiente manera: en el **estilo autocrático** el líder dicta los métodos laborales, centraliza la toma de decisiones y limita la participación de los empleados, el **líder democrático** involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a sus empleados y en el **estilo liberal** permite que el grupo tome decisiones y complete el trabajo de la forma que considere más adecuada.

➤ **Motivación**

Para Koontz et al. (2008), la motivación “es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Estos autores establecen que algunas técnicas de motivación especial son: el dinero, puede darse en la forma de salario, incentivo por la producción, bono o cualquier otro pago por el desempeño; las recompensas, que pueden incluir beneficios, reconocimientos, símbolos de estatus.

De acuerdo a Hellriegel et al. (2009), los factores de motivación son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. Para estos autores, algunos factores de la motivación son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento.

➤ **Comunicación**

Para Koontz et al. (2008), la comunicación “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor”. Continúan señalando que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Especialmente, la comunicación es necesaria: 1) para establecer y diseminar las metas de una empresa; 2) desarrollar planes para su logro; 3) organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva; 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; 5) liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir, y 6) controlar el desempeño.

Estos autores también indican que la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada, explicándolo de la siguiente manera:

- Comunicación descendente fluye de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria.
- Comunicación ascendente: viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos.
- Comunicación cruzada: combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión y para coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Por último, mencionan que hay diferentes métodos de comunicación: escrita (documentos escritos, transparencias, videocintas y películas), oral (comunicación frente a frente y reuniones de grupo), no verbal (expresiones faciales y gestos corporales). También se conoce como comunicación verbal a la información escrita y oral.

1.2.11 Control

Koontz et al. (2008), controlar es “la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. Explican que la tarea del control es asegurar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y proporcionar una base para llevar a cabo la acción necesaria para corregir las desviaciones indeseables reales o potenciales. También mencionan que “planear y contralar están estrechamente relacionados. Sin embargo, es sensato separarlas conceptualmente y por ello se analizan individualmente.

Para Robbins y Coulter (2010), el control consiste en el proceso de supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. También agregan que los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado sino hasta que evalúan qué actividades se han llevado a cabo y comparan el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completan de tal manera que conduzcan a logro de los objetivos de la organización”.

➤ Tipos de control

“Se pueden implementar controles antes de que una actividad empiece, durante el tiempo en el que la actividad se lleva a cabo y después de que la actividad se ha completado”. (Robbins y Coulter, 2010). Al respecto, los autores mencionan que existen tres tipos de control:

- **Control preventivo o de alimentación anticipada:** evita los problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad real. Los controles de alimentación anticipada son deseables porque permiten a los gerentes impedir los problemas en vez de tener que corregirlos después de que el daño se haya hecho.

- **Control concurrente:** 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. Además señala que los controles de retroalimentación tiene dos ventajas. En primer lugar; la retroalimentación 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.

➤ **Áreas de control**

Robbins y Coulter (2010), señalan que control es un proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación significativa.

Según Cabrera (2009), el control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son:

- **Área de producción:**

Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios. Los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- a) **Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- b) **Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- c) **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- d) **Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- e) **Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub ensamblados como terminados, entre otros.
- f) **Control de desperdicios:** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- g) **Control de mantenimiento y conservación:** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

- **Área comercial:**

Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- a) **Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones. Pueden mencionarse como principales controles de ventas: por volumen total de las mismas ventas, por tipos de artículos vendidos, por el precio de artículos vendidos, por territorios, por utilidades producidas, por costos de los diversos tipos de ventas.

- b) **Control de propaganda:** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- c) **Control de costos:** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

- **Área financiera:**

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- a) **Control presupuestario:** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- b) **Control de costos:** Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

- **Área de recursos humanos:**

Es el área que administra al personal. Los principales controles que se aplican son los siguientes:

- a) **Controles de asistencia y retrasos:** Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- b) **Control de vacaciones:** Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

c) **Control de salarios:** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

En síntesis, el control es la última función de la administración que permite detectar oportunamente las desviaciones reales de los planes, señala los puntos críticos, la flexibilidad de los mismos, establece estándares y produce medidas correctivas. Debe ser proyectado a todas las áreas de la organización para que exista un cambio efectivo de la administración empresarial.

➤ **Técnicas de control**

Koontz et al. (2008), las definen como “instrumentos en primera instancia de planeación que permiten medir y corregir el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.”

Robbins y Coulter (2010), señalan que existen diferentes técnicas de planeación-control que debe utilizar un administrador, entre las cuales identifican: controles operacionales y controles financieros.

a) **Técnicas de control operacional**

Estas técnicas están diseñadas para evaluar el funcionamiento de los procesos de transformación de la organización. Generalmente cubren actividades de vigilancia relacionadas a las áreas o funciones de la empresa.

Entre estas técnicas mencionan: la gráfica de Gantt, que relaciona el alcance de las actividades a través del tiempo; y la técnica de revisión y evaluación de programas, que hace un análisis de tiempos, sucesos y costos de cada una de las actividades de un proyecto.

b) **Técnicas de control financiero**

Sigue mencionando Robbins y Coulter (2010), que las medidas financieras tradicionales que los gerentes pueden usar incluyen el análisis de indicadores y el análisis del presupuesto.

Los controles financieros ayudaran a los gerentes a analizar sus costos y obtener el mejor uso de sus recursos. Se poseen dos técnicas que los gerentes o empresarios deben analizar, estos son los presupuestos y las razones financieras.

Para estos autores, la presupuestación es la formulación de planes para un determinado período futuro en términos numéricos; mencionan los siguientes: presupuesto de ingresos y egresos, de ganancias o utilidades, de efectivo y de gastos de capital.

En cuanto a las razones financieras, señalan que éstas son indicadores cuantitativos que se basan en aspectos financieros de la organización y mencionan entre otras: razones de liquidez, de rentabilidad, de operación o actividad y de apalancamiento.

c) Técnicas de control de personal

Robbins y Coulter (2010), también señalan que existen diversas técnicas que ayudarán a tener un mejor control de las funciones y actividades que realiza el personal de la organización y así comprobar que los objetivos de las organizaciones sean cumplidos eficientemente. Para este fin definen las siguientes: observación personal, hacen recorridos por el área de trabajo para recabar información sobre el rendimiento de los trabajadores; supervisión directa, significa supervisar el trabajo de los subordinados, corrigiendo los problemas a medida que éstos se presentan; evaluación del rendimiento (o desempeño), es una manera formal de medir el desempeño frente a los objetivos establecidos con anterioridad.

➤ Establecimiento de estándares

Reyes (2005), señala que el control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera pre-fijados, y será tanto mejor cuánto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Indica además que, si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Robbins y Coulter (2010), establecen que la mayoría de actividades laborales pueden expresarse en términos cuantificables, pero cuando esto no es posible, los gerentes deben

recorrir a mediciones subjetivas; aunque estas medidas pueden tener limitaciones, tenerlas es mejor que no contar con estándar alguno y no llevar a cabo ningún tipo de control.

➤ **Elementos del proceso de control**

Como la retroalimentación es un parte inherente a los tres tipos de control, es importante saber cómo se realiza este proceso para su mejor comprensión y aprovechamiento. (Münch, 2007).

Continúa citando este autor que los expertos de control administrativo recomiendan tener en cuenta los siguientes pasos para un adecuado sistema de control que permita lograr excelentes resultados:

- a. Establecer indicadores de desempeño (estándares) ¿Cómo medimos?
- b. Medir el desempeño ¿Qué medimos?
- c. Comparar el desempeño (comparación)
- d. Tomar medidas correctivas (tomar decisiones)
- e. Implementar acciones correctivas y reiniciar el ciclo del control

➤ **Sistema de información administrativa**

Koontz et al. (2010), definen al sistema de información administrativa (SIA) como un sistema formal de recolección de información, integración, comparación, análisis y difusión de información interna y externa para la empresa, de una manera oportuna, eficaz y eficiente para apoyar a los administradores en el desempeño de su trabajo.

Señalan además, que el SIA tiene que ser preparado de acuerdo a las necesidades específicas y comprende información de rutina, como informes mensuales, información que señale excepciones, en especial en los puntos críticos, e información necesaria para predecir el futuro.

Amarú (2009), también indica que el proceso de control depende de información sobre el rumbo de actividades y su progreso hacia los objetivos. La producción de información,

llamada también proceso de monitoreo o seguimiento, es el corazón de cualquier sistema de control. En el sistema de información se debe definir qué información debe producirse, cómo y en qué momento debe obtenerse.

Continúa citando el autor, que existe una gran variedad de medios para obtener información de control a disposición de los administradores, entre los cuales menciona: inspección visual, reuniones con el equipo de trabajo, cuestionarios llenados por clientes, sistemas automatizados (software, sistema de cómputo, etc), informes no verbales y escritos, gráficos y mapas, entre otros.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El origen de la Comercializadora ASEC, S.A. está asociado a la necesidad que, tanto socios como clientes, han tenido de contar con un lugar innovador y competitivo para la comercialización de productos y servicios; constituyendo una fuente de desarrollo para el municipio de San Jorge, Zacapa, y sus aldeas circunvecinas.

El análisis de la gestión administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de todas las funciones, áreas y actividades, constituyendo un medio para orientar continuamente los esfuerzos de la empresa y evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, organización, integración, dirección y control.

En investigación preliminar se logró identificar que la empresa ASEC, S.A. llevan a cabo una administración basada en la experiencia que han adquirido a través del tiempo; no cuentan con planes estratégicos definidos por escrito, ya que los colaboradores no tienen idea de cuál es la visión y misión. Así mismo, no tienen un organigrama que represente la autoridad, delegación y responsabilidad. También se establecieron deficiencias en el proceso de selección y contratación, pues no cuentan con perfiles y descripciones de cada puesto y; se les capacita de manera subjetiva y desigual.

Para la dirección, la motivación no es un aspecto de mayor importancia pues no utilizan un programa que incluya premios e incentivos para todos por igual; existe poco conocimiento en el manejo del sistema de información gerencial, debido que hay personal que tiene poco tiempo de laborar en la comercializadora; además no tienen establecido estándares de medición cuantitativos que permita medir el desempeño de sus actividades.

Lo anterior ha surgido, porque en la Comercializadora ASEC, S.A. nunca han realizado un análisis de la gestión administrativa que les permita conocer cómo están aplicando el proceso administrativo de planeación, organización, integración de personal, dirección y control; y de alguna manera conocer si la empresa está bien administrada y si son eficientes y eficaces en sus operaciones para alcanzar la mejora continua.

De no analizar la gestión administrativa, ASEC, S.A. tendrá dificultades de implementar una correcta planificación de sus actividades, de realizar mejoras a su estructura y diseño organizacional, no se tendrá un adecuado proceso de integración de personal, no contará con una conveniente dirección en la comunicación, motivación y liderazgo para su personal, y no se implementarán controles idóneos que respalden la planificación del trabajo y el adecuado desempeño del personal y sus funciones.

Por lo anterior, se considera necesario llevar a cabo un análisis de la gestión administrativa en la Comercializadora ASEC, S.A. con el propósito de reforzar los conocimientos de la Junta Directiva, Socios-Accionistas y personal administrativo para incrementar sus oportunidades y mejorar algunas deficiencias que puedan presentarse y que no permiten alcanzar el crecimiento y el éxito esperado.

De lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo se lleva a cabo el análisis de la gestión administrativa en la Comercializadora ASEC, S.A. ubicada en el Municipio de San Jorge, Zacapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Analizar cómo se lleva a cabo la gestión administrativa en la Comercializadora ASEC, S.A. ubicada en el Municipio de San Jorge, Zacapa.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer cómo se aplica la planeación en la Comercializadora ASEC, S.A.
- Establecer si la Comercializadora ASEC, S.A. cuenta con una estructura organizacional.

- Determinar cómo se lleva a cabo el proceso de integración del personal dentro de la comercializadora.
- Indicar los aspectos que se consideran para desarrollar la función de dirección en Comercializadora ASEC, S.A. que permita mejorar su sistema de comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo.
- Establecer que controles utilizan en sus operaciones que permita retroalimentar el cumplimiento de sus planes y mejorar su eficiencia operativa.

2.2 Elemento de Estudio:

- Gestión Administrativa

2.2.1 Definición Conceptual

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), es el proceso por el cual se logra que las actividades de una empresa se desarrollen con eficiencia y eficacia, llevando la debida planificación, organización, integración, dirección y control de cada una de las actividades que se desempeñan dentro de la empresa u organización”.

2.2.2 Definición Operacional

Gestión Administrativa es la manera como una unidad empresarial lleva a cabo sus funciones administrativas de planeación, organización, integración y dirección y control para ser más eficientes y eficaces en sus operaciones y alcanzar la mejora continua.

2.3 Indicadores:

- Planeación
- Organización

- Integración
- Dirección
- Control

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

La investigación comprende las unidades administrativas y al personal fijo o permanente de la comercializadora ubicada en el municipio de San Jorge del departamento de Zacapa, en las cuales se pretende conocer y evaluar los aspectos de la gestión administrativa, determinando su situación actual.

2.4.2 Límites

La presente investigación se limita al estudio de la gestión administrativa, referente a la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control en la Comercializadora ASEC, S.A. ubicada en el municipio de San Jorge del departamento de Zacapa.

Una de las limitantes, para llevar a cabo este estudio, fue que no se lograba localizar a algunos sujetos al momento de aplicar el instrumento, especialmente a los miembros de la Junta Directiva, quienes por el trabajo no contaban con disponibilidad de tiempo para atender al investigador cuando se les visitaba, por lo que hubo necesidad de esperar que respondieran todo el instrumento por partes.

2.5 Aporte

Por medio de la presente investigación se pretende proporcionar información relevante a los integrantes de la Junta Directiva, Accionistas, Administración y a nivel operativo; respecto de la situación actual de la comercializadora, para que de esta forma tomen de referencia los resultados de dicha investigación y puedan corregir las faltas cometidas y a través de las

acciones propuestas puedan mejorar la Gestión Administrativa para ser más eficientes en sus operaciones.

Para la sociedad, este tipo de investigación servirá como guía para las personas que deseen conocer sobre la Gestión Administrativa en este tipo de empresas.

Para la universidad y estudiantes en general, esta investigación contribuirá para llevar a cabo estudios de esta naturaleza, tanto de Gestión Administrativa como de diagnóstico para las empresas comercializadoras.

III. MÉTODO

La presente investigación basa su estudio en una comercializadora ubicada en el municipio de San Jorge, del departamento de Zacapa.

Según información recabada por el investigador, la estructura organizativa y administrativa está integrada por un Órgano Directivo denominado Junta Directiva, por un mando alto conocidos como gerente y administrador, mandos medios o puestos de jefes, y mandos bajos o personal operativo.

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio que se consideraron para la presente investigación son:

3.1.1 Junta Directiva (sujeto 1)

Son las personas que se encargan de coordinar y dirigir las actividades administrativas; son electas o re-electas en asamblea general ordinaria por los socios, de acuerdo a los estatutos de la sociedad anónima. Comprenden edades entre 24 a 32 años y diferentes niveles de educación.

3.1.2 Colaboradores de Nivel alto (sujeto 2)

El colaborador de nivel alto, es la persona que tiene delegada las funciones administrativas por parte de la Junta Directiva y se toman en cuenta para obtener información sobre la forma en que se aplica el proceso administrativo. Esta persona cuenta 48 años de edad y tiene educación universitaria, con grado de licenciatura en administración de empresas.

3.1.3 Colaboradores de nivel medio (sujeto 3)

Estas son las personas que tiene delegadas las funciones administrativas por parte del Gerente y Administrador de la Comercializadora; también se toman en cuenta para obtener información sobre la forma en que ellos aplican el proceso administrativo. Las edades están

comprendidas entre 22 y 35 años y el nivel de educación que van del diversificado a estudios universitarios.

3.1.4 Colaboradores de mando operativo (sujeto 4)

Esta son las personas que colaboran realizando las actividades operativas y se tomaron en cuenta, ya que a ellos se les delegan las responsabilidades inherentes a sus puestos y a las funciones administrativas que se llevan a cabo en la Comercializadora. Estos están comprendidos entre las edades de 20 a 32 años y tienen nivel de educación que va de primaria, básico y diversificado.

Según información recaba por el investigador todos los puestos que se tiene en la comercializadora se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1
Población de Sujetos
Comercializadora ASEC, S.A.
Municipio de San Jorge, Zacapa

Nombre del Puesto	Cantidad
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretario(a)	1
Tesorero	1
Vocal I	1
Vocal II	1
Vocal III	1
Administrador	1
Contador(a)	2
Encargado(a) de Despensa	1
Cajero (a)	2
Encargado(a) de Crédito	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Total	15

Fuente: Información proporcionada por Gerente de la Comercializadora. Año 2014.

Para la presente investigación únicamente se toma en cuenta el puesto de Administrador, pues quien ocupa el cargo de secretario(a) es quien tiene el puesto de Gerente.

3.2 Población y muestra

En vista que el tamaño de la población es de 15 personas, no se determinó la muestra, por ser una población relativamente pequeña y, con éstos sujetos se procedió a realizar un censo.

3.3 Instrumentos

Para recopilar la información se elaboraron y aplicaron los siguientes instrumentos:

3.3.1 Cuestionario dirigido a la Junta Directiva y Administrador de la Comercializadora.

Se elaboró un cuestionario que consta de 44 preguntas cerradas, 42 de opción múltiple y 2 son dicotómicas; dirigido a los miembros de la Junta Directiva y al Administrador de la comercializadora, como colaboradores de mando alto, con el propósito de investigar sobre las principales funciones administrativas que desarrollan y sobre la delegación de la autoridad y responsabilidad a los colaboradores de los mandos medios y operativos. (Ver anexo 1).

3.3.2 Cuestionario dirigido a colaboradores de nivel medio y operativo.

De igual manera, se elaboró también un cuestionarios que consta de 44 preguntas cerradas, 42 de opción múltiple y 2 dicotómicas, dirigido a los colaboradores de mandos medios o puestos de jefatura y mandos operativos, con la finalidad de investigar sobre las principales funciones administrativas que ejecutan y la delegación de autoridad y responsabilidad a los colaboradores que realizan las actividades y tareas operativas de la Comercializadora. (Ver anexo 2)

En la presentación de resultados, el total de repuestas difiere con el total de sujetos, debido que el instrumento utiliza preguntas de opción múltiple y en estos casos los entrevistados lograron responder más de una opción.

Estos instrumentos se validaron con profesionales que tienen conocimiento sobre el tema y se aplicó una prueba piloto para determinar su confiabilidad y cumplimiento de los objetivos fijados. Luego, se aplicaron a los sujetos de estudio de forma personal.

3.4 Procedimiento

Para el desarrollo de la presente investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Elección del tema, para luego llevar a cabo una investigación preliminar, tomando como base la propuesta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.
2. Diagnostico a través de una entrevista preliminar, recolectando información sobre la Comercializadora y aplicando la matriz causa y efecto, con la finalidad de identificar las necesidades de las mismas.
3. Redacción del marco referencial, el cual incluye información contextual del objeto de estudio y el marco teórico que respalda la investigación
4. Elaboración del planteamiento del problema, formulación de la pregunta de investigación, tomando como base los resultados del diagnóstico llevado a cabo en la Comercializadora.
5. Definición del objetivo general, así como de objetivos específico, identificando la variable de estudio, para luego desarrollar la definición conceptual, operacional y los indicadores.
6. Elaboración del método de estudio, describiendo los sujetos de estudio, la población y muestra, así como los instrumentos, el diseño y metodología estadística.

7. Validación de los instrumentos y aplicación de una prueba piloto. Aplicación de forma personal en la investigación de campo.
8. Elaboración de cuadros y tablas, con la información obtenida y detallada por indicador, para la presentación de los resultados del estudio, facilitando la interpretación de los datos.
9. Se confrontaron los resultados del estudio con el marco teórico, los objetivos y la pregunta de investigación, mostrando la relevancia del estudio y sus hallazgos.
10. Se elaboraron las conclusiones que expresan, en síntesis, los resultados alcanzados en la presente investigación.
11. Se determinaron las recomendaciones en correspondencia con las conclusiones, refiriendo las opiniones del investigador acerca de los hallazgos encontrados que pueden mejorarse.
12. Se presentan propuestas como parte de las principales recomendaciones sobre aspectos importantes que deben mejorar en la gestión administrativa de la comercializadora.

3.5 Metodología

El tipo de investigación que se llevó a cabo es descriptiva, ya que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes citan a Dankhe, señalan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Con esta investigación se pretende describir como se aplica básicamente el proceso de planeación, organización, integración de personal, dirección y control; y se analiza el conocimiento que tienen los empleados de la Comercializadora.

Para la tabulación de los datos obtenidos en la investigación, se utilizó el programa Excel y fueron presentados en tablas para su fácil interpretación y análisis.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo. La información se obtuvo a través de los cuestionarios dirigidos a miembros de los órganos directivos, colaboradores de nivel alto, medio y operativo involucrados con la investigación sobre la gestión administrativa de la comercializadora ubicada en el municipio de San Jorge, departamento de Zacapa. (Ver anexos 1 y 2).

4.1 Indicador: Planeación

1. ¿Qué aspectos considera como parte de la Visión de ASEC, S.A.?

Tabla 2

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	La calidad de los productos y servicios ofrecidos	13
2	Importancia de los empleados como personas	11
3	Ser la mejor	6
4	Posicionamiento en el mercado	6
5	Vender más	6
6	Uso de la tecnología e innovación	4
7	Valor agregado respecto de la competencia	3
8	Otros: Servicio al cliente	1

Base de datos: 15 colaboradores

Fuente: Investigación de campo (2014)

De acuerdo con los resultados de los colaboradores de nivel alto, medio y operativo, se puede establecer que los principales aspectos que consideran como parte de la visión de ASEC, S.A. es la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y la importancia de los empleados como personas; mientras que ser la mejor, posicionamiento en el mercado y vender más son considerados como aspectos relevantes de la misma; uso de la tecnología e innovación, valor agregado respecto a la competencia y servicio al cliente son aspectos que consideraron de poca importancia o sin relevancia para la visión.

2. ¿Qué aspectos considera como parte de la Misión de ASEC, S.A.?

Tabla 3

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Satisfacer a los clientes	13
2	Cumplir las expectativas de los asociados	12
3	Vender productos y servicios de calidad	10
4	Más variedad de productos	8
5	Llevar a cabo nuevos proyectos	6
6	Proporcionar empleos	4
7	Contar con más sucursales o agencias	2

A través de la tabla se puede observar que, los colaboradores de nivel alto, medio y operativo, consideran que los aspectos principales de la misión de ASEC, S.A. son satisfacer a los clientes y cumplir las expectativas de los asociados; sin embargo consideraron otros aspectos relevantes como tener más variedad de productos y llevar a cabo nuevos proyectos. Proporcionar empleo y contar con más sucursales o agencias lo consideraron sin relevancia o poca importancia.

Del total de colaboradores, nueve comentaron al investigador que la visión y misión se tiene por escrito, sin embargo al consultarle la manera o el medio por el cual se la dieron a conocer, manifestaron no saber. Mientras, el resto de ellos señalaron que nunca se les ha dado a conocer y no tenerlas por escrito.

3. ¿De qué forma se transmiten los planes? 4. ¿Cómo se comunican los planes?

Tabla 4

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Verbal y escrita	11
2	De forma verbal	2
3	De forma escrita	2

De acuerdo a la tabla, once colaboradores de nivel alto, medio y operativo señalaron que los planes se transmiten principalmente de forma verbal y escrita, y los comunican por medio de reuniones.

5. ¿Cómo se comunican los planes?

Tabla 5

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Por reuniones	12
2	Por correo electrónico	8
3	Por memorándum	3

En la tabla, se observa que los planes los comunican principalmente por medio de reuniones; y, de manera relevante informaron que utilizan el correo electrónico y muy poco los memorándum.

6. ¿Para cuánto tiempo planifican las actividades?

Tabla 6

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Corto plazo, menos de 1 año	13
2	Mediano plazo, de 1 a 3 años	4
3	Largo plazo, más de 3 años	0

La tabla 6 pone de manifiesto que los colaboradores indicaron que en la comercializadora se planifica principalmente a corto plazo, con poca importancia señalaron a mediano plazo.

7. ¿Quiénes participan en la planeación?

Tabla 7

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Junta Directiva	15
2	Administrador	14
3	Colaboradores Operativos	2
4	Jefes de Departamento o Áreas	1

En la tabla se observa que el total de colaboradores manifestaron que los miembros de la Junta Directiva son quienes participan activamente en la planeación y le dan participación principalmente al administrador. Con poca importancia o sin relevancia consideran la participan de los colaboradores de nivel medio y operativo.

8. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la comercializadora?

Tabla 8

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Brindar productos de calidad	11
2	Brindar un buen servicio	10
3	Obtener mayores ganancias	10
4	Vender mas	8
5	Manejo de costos de operación	8
6	Capacitar y motivar al personal	8
7	Posicionarse del mercado	3

En la tabla se identifica que, colaboradores de nivel alto, medio y operativo manifiestan que los principales objetivos de la comercializadora son: brindar productos de calidad, brindar un buen servicio y obtener mayores ganancias; relevantemente consideraron que otros propósitos son vender más, manejar costos de operación y, capacitar y motivar al personal. Sin relevancia o poca importancia tres colaboradores señalaron que posicionarse del mercado también es otro fin de la comercializadora.

9. ¿Conoce cuáles son las metas de la comercializadora?

Tabla 9

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Incrementar las ventas	10
2	Incrementar las ganancias	10
3	Reducir los costos de operación	10
4	Aumentar la gama de productos	9
5	Minimizar la rotación de personal	6
6	Incrementar la presencia en el mercado	5

En la presente tabla, se demuestra que las principales metas que los colaboradores tienen son incrementar las ventas y las ganancias y, reducir los costos; de manera relevante indican aumentar la gama de productos, minimizar la rotación de personal e incrementar la presencia en el mercado.

Por los datos mostrados en la tabla 8 y 9 se puede observar que no existe coincidencia al momento de definir los objetivos y metas de la comercializadora, principalmente porque los entrevistados comentaron al investigador que estos se alcanzan aproximadamente entre el 50% y el 75%.

10. De manera específica, ¿Qué estrategia utilizan en la comercializadora?

Tabla 10

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Expandir la participación en el mercado, aumentar los productos ofertados mediante nuevos negocios	6
2	Hacer siempre algo que detenga la caída de los negocios, reducir costos y re-estructurar la organización	6
3	Competir con base a menores costos, mantener el gasto al mínimo, reducir el gasto	4
4	Utilizar las estrategias para diferenciarse y ser competitivo	4
5	Seguir haciendo exactamente lo mismo, atendiendo a los mismos clientes, ofertando los mismos productos	3
6	Ofertar productos únicos y altamente valorados por los clientes, ser innovadores, uso de tecnología	3
7	No las conoce	1

Los colaboradores de nivel alto, medio y operativo señalan que entre las estrategias más relevantes para la comercializadora se encuentran: expandir la participación en el mercado, aumentando los productos ofertados mediante nuevos negocios; sin relevancia o poca importancia indicaron que otras estrategias son seguir haciendo exactamente lo mismo, atendiendo a los mismos clientes y ofertando los mismos productos o bien ofertar productos únicos y altamente valorados por los clientes, ser innovadores y usar tecnología.

11. ¿Qué políticas utiliza la comercializadora?

Tabla 11

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	De precios	10
2	De ventas	8
3	De compras	6
4	De cobros	3
5	De contratación de personal	3
6	De pagos	2
7	Atender reclamos de clientes	2
8	De endeudamiento	1
9	Ninguna	1

La tabla pone de manifiesto que la principal política, que los colaboradores de la comercializadora más utilizan está relacionada con los precios; también de manera relevante indicaron que cuentan con políticas de ventas y compras. Sin relevancia o poca importancia establecieron otras políticas como: de cobros, de contratación de personal, de pagos y atender reclamos de clientes.

Los colaboradores también le comentaron al investigador que ocho de ellos consideran que la política cumple entre el 50% y 75% con el propósito de guiar la toma de decisiones de los niveles altos; mientras que el resto manifestó que la política cumple entre el 75% y 100%.

12. ¿Qué reglas o normas practican en la comercializadora?

Tabla 12

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	De limpieza en el lugar de trabajo	10
2	De puntualidad en el trabajo	10
3	De higiene o presentación personal	7
4	De no fumar en área restringida	7
5	De compras y contrataciones	4
6	De seguridad industrial	2

A través de la tabla se observa que los colaboradores señalan como principales reglas o normas dentro de la comercializadora: la limpieza en el lugar de trabajo y la puntualidad; muy relevantemente mencionaron otras como: la higiene o presentación personal y no fumar en área restringida. Sin relevancia o poca importancia indicaron reglas o normas relacionadas con las compras y contrataciones y, la seguridad industrial.

Del total de colaboradores, ocho comentaron al investigador que las reglas y normas tienen un cumplimiento o aplicación entre el 50% y 75%, y el resto de ellos que tiene cumplimiento entre el 75% y 100%; estas percepciones se deben a que los objetivos, metas, estrategias y políticas no se encuentran vinculados entre sí.

13. ¿Qué procedimientos llevan a cabo en la comercializadora?

Tabla 13

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Para pago a proveedores	13
2	Para pago de sueldos y salarios	11
3	Para compras y contrataciones	10
4	Para gastos mayores y menores	7
5	Para contratación de personal	5
6	Para realizar una venta	3

La tabla permite visualizar que los procedimientos más importantes, que los colaboradores señalaron son: pago a proveedores, pago de sueldos y salarios, compras y contrataciones; también consideran que los procedimientos más relevantes son para gastos mayores y menores y contratación de personal.

Al respecto los colaboradores mencionaron al investigador que los procedimientos son utilizados por todos en general.

14. ¿Qué tipos de programas utilizan en la comercializadora?

Tabla 14

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	De venta	13
2	De compras	11
3	De pagos	8
4	De contratación de personal	2
5	Ninguno	1

En la tabla se refleja que los programas que principalmente utilizan los colaboradores de la comercializadora son el de venta y compras; de manera relevante mencionaron que también suelen utilizar el programa de pagos. Sin relevancia o poca importancia señalaron utilizar el programa de contratación de personal.

Al respecto, los encuestados comentaron al investigador que, quienes más utilizan la programación de sus actividades son los miembros de la Junta Directiva y el Administrador.

15. ¿Qué tipos de presupuestos se preparan o elaboran en la comercializadora?

Tabla 15

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	De ingresos y egresos	12
2	De gastos	9
3	De compras	7
4	De ventas	7

La tabla da a conocer que el tipo de presupuesto, que principalmente los colaboradores preparan o elaboran en la comercializadora, es el de ingresos y egresos; con relevancia también manifestaron que preparan los presupuestos de gastos, compras y ventas

Los colaboradores comentaron al investigador que en la comercializadora se preparan los programas y presupuestos anualmente; y los que participan en su elaboración son los miembros de la Junta Directiva juntamente con el Administrador.

16. ¿Todos los planes de la comercializadora se encuentran por escrito?

Tabla 16

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	SI	7
2	No	6
3	Solamente algunos	2

La tabla proporciona la siguiente información: del total de colaboradores siete mencionaron que los planes se encuentran por escrito, seis que no y solamente dos de ellos indicaron que solamente algunos si están por escrito, aunque no especificaron cuáles.

17. ¿En qué documentos o medios tienen definidos por escrito los planes?

Tabla 17

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Plan Operativo Anual POA	7
2	Manuales	1
3	Carteles	0
4	Vallas o mantas	0

En la tabla se logra observar que, del total de colaboradores siete indicaron que los planes se encuentran plasmados en el Plan Operativo Anual de la Comercializadora y solamente uno indicó que en un manual; el resto de colaboradores no respondieron; por lo que, de acuerdo a los resultados observados en las tablas 16 y 17 se desconoce si los planes realmente se encuentran definidos por escrito o no.

4.2 Indicador: Organización

18. ¿Cuáles son las tareas que delega a los empleados? (nivel alto)

¿Cuáles son las tareas que le son delegadas? (nivel medio y operativo)

Tabla 18

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Atención a los clientes	12
2	Despachos de productos a los clientes	9
3	Limpieza de productos en anaqueles	9
4	Colocación de productos en los anaqueles	8
5	Control de ventas y compras	8
6	Compra de productos	6
7	Venta de productos	6
8	Otros (especifique)	2

A través de la tabla, se observa que los colaboradores señalaron como la principal tarea delegada la atención a los clientes; además indicaron entre otras tareas relevantes: el despacho de productos a los clientes, limpieza y colocación en los productos en los anaqueles, control de ventas y compras. Sin relevancia o poca importancia dos colaboradores indicaron que se delegan otras tareas como: la contabilización de operaciones, descuentos en ventas y el pago de impuestos.

19. ¿Cómo se asegura que sus empleados conozcan las tareas que les asigna? (nivel alto)
 ¿Cómo se asegura de conocer las tareas que le son asignadas? (nivel medio y operativo)

Tabla 19

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	De forma verbal	13
2	A través de un documento por escrito	4
3	Se las explica un empleado antiguo	4
4	Delega esta responsabilidad a otra persona	1
5	Tiene una cartelera informativa	1

De acuerdo a la tabla, los colaboradores manifestaron que la manera principal de dar a conocer las tareas es de forma verbal; con poca importancia señalaron que también las dan a conocer a través de un documento por escrito o bien se las explican un empleado antiguo.

20. ¿Quién da las órdenes para que los empleados realicen las actividades? (nivel alto)
 ¿Quién le da las órdenes para que realice sus actividades? (nivel medio y operativo)

Tabla 20

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Solamente Usted da órdenes	0
2	Empleados:	
	Contador	3
	Secretaria	1
	Cajero	0
	Administrador	12
3	Junta Directiva:	
	Presidente	13
	Vicepresidente	9
	Tesorero(a)	11
	Secretario(a)	7
	Vocal I	5
	Vocal II	5

Se observa en la tabla que, quienes tienen la autoridad en la comercializadora son principalmente el Presidente de la Junta Directiva, el Administrador y Tesorero; de manera relevante manifestaron que también ejercen la autoridad el Vicepresidente, el Secretario y el resto de miembros de la Junta Directiva. Sin relevancia o poca importancia señalaron a otros empleados.

21. ¿Qué tipo de manuales posee la comercializadora?

Tabla 21

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	De procedimientos	6
2	De funciones	4
3	De reglas y normas	3
4	De compras y contrataciones	2
5	De contabilidad y finanzas	2
6	De selección de personal	1
7	De Créditos	1

En la presente tabla, se pone de manifiesto que los colaboradores señalaron que el tipo de manual más relevante y utilizado en la comercializadora es el de procedimientos; también sin relevancia o poca importancia señalaron otros manuales como el de funciones y el de reglas y normas.

Se observa la inconsistencia en las respuestas emitidas por todos los colaboradores, pues no tienen conocimiento sobre los tipos de manuales que poseen. Además, cuando el investigador solicitó los manuales, estos señalaron no tenerlos disponibles.

22. ¿Cuenta la comercializadora con documentos donde tenga por escrito perfiles y descripciones de los diferentes puestos de trabajo?

Tabla 22

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	SI	8
2	No	7

La tabla muestra que, del total de colaboradores ocho señalaron que si cuentan con perfiles y descripción de puestos y el resto manifestó que no los tienen.

Al solicitarles a los colaboradores, que señalaron que si cuentan con perfiles y descripciones de puesto, que entregaran el documento por escrito, estos manifestaron no tenerlo disponible; por lo que también se demuestra la inconsistencia en las respuestas emitidas, pues no todos los colaboradores conocen si la comercializadora cuenta con perfiles y descripciones por escrito para los diferentes puestos de trabajo.

4.3 Indicador: Integración de personal

23. ¿Cuáles son las causas por las que se dan plazas vacantes en la comercializadora?

Tabla 23

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Renuncia de empleados	7
2	Por despidos	7
3	Crecimiento de la empresa	5
4	Por suspensión de cualquier tipo	3
5	Otros (temporada de trabajo)	2

Por medio de la tabla se puede observar que los colaboradores señalan que las causas más relevantes, por las que se dan plazas vacantes en la comercializadora, son la renuncia y el despido de empleados, y el crecimiento de la empresa; sin relevancia o poca importancia también señalaron por suspensión de cualquier tipo y por la temporada de trabajo.

24. ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para atraer personal que labore en la empresa?
(nivel alto)
- ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizaron para informarle sobre la plaza vacante que ahora ocupa? (colaborador nivel medio y operativo)

Tabla 24

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Empleados actuales	7
2	Archivo de candidatos	6
4	Universidades y entidades educativas	4
5	Radio, practicantes	2
6	Oficinas o agencia de empleados	1

La tabla manifiesta que los colaboradores indicaron que las fuentes de reclutamiento más relevantes que utiliza la comercializadora son empleados actuales y archivo de candidatos; sin relevancia o poca importancia señalaron las universidades y entidades educativas, así como la radio y practicantes de colegios o centros educativos.

Además se observa que estas son las fuentes de reclutamiento que la comercializadora utilizó para darles a conocer sobre la plaza vacante que ahora ellos ocupan.

25. ¿Qué medios utiliza la comercializadora para dar a conocer un puesto vacante?

Tabla 25

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Recomendaciones de un amigo	8
2	Recomendaciones de un empleado	5
3	Anuncio por radio	3
4	Anuncio en universidades	3
5	Boletines	2
6	Volantes	2
7	Aviso por cable TV	1

La tabla da a conocer que los colaboradores manifestaron que los medios más relevantes que utiliza la comercializadora para dar a conocer un puesto vacante son recomendaciones de amigos y de empleados; sin relevancia o poca importancia señalaron anuncios por radio y en universidades, así como boletines, volantes y avisos por cable TV.

26. ¿Qué clase de documentación le solicitan a los candidatos interesados en la vacante?
(nivel alto)
- ¿Qué clase de documentación le solicitaron cuando optó a la plaza vacante? (nivel medio y operativo)

Tabla 26

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Curriculum Vitae	15
2	Fotocopia de DPI	12
3	Carta de recomendación	10
4	Antecedentes penales	9
5	Antecedentes policíacos	9
6	Fotografía reciente	9
7	Examen médico	2

La tabla indica que el total de colaboradores de nivel alto, medio y operativo manifestaron que el documento de mayor importancia que solicitan a los candidatos para optar a una plaza vacante es el Curriculum Vitae; también señalaron otros documentos importantes como una fotocopia del documento de identificación personal, cartas de recomendaciones, antecedentes penales y policíacos y fotografía reciente. Sin relevancia o poca importancia dos colaboradores indicaron que les piden examen médico.

27. ¿Qué técnicas utilizan para obtener información de los candidatos? (nivel alto)
¿Qué técnicas utilizaron para obtener información de Usted? (nivel medio y operativo)

Tabla 27

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Realizar una entrevista	12
2	Referencias laborales	9
3	Llenar solicitud de empleo	7
4	Referencias personales	6
5	Pruebas o exámenes	5

En la tabla se refleja que la principal técnica que utilizan en la comercializadora para obtener información de los candidatos es la realización de una entrevista; de manera relevante indicaron otras técnicas como las referencias laborales, llenar solicitud de empleo, referencias personales y realizarles una prueba o examen.

28. ¿Qué pruebas o exámenes realizan para contratar a los candidatos? (nivel alto)
 ¿Qué pruebas o exámenes le realizaron previo a contratarlo? (nivel medio y operativo)

Tabla 28

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Conocimiento de contabilidad y finanzas	10
2	Habilidad para el manejo de equipo y herramientas de trabajo	10
3	Conocimiento sobre comercialización de productos	9
4	Aptitudes para relacionarse con otros	9
5	Habilidad numérica y espacial	8
6	Aptitudes para comunicarse con otros	8
7	Otros (depende del área que solicite al empleado)	1

Los resultados reflejados en la tabla muestran que, las principales pruebas o exámenes que realizan en la comercializadora para contratar a los candidatos son el conocimiento sobre contabilidad y finanzas y la habilidad para el manejo de equipo y herramientas de trabajo; de manera relevante indicaron otras pruebas como el conocimiento sobre la comercialización de productos, aptitud para relacionarse con otros, la habilidad numérica y espacial, la aptitud para comunicarse con otros compañeros. Sin relevancia o poca importancia un colaborador señaló que también depende del área que solicite la contratación del empleado.

29. ¿Qué aspectos evalúan para la contratación de personal? (nivel alto)
 ¿Qué aspectos le evaluaron antes de contratarlo? (nivel medio y operativo)

Tabla 29

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Nivel académico	14
2	Experiencia para el puesto de trabajo	13
3	Acostumbrado a trabajar y cumplir metas	11
4	Aceptable relaciones humanas	7
5	Aceptable comportamiento personal	5

La tabla muestra que los principales aspectos que evalúan para la contratación de personal son: nivel académico, experiencia para el puesto de trabajo, que la persona esté acostumbrado a trabajar y cumplir metas; de manera relevante los colaboradores también indicaron que sea de aceptable relaciones humanas y comportamiento personal.

Se observa que los aspectos indicados en la tabla son los que fueron evaluados para contratar a los colaboradores que actualmente laboran en la comercializadora.

Los colaboradores comentaron al investigador que un miembro de la junta directiva, aunque no indicaron el puesto, y el administrador, son quienes contratan a las personas seleccionadas. Además señalaron que elaboran y firman un contrato y que las principales condiciones de contratación son: horarios de trabajo, sueldo o salario, jornada y las prestaciones laborales.

30. ¿Qué información proporcionan a los nuevos empleados cuando empiezan a trabajar?
(nivel alto)
¿Qué información le proporcionaron cuando empezó a trabajar? (nivel medio y operativo)

Tabla 30

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Presentar al resto de empleados	9
2	Informar sobre políticas y normas	9
3	Presentar al jefe inmediato	8
4	Explican las prestaciones laborales	8
5	Explican las tareas del puesto	7
6	Cuentan la historia del negocio	6
7	Dan a conocer el organigrama	3

Se puede observar, a través de la tabla, que la información relevante que les proporcionan a las personas cuando inician relación laboral (inducción) con la comercializadora es: los presentan al resto de empleados, les informan sobre políticas y normas, les presentan al jefe inmediato, les explican las prestaciones laborales y las tareas del puesto, les dan a conocer la historia del negocio. Sin relevancia o poca importancia tres colaboradores señalaron que les dieron a conocer la estructura de la empresa o su organización.

Los sujetos entrevistados indicaron al investigador que el administrador es quien más participa en el proceso de inducción; con alguna relevancia también participan los miembros de la junta directiva, sin embargo no indicaron el cargo; y algunas veces lo hace el jefe inmediato del puesto vacante.

31. ¿Sobre qué temas capacitan a los empleados? (nivel alto)
 ¿Sobre qué temas le han capacitado? (nivel medio y operativo)

Tabla 31

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Servicio y atención a clientes	10
2	Trabajo en equipo y liderazgo	8
3	Comunicación y motivación	7
4	Ventas y conocimiento de productos	6
5	Manejo de equipo y herramientas de trabajo	6
6	Finanzas y presupuestos	5
7	Compra de productos y contrataciones	1

En la presente tabla, se puede observar que el principal tema de capacitación en la comercializadora ha sido el servicio y atención a clientes; con relevancia se ha capacitado en otros temas como el trabajo en equipo y liderazgo, comunicación y motivación, ventas y conocimientos de productos, manejo de equipo y herramientas de trabajo y en la finanzas y presupuestos. Sin relevancia o poca importancia uno subrayo que ha sido capacitado sobre la compra de productos y contratación de servicios.

Del total de colaboradores, nueve explicaron al investigador que han sido capacitados dentro de la empresa (en el puesto de trabajo); el resto indicaron que fueron capacitados fuera de la empresa (fuera del puesto de trabajo).

32. ¿De qué manera capacitan a los empleados? (nivel alto)
 ¿De qué manera han sido capacitados? (nivel medio y operativo)

Tabla 32

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	En el puesto de trabajo	11
2	Por medio de cursos y conferencias	6
3	En diferentes puestos de trabajo	4
4	A la par de otro empleado que realiza el mismo trabajo	1
5	A través de manuales y cuaderno de trabajo	1

Por medio de la tabla se puede observar que la manera principal de ser capacitados en la comercializadora es en el puesto de trabajo; los colaboradores también manifestaron de manera relevante que se capacita por medio de cursos y conferencias. Sin relevancia o poca importancia indicaron que se capacita en diferentes puestos de trabajo, a la par de otro empleados que realiza el mismo trabajo y a través de manuales y cuaderno de trabajo.

33. ¿Quién se encarga de capacitar a los empleados? (nivel alto)
 ¿Quién es el encargado de capacitarlo? (nivel medio y operativo)

Tabla 33

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	El administrador	10
2	Miembros de la Junta Directiva	7
3	Un empleado antiguo	6
4	Intecap	4
5	Cámara de Comercio	2
6	Otros	1

La tabla pone de manifiesto que los colaboradores señalaron principalmente al administrador como la persona que se encarga de capacitar a los empleados; relevantemente indicaron que los miembros de la Junta Directiva, aunque no indicaron el cargo, y un empleado antiguo también capacitan al resto de empleados. Sin relevancia o poca importancia manifestaron que es Intecap y la Cámara de Comercio quienes capacitan al personal de la comercializadora.

Los colaboradores informaron al investigador que la capacitación se da indistintamente de manera mensual, trimestral, cada seis meses, al año o bien cuando lo solicitan o eventualmente; por lo que quedó claro que en la comercializadora no cuenta con un programa de capacitación.

34. ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados? (nivel alto)
 ¿Cómo evalúan su desempeño? (nivel medio y operativo)

Tabla 34

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Por conocimiento de las tareas asignadas	10
2	Por cumplir con los objetivos y metas	8
3	Por cumplir con lo que le piden	8
4	Por el rendimiento obtenido	8
5	Por observación	3
6	Otras (no se lo han indicado)	1

Se puede apreciar en la tabla, que la manera principal de evaluar el desempeño laboral en la comercializadora es por el conocimiento que los colaboradores tiene de las tareas asignadas; además se tienen otras maneras relevantes de evaluar como: cumplir con los objetivos y metas, cumplir con lo que se pide, por el rendimiento obtenido. Sin relevancia o poca importancia evalúan por observación. Solo un colaborador indicó que no le han indicado la manera de ser evaluado.

35. ¿Qué aspectos del desempeño evalúan de sus empleados? (nivel alto)
 ¿Qué aspectos del desempeño le evalúan? (nivel medio y operativo)

Tabla 35

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Desenvolvimiento en el trabajo	11
2	Puntualidad y disciplina	10
3	Colaboración	10
4	Atención al cliente	9
5	Trabajo en equipo	9
6	Satisfacción del cliente	6
7	Niveles de ventas	3
8	Otros (cumplimiento de metas	2

La tabla permite visualizar que los principales aspectos del desempeño que evalúan a los colaboradores de la comercializadora son el desenvolvimiento en el trabajo, la puntualidad y disciplina, la colaboración; de manera relevante también mencionaron que evalúan la atención al cliente, el trabajo en equipo y la satisfacción del cliente. Sin relevancia o poca importancia indicaron que evalúan el nivel de ventas y el cumplimiento de metas.

Del total de colaboradores, nueve manifestaron al investigador que la evaluación del desempeño se lleva a cabo al año o muy eventualmente, el resto señaló que indistintamente se practica mensualmente o a diario.

4.4 Indicador: Dirección

36. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce o practica con sus colaboradores? (nivel alto)

¿Qué tipo de liderazgo practican las personas que tiene puestos de mando en la comercializadora? (nivel medio y operativo)

Tabla 36

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Consulta y acepta sugerencias de colaboradores	11
2	De acuerdo a la situación que se presente ejerce su influencia	4
3	Es el único que da órdenes	1
4	Deja hacer o actuar a los colaboradores	1

La tabla muestra que los colaboradores señalan como el principal estilo de liderazgo que se practica en la comercializadora el democrático; sin relevancia o poca importancia también indicaron que ejercen el estilo situacional, de acuerdo a la situación que se presente, el estilo autocrático, cuando la situación lo amerita y, el estilo liberal, el cual deja hacer o actuar a los colaboradores.

37. ¿Cómo motivan a los empleados para el cumplimiento de metas y tareas? (nivel alto)
 ¿Cómo le motiva su jefe para alcanzar las metas y cumplir con las tareas? (nivel medio y operativo)

Tabla 37

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Reconocimiento (felicitación verbal)	9
2	No lo motivan	4
3	Conceden descanso con goce de sueldo	1
4	Otorgan un regalo por desempeño	1

En la tabla se refleja que, del total de colaboradores entrevistados, nueve manifestaron que la manera de motivar en la comercializadora es a través de reconocimiento (felicitación verbal); sin embargo otros cuatro colaboradores señalaron que no se motiva al personal. Sin relevancia o poca importancia uno de ellos indicó que conceden descanso con goce de sueldo y otro más que otorgan un regalo por el desempeño.

Lo anterior pone de manifiesto que la motivación no es un aspecto direccional importante para la comercializadora.

Los colaboradores manifestaron al investigador que, cuando un empleado no cumple con sus metas o tareas, lo que hacen principalmente en la comercializadora es llamarle la atención verbalmente; en algunas ocasiones, de manera relevante, se les capacita. También indicaron que se les llega a despedir o bien no hacen nada al respecto, con poca importancia.

38. ¿Cómo es la comunicación con los empleados? (nivel alto)
¿Cómo es la comunicación con sus jefes inmediatos? (nivel medio y operativo)

Tabla 38

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Buena	9
2	Excelente	3
3	Regular	3

En la tabla 38 se muestra que, del total de colaboradores nueve manifestaron de manera relevante que la comunicación entre ellos es buena; sin embargo sin relevancia o poca importancia, tres de ellos indicaron que es excelente y otros tres que es regular.

Los colaboradores comentaron al investigador que no tienen mayores problemas de comunicación; sin embargo manifestaron sin relevancia o poca importancia algunas razones como: no poner atención, no acatan órdenes o no entienden las instrucciones.

39. ¿De qué forma se comunican con los empleados? (nivel alto)
¿De qué forma se comunica con Usted su jefe? (nivel medio y operativo?)

Tabla 39

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	De forma escrita	6
2	Oral y escrita	6
3	De forma oral	3

La tabla 39 se da a entender que del total de colaboradores, seis manifestaron al investigador que la comunicación empleada es oral y escrita, otros seis le señalaron que solo de manera escrita y otros tres que de forma oral.

Del total de colaboradores entrevistados, trece indicaron al investigador que la técnica principal para comunicarse es por medio del correo electrónico, pues queda resguardo de los registros y es posible acceder a ella cuando se requiera la información. Sin relevancia o poca importancia manifestaron que también utilizan los informes y los memorándum u oficios.

4.5 Indicador: Control

40. ¿Cómo controlan los problemas que se dan en la comercializadora?

Tabla 40

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Antes que se den los problemas	8
2	Resuelven los problemas cuando se presentan	8
3	Resuelven los problemas después de que ocurren	3

Se observa en la tabla que colaboradores señalaron que los tipos de control que utilizan relevantemente es el preventivo, antes de ocurra un problema, y el concurrente, es decir cuando se presentan. Sin relevancia o poca importancia tres colaboradores también indicaron que utilizan el control correctivo, después de la ocurrencia de un problema.

41. ¿Qué controles utilizan en la comercializadora?

Tabla 41

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Control de inventarios	14
2	Control de presupuestos	10
3	Control de efectivo	9
4	Control de auditorías	9
5	Control de informes orales / escritos	7
6	Control de reportes estadísticos	3

En la presente tabla se pone de manifiesto que los colaboradores utilizan principalmente el control de inventarios y el control de presupuestos; con relevancia utilizan el control de efectivo, las auditorías y los informes orales y escritos. Si relevancia o poca importancia tres colaboradores manifestaron que utilizan los reportes estadísticos. La tabla también señala los controles que utilizan en la comercializadora y la función que estos realizan en el desarrollo y desempeño de las actividades.

42. ¿Los controles aplicados en la comercializadora sirven para?

Tabla 42

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Medir el rendimiento actual	12
2	Comparar el desempeño	8
3	Tomar acciones para corregir el desempeño o estándares inadecuados	8
4	No se contemplan estos elementos básicos de control	1

La tabla refleja que los colaboradores señalaron que los controles aplicados sirven principalmente para medir el rendimiento actual; con relevancia indicaron que también sirven para comparar el desempeño y tomar acciones para corregir el desempeño o estándares inadecuados. Sin relevancia o poca importancia, solamente uno de ellos indicó que no se contemplan estos elementos básicos de control.

43. ¿Qué estándares tienen definidos para medir el desempeño de los planes establecidos en la comercializadora? (nivel alto)
 ¿Qué estándares le tienen definido para medir su desempeño? (nivel medio y operativo)

Tabla 43

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Comparan si el negocio creció	9
2	Evalúan el cumplimiento de metas	8
3	Evalúan si se alcanzaron las ganancias esperadas	6
4	El tiempo de realización de las actividades	5
5	Verifican si tienen más clientes	2
6	Otros (comparan el presupuesto real vrs ejecutado)	1

Los resultados en la tabla señalan que los colaboradores indicaron que los estándares más relevantes que utilizan en la comercializadora sirven para comparar si el negocio creció, para evaluar el cumplimiento de metas y si se alcanzaron las ganancias esperadas, así como el tiempo para realizar las actividades. Sin relevancia o poca importancia manifiestan que los estándares también sirven para verificar si tienen más clientes y comparar el presupuesto real contra el ejecutado.

Además, siete de los colaboradores informaron al investigador que los controles y estándares establecidos cumplen con medir los objetivos y metas entre el 50% y 75%, otros siete indicaron que cumplen con la medición entre el 75% y 100%, y solamente uno de ellos señaló que cumple en menos del 50%.

44. ¿Qué técnicas de análisis y control operacional utilizan en la comercializadora?

Tabla 44

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Presupuestos	12
2	Análisis de reportes estadísticos	7
3	Control de personal	7
4	Auditorías internas y externas	6
5	Plan Operativo Anual (POA)	5
6	Gráfica de Gantt (programa de actividades)	4
7	Razones financieras	4
8	Sistema de información	2

Se logra observar que los colaboradores respondieron que la principal técnica de análisis y control que utilizan en la comercializadora es el presupuesto; con relevancia indicaron que también utilizan técnicas como el análisis de reportes estadísticos, el control de personal, las auditorías internas y externas, así como el plan operativo anual. Si relevancia o poca importancia dos colaboradores señalaron el uso de programa de actividades, las razones financieras y un sistema de información.

45. ¿Qué medios utilizan para la recopilación y análisis de la información?

Tabla 45

No.	Opción	Respuesta de los sujetos
1	Contabilidad de libros computarizados	14
2	Archivos documentales (carpetas o files)	12
3	Reportes e informes escritos	11
4	Software o programas computarizados	7
5	Cardex o tarjetas de empleados o clientes	2

La tabla refleja que los medios que utilizan principalmente los colaboradores para recopilar y analizar información es la contabilidad en libros computarizados, los archivos documentales y los reportes e informes escritos; con relevancia señalaron que también utilizan software o programas de cómputo. Sin relevancia o poca importancia dos colaboradores manifestaron que usan el cardex o tarjetas de empleados o clientes.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Planeación

Robbins y Coulter (2010), mencionan que en su mayoría, los gerentes de nivel medio y bajo realizan planeación operacional, mientras que los gerentes de mayor nivel realizan planeación estratégica; de igual manera, señala que planeación puede ser formal, se presenta por escrito a los miembros de la empresa, e informal, en la cual nada está por escrito y hay pocos planes que se comparten. Indican además que, los planes deben estar por escrito y transmitirlos a todos los miembros de la organización que tienen que conocerlos para garantizar que todos estén “en la misma página o sintonía”.

Los tipos de planes que se desarrollan en la comercializadora, de acuerdo a la línea estratégica, son aplicables de forma general, es decir se aplican a toda la organización; sin embargo, en la investigación también se encontró que existen planes específicos para determinada actividad los cuales son transmitidos a los niveles medio y operativo. También se logró evidenciar que no tienen visible la visión y misión.

Los planes que se encuentran documentados son los objetivos y procedimientos; estos se encuentran identificados en manuales, presupuestos y en el Plan Operativo Anual. Por su frecuencia los planes son desarrollados de forma continua, ya que son aplicables a las actividades realizadas repetidamente y, transmitidos por escrito y de forma verbal.

Los resultados obtenidos en la investigación cumplen parcialmente con lo citado por Robbins y Coulter, ya que todos los planes, de manera general, deben estar plasmados por escritos y ser comunicados y socializados a todos los colaboradores de la comercializadora; además que, la visión y misión deben establecerla de manera conjunta todos los colaboradores de la comercializadora.

La comercializadora tiene metas, objetivos y estrategias los cuales solo la conocen la junta directiva y administrador, y tampoco las han dado a conocer a los de nivel medio y operativo. De manera general la estrategia utilizada se refiere a cómo va a competir en sus negocios y

debido a la falta de comunicación no han tenido un buen alcance en relación con los objetivos y las metas. Además, existen políticas de precios y ventas, que no son vinculantes con el resto de planes y tampoco contribuyen al alcance de objetivos y metas. Cuentan con reglas y normas que reflejan decisiones administrativas que se deben practicar y cumplir dentro de las instalaciones; sin embargo se encontró diferencias en cuanto al alcance y cumplimiento de las mismas.

Con los resultados obtenidos, se logró determinar que se cumple parcialmente con lo citado por los autores antes señalado; ya que no se tiene claridad y definición concreta de los planes utilizados, no se encuentran adecuadamente vinculados entre sí, difieren en el nivel de importancia y aplicación; y, es notoria la falta de entendimiento por parte de los colaboradores.

En la comercializadora llevan a cabo una variedad de procedimientos para cumplir con sus objetivos; sin embargo se detectó una notable diferencia en cuanto a la opinión e importancia de su utilización y para quienes están diseñados o los deben utilizar. De igual manera se confirmó que existe también una diferencia de opinión en la manera de cómo se lleva a cabo la programación y su utilización o empleo en la comercializadora, siendo los programas de compras y ventas los más utilizados. Los colaboradores, en su totalidad, manifestaron utilizar los presupuestos de ingresos y egresos.

Lo anterior, confirma que los resultados se cumplen parcialmente con relación a la teoría citada, ya que existe una diferencia de opinión en la manera de cómo se lleva a cabo la programación en cuanto a su utilización y en el criterio de su aplicación; pues no se tienen estos planes definidos por escrito.

5.2 Organización

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), señalan que la estructura organizacional incluye cuatro elementos básicos, entre los cuáles se encuentran: especialización, coordinación, autoridad y delegación; indicando que ésta última hace posible la organización, ya que ninguna persona

puede llevar a cabo todas las tareas necesarias para alcanzar un objetivo de grupo. Mientras que Huerta y Rodríguez (2006), considera que la delegación de autoridad y responsabilidad puede ser específica o general, escrita o verbal; y para Chiavenato (2006), la autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical, la autoridad va de la cúpula hacia la base, las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de abajo.

A través de la investigación se logró constatar que todos los colaboradores conocen cuáles son las tareas que deben realizar en la comercializadora; sin embargo, manifestaron que se las dieron a conocer de manera verbal, pues de igual forma les transmiten los planes. Además, reconocen que, quienes dan las órdenes son el presidente de la junta directiva y el administrador

Los resultados permiten identificar que si se cumple lo citado por los autores antes indicados, pues aunque las tareas no son comunicadas por escrito, se asignan a todos los colaboradores conforme a cada puesto de trabajo de manera verbal y se tiene definido quienes son los que imparten la autoridad y responsabilidad.

Para Bohlander, Snell y Sherman (2008), una descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra. Y Dessler (2009), señala que se deben establecer responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales, así como las condiciones ambientales en las que se desenvuelve un puesto de trabajo. Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), indican que un manual es la colección sistemática de los procesos que indiquen al personal las actividades que deben ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

La investigación dio a conocer que, aunque los colaboradores declararon contar perfiles y descripciones para para los diferentes puestos de trabajo, no todos conocen su existencia, pues cuando el investigador lo solicitó, manifestaron no tenerlo disponible. Por otro lado la investigación permitió observar que la comercializadora solamente cuenta con manuales de

procedimientos. Se logró constatar que no se tienen dichos manuales, pues cuando se solicitaron, también manifestaron no tenerlos disponibles.

De acuerdo a los resultados se puede indicar que no se cumple con lo señalado con los autores antes citados; ya que, a pesar que en la comercializadora se conocen cuáles son los puestos o cargos que existen, no se tienen los perfiles y descripciones de cada uno de ellos; además que no disponen de manuales.

5.3 Integración de Personal

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), el reclutamiento es “atraer candidatos para cubrir las posiciones en la estructura de la organización”. Antes de que el reclutamiento empiece, se deben identificar los requisitos de la posición que se relacionan directamente con la tarea para facilitar el reclutamiento externo. En tal sentido, Grados (2013), agrega que una vacante puede generarse por diversos motivos: el crecimiento de la empresa, renunciaciones, despidos, traslados, fallecimientos y jubilaciones de los empleados.

En la investigación se logró identificar que las causas principales por las que se dan plazas o puestos vacantes son: por renuncia y despidos de empleados, por crecimiento de la empresa; también creen que es por la suspensión del trabajo y por finalizar la temporada de trabajo con la empresa melonera.

Lo citado por los autores se cumple parcialmente en relación con los resultados obtenidos, pues las causas por las cuales se dan plazas o puestos vacantes; sin embargo no se tiene por escrito los requisitos (perfil y descripción de puesto) de la posición que se relaciona directamente con la tarea para facilitar el reclutamiento externo.

Los resultados de la investigación dan conocer que la comercializadora utiliza tanto las fuentes internas como externas para el reclutamiento de personal tales como: empleados que actualmente laboran, archivo de candidatos, así como universidades y centros educativos; que los medios principales que utilizan para dar a conocer la vacante son recomendaciones de

amigos y de empleados, aunque también utilizan anuncios por radio y en universidades, boletines y volantes. Los colaboradores también manifestaron que los documentos que solicitan para optar a una plaza vacante son: el curriculum vitae, una fotocopia del documento de identificación personal, cartas de recomendaciones, fotografías recientes, antecedentes penales y policiacos.

Según los resultados, se cumple lo citado por los autores anteriores, ya que la comercializadora utiliza tanto las fuentes internas como externas, se utilizan medios para dar a conocer la plaza vacante y se solicitan los documentos importantes para obtener información e indagar sobre los candidatos.

Con la investigación se logró identificar que utilizan técnicas de selección de personal como la entrevista, pedir referencias personales y laborales, llenar una solicitud de empleo y hacer pruebas o exámenes; estos últimos realizan sobre el conocimiento de contabilidad y finanzas, el manejo de herramientas, comercialización de productos y aptitud para relacionarse con otros, habilidad número y espacial, y aptitud para comunicarse. En cuanto a los aspectos que evalúan para la contratación, los colaboradores señalaron: nivel académico, experiencia para el puesto de trabajo, que la persona esté acostumbrado a trabajar y cumplir metas, y que sea de aceptables relaciones humanas y tenga adecuado comportamiento personal.

Al relacionar los resultados con los argumentos expresados por los autores, se logra definir que sí se cumple con la teoría citada, ya que en la comercializadora se utilizan técnicas de selección para medir el grado de conocimiento, habilidad y aptitud que tienen los candidatos; además el proceso permite evaluar aspectos relacionados con información adicional, previo a la contratación definitiva del candidato.

Con respecto de la contratación, la investigación da a conocer que, los colaboradores señalan a un miembro de la junta directiva, aunque no indicaron el cargo, y al administrador como los responsables de contratar al candidato elegido para el puesto vacante. La mayoría de colaboradores señalaron que la manera de formalizar la contratación del nuevo empleado es por medio de un contrato de trabajo por escrito; y, las condiciones laborales que se toman en

cuenta en el contrato son: la jornada de trabajo, horarios, salarios y prestaciones que otorga la ley.

Lo anterior evidencia que lo mencionado por los autores antes citados se cumple parcialmente, aunque se señaló a un miembro de la junta directiva, no se identifica a la persona encargada de hacerlo, siendo el responsable de suscribir el contrato, ante la ley, el presidente quien tiene la representación legal de la comercializadora; además, quien debe comunicar la decisión de la contratación es el administrador, en quien recae la función administrativa del recurso humano, o bien puede delegar esta decisión en el jefe del puesto vacante.

En el caso de la inducción, los colaboradores indicaron que principalmente les presentan a los empleados, les informan sobre las políticas y reglas, y les presentan al jefe inmediato; con menor importancia señalaron que también les explican las prestaciones laborales y tareas del trabajador, les cuentan la historia de la empresa y les dan a conocer el organigrama o la estructura de la comercializadora. Otro aspecto importante de la inducción, radica en que, quien participa en este proceso es el administrador y un miembro de la junta directiva, aunque no indicaron el cargo o puesto, algunas veces lo hace el jefe inmediato del puesto vacante, por delegación.

Al confrontar los resultados de la investigación con el sustento teórico citado, se evidencia que el proceso de inducción se lleva a cabo parcialmente, debido a que en la comercializadora no se orientan a los colaboradores de nuevo ingreso de forma equitativa, se les presenta la información de manera desigual.

La investigación permitió establecer que los colaboradores son principalmente capacitados en temas como: servicio y atención al cliente, trabajo en equipo y liderazgo, comunicación y motivación, ventas y conocimiento de productos, manejo de equipo y herramientas de trabajo, finanzas y presupuestos. Al respecto, los colaboradores son capacitados dentro de la empresa (en su puesto de trabajo), y los que han sido capacitados fuera de la empresa, por medio de cursos y conferencias; además que las capacitaciones han sido impartidas internamente por el administrador, un miembro de la junta directiva y un empleado antiguo; de manera externa por

Intecap o la Cámara de Comercio. En relación a cada cuánto capacitan al personal, no se obtuvo consistencia en lo señalado por los colaboradores, reflejando desconocimiento y menor importancia al respecto, además reflejó que no se cuenta con un programa de capacitación.

Por lo anterior, se puede indicar que se cumple parcialmente, ya que la capacitación se lleva de manera desigual en cuánto a que no todos los colaboradores son capacitados con la misma temporalidad, algunos son capacitados constantemente (mensual, trimestral), mientras que otros esporádicamente (cada 6 meses o una vez al año o eventualmente cuando lo solicitan).

De acuerdo a la investigación, la mayoría de colaboradores indicaron que la manera más importante de evaluar el desempeño es por el conocimiento que tiene de las tareas asignadas, con menor importancia señalaron el cumplimiento de metas y objetivos, por cumplir con lo que se le pide y el rendimiento obtenido; además manifestaron que los aspectos más evaluados son: desenvolvimiento en el trabajo, puntualidad, disciplina y colaboración, atención al cliente y trabajo en equipo; y la satisfacción del cliente. La investigación también demostró que en la comercializadora no tienen un tiempo estipulado o programado para evaluar el desempeño, ya que, al respecto los colaboradores fueron inconsistentes con la información proporcionada.

Con base a los resultados obtenidos y la teoría citada, se cumple parcialmente con lo expuesto por los autores, debido que las evaluaciones del desempeño se realizan cada año o muy eventualmente; además, por la inconsistencia de información proporcionada por los colaboradores, lo que evidenció que no cuentan con un programa de evaluación del desempeño.

5.4 Dirección

Según Robbins y Coulter (2010), definen el liderazgo como “un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcancen sus metas”. Señalan que existe el estilo autocrático que centraliza la toma de decisiones y limita la participación de los empleados; el estilo democrático que involucra a los empleados en la toma de decisiones y delega autoridad; y el

estilo liberal (de rienda suelta) que permite a las personas tomar sus propias decisiones de manera que realice el trabajo de la forma que considera más adecuada.

La investigación refleja que, los colaboradores de la comercializadora, reconocen que el estilo de liderazgo con el que más se identifican es el democrático, pues el que permite consultar y acepta sugerencias sobre la toma de decisiones. Con menor importancia reconocieron que también se ejerce el liderazgo autocrático y situacional cuando así lo ameritan.

En consecuencia, lo citado por Robbins y Coulter se cumple, pues se reconoce con mayor importancia que el estilo utilizado es el democrático, ya que toman en cuenta las opiniones de los colaboradores al momento de tomar las decisiones.

Se logró determinar que la manera de motivar a los colaboradores de la comercializadora es por medio de un reconocimiento al alcanzar los resultados, emitiendo una felicitación verbal; con poca importancia señalaron que conceden un descanso con goce de sueldo o bien otorgan un regalo; sin embargo cuatro colaboradores indicaron que no se les motiva. También se determinó que, cuando un empleado no cumple con sus metas o tareas les llaman la atención verbalmente, les enseñan o capacitan para realizar de mejor manera sus actividades y en otros casos les llaman los despiden o no hacen nada al respecto.

A pesar que se utilizan recompensas para motivar el desempeño de los colaboradores, se logra determinar que la motivación no es un aspecto direccional de mucha importancia para la comercializadora; sin embargo lo citado por los autores se cumple.

Según los autores señalados, el canal puede ser oral o escrito y mencionan que hay diferentes métodos de comunicación: escrita (documentos escritos, transparencias, videocintas y películas), oral (comunicación frente a frente y reuniones de grupo), y no verbal (expresiones faciales y gestos corporales).

Con la investigación se detectó que solamente nueve colaboradores creen tener buena, tres indicaron que es excelente y otros tres que es regular; que la forma de comunicarse es oral y

escrita, y la técnica o método más utilizado es el correo electrónico, muy poco utilizan los informes y memorando u oficios. También se logró descubrir que, a pesar de señalar que no tienen muchas barreras a la comunicación, los problemas menores son: falta de atención, no atienden instrucciones.

Con base a los resultados se pone de manifiesto que lo expuesto por teoría citada se cumple, ya que en la comercializadora tienen una buena comunicación y utilizan la forma oral y escrita, en esta última utilizan el correo electrónico y con una menor disposición los memorando y oficios.

5.5 Control

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), señalan que los controles sirven para garantizar que las decisiones, las acciones y los resultados sean congruentes con los planes. Y Robbins y Coulter (2010), indican que “se pueden implementar controles antes de que una actividad empiece, durante el tiempo en el que la actividad se lleva a cabo y después de que la actividad se ha completado”.

La investigación dio a conocer que la comercializadora cuenta con controles, principalmente con los de tipo preventivo y concurrentes; aunque también utilizan los correctivos. Además, se utilizan controles como el inventario, el presupuesto, el control de efectivo y se practican auditorias. Los mismos sirven, primeramente para medir el rendimiento actual, para comparar el desempeño y tomar acciones cuando se tienen estándares inadecuados.

Lo expuesto por los autores antes citados se cumple parcialmente, pues es notorio que los colaboradores no conocen o no tienen claro cuáles son los elementos básicos y el proceso de llevar a cabo un control adecuado de las actividades que se planifican.

Koontz, Weihrich y Canice (2008), dicen que las técnicas de control son instrumentos en primera instancia de planeación que permiten medir y corregir el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para

alcanzarlos. Señalan además que existen técnicas de control operacional, como la gráfica de Gantt y la técnica PERT; control financiero, como el presupuesto y las razones financieras; y, técnicas de control de personal, como la observación directa y la evaluación del desempeño.

En la investigación se logró conocer que la técnica de control más utilizada es el presupuesto; no obstante, también utilizan otras con menor importancia como los reportes estadísticos, el plan operativo anual, el control de personal, y las razones financieras. Además se identificaron el uso de estándares, tales como: el cumplimiento de metas de ventas, el alcance de las ganancias esperadas, el crecimiento del negocio, y el tiempo para realizar las actividades; aunque no indicaron los términos cuantitativos, los tienen como una base de comparación. En cuanto a que los estándares miden el cumplimiento de objetivos y metas, se detectó un buen margen de efectividad puesto lo consideran por arriba del 50% hasta el 100%.

Se logra observar que lo citado por los autores se cumple parcialmente, pues a pesar que se tienen estándares para medir el desempeño de las actividades, no se tienen sobre una base cuantitativa de comparación previamente fijada.

Se identificó que los medios para recopilación y análisis de la información que más se utilizan son los registros contables en libros computarizados, el uso de archivos o carpetas documentales, y los reportes e informes escritos; también se identificó que cuentan con un software o programa para las ventas.

Al respecto, lo citado por los autores se cumple en la comercializadora, ya que cuenta con un sistema de información que respalda el proceso de control y la retroalimentación de los planes.

VI. CONCLUSIONES

Los colaboradores de ASEC, S.A. no aplican correctamente cada una de las funciones del proceso administrativo, se detectaron algunas deficiencias y debilidades en aspectos relevantes de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

En la comercializadora únicamente utilizan objetivos como planes de tipo operativo, los que se encuentran plasmados en el plan operativo anual; además no cuentan con planes estratégicos definidos por escrito, como el caso de la misión y visión, aunque conocen los aspectos más importantes de la razón de ser del negocio, estas no se encuentra documentadas y socializadas en lugares visibles para todos los colaboradores de la comercializadora. También se logró establecer que la manera de comunicar los planes es de forma verbal y escrita.

A pesar que la comercializadora no cuenta con un organigrama que exprese como se organizan sus recursos, su estructura, autoridad, jerarquía y como se interrelación las unidades o personas que la componen, todos los colaboradores reconocen que el presidente de la Junta Directiva y el administrador, son quienes imparten la autoridad y responsabilidad. Además, no tienen un manual que contenga el perfil y descripción de puestos, que incluya las funciones, responsabilidades y tareas; así como los requisitos que deben cumplir los colaboradores para ocupar el puesto.

La comercializadora tiene fortalezas con respecto del proceso de integración de personal; sin embargo, se detectaron algunas debilidades, ya que no cuenta con perfiles y descripciones de puestos, lo que no facilita la tarea de reclutar a las personas para ocupar las plazas vacantes. Otra debilidad es la inducción al personal de nuevo ingreso, pues no tienen un manual con el que se proporcione la misma información a todos por igual. Además, se pudo establecer que no cuentan con un programa de capacitación y de evaluación del desempeño, pues estas actividades se realizan desigualmente para cada colaborador.

El estilo de liderazgo utilizado es el democrático, consideran las opiniones de los colaboradores al momento de tomar decisiones, en algunos casos, utilizan el estilo autocrático

o situacional, cuando consideran que las instrucciones no son acatadas o los resultados no son los esperados. Se descubrió que la motivación no es un aspecto de importancia, ya que la manera de motivar es por medio de un reconocimiento o felicitación verbal por haber alcanzado los resultados esperados; con escasa regularidad conceden descansos con goce de sueldo y otorgan un regalo. Mientras que, la comunicación se lleva a cabo de forma oral y escrita; en esta última utilizan el correo electrónico, los memorandos y oficios.

Para corregir desviaciones en los resultados, los colaboradores utilizan los tres tipos de controles, principalmente el preventivo y el concurrente, con menor aplicación el correctivo; además utilizan el presupuesto, el inventario, control de efectivo y auditorías para tomar acciones y corregir o comparar el desempeño y, luego para medir el rendimiento actual. De igual manera cuentan con estándares cualitativos o mediciones subjetivas, como medio de control para medir el desempeño de las actividades; sin embargo, existe una deficiencia en la manera de hacerlo, pues no se tiene una base cuantitativa de comparación previamente fijada.

VII. RECOMENDACIONES

Capacitar a los colaboradores para que conozcan la importancia y cómo deben llevar a cabo actividades relacionadas con las etapas del proceso administrativo en forma sistemática y formal, para mejorar la gestión de la comercializadora. También, que utilicen la guía estratégica para elaborar la visión, misión y valores, así como, el diseño de un organigrama que representa la estructura funcional de la comercializadora; lo cual se propone como parte de un plan estratégico y de mejora continua.

Implementar o establecer todos los tipos de planes, sean estos por su línea estratégica (estratégicos y operativos), siendo de suma importancia redactar la visión y misión para tener una clara percepción de la razón de ser del negocio y de lo que esperan lograr a futuro, luego deberán comunicar y socializarlas por los medios escritos, idóneos y formales a todos los colaboradores y al público en general, colocando los documentos redactados en lugares visibles dentro de la comercializadora, utilizando cuadros enmarcados, carteleras y vallas, descansador de pantalla de los monitores de computadora, y en los manuales de puestos e inducción.

Diseñar un organigrama con estructura funcional, donde se agrupen actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales y los puestos que se tienen, donde la autoridad fluya hacia abajo por la jerarquía vertical y se pueda delegar a los colaboradores de mandos medios y operativos para que tengan la libertad de tomar decisiones. También deben elaborar un manual de puestos y funciones, que incluya el perfil y descripción de cada puesto, con el fin de asignar a cada colaborador las actividades y tareas que deben desempeñar; así como las obligaciones y responsabilidades, para evitar la duplicidad de actividades y funciones.

El presidente de la Junta Directiva de la comercializadora, como representante legal, debe ser la persona responsable de contratar, por escrito, a la persona que ocupará algún puesto vacante y, el administrador debe notificarlo, pudiendo delegar la notificación en el jefe del puesto vacante. Además, deberán elaborar un manual de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso en el cual se presente información necesaria para desempeñar el trabajo; así mismo,

llevar cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, luego elaborar un programa de formación de competencias y, también deben contar con un programa para evaluar el desempeño, con el cual se pueda comparar los resultados alcanzados contra los objetivos y metas.

Quienes ejercen el liderazgo deben enfocarse en utilizar el estilo situacional, con este podrán liderar dependiendo de la situación que se presente, sin dejar de tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores. Dar continuidad a las técnicas de motivación que actualmente practican, sin embargo, deben implementar un programa de motivación donde se incluyan premios por metas alcanzadas, incentivos económicos por buen desempeño y otras. De igual manera seguir utilizando los medios orales y escritos de comunicación que tienen, pero además utilizar: reuniones de grupo, entrevistas de desempeño y carteleras informativas, que ayuden a mejorar la comunicación.

Seguir utilizando los tres tipos de controles; sin embargo, por la naturaleza del negocio deben aplicar principalmente los controles preventivos para impedir los problemas en lugar de corregirlos o bien utilizar los controles concurrentes para corregir los problemas en el momento que se presentan. Dar continuidad a las técnicas de control que utilizan, principalmente sobre las áreas o funciones de la comercializadora, tales como: área comercial (compras, ventas e inventarios), área financiera (razones financieras y presupuestos), área de atención al cliente (precios y calidad), área de recursos humanos (desempeño, salarios y prestaciones). Fijar estándares de medición que sean precisos y cuantificables, para las diferentes áreas o funciones de la comercializadora; principalmente, por la naturaleza del negocio, en el área de venta y atención al cliente, rendimientos y ganancias, desempeño de los colaboradores.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, J. y Castañeda, E. (2009) **Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el Departamento de Servicios Generales y Compras de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)**. Tesis. Escuela de Administración, Departamento de Contaduría. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Estado de Sucre, Venezuela.
- Amaru, A. (2009). **Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo** (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). **Administración de Recursos Humanos** (14ª. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Cabrera, E. (2009). **Control**. Argentina: El Cid Editor.
- Chiavenato, I. (2009) **Gestión del Talento Humano** (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Congreso de la República. Decreto Número 1441. (2007) **Código de Trabajo de Guatemala**. Guatemala: Librería jurídica.
- D'Ambrosio, S. (2009). **Organigrama**. Argentina: El Cid Editor.
- Dessler, G. (2009). **Administración de personal** (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Fuentes, M. y Córdón, E. (2011). **Fundamentos de dirección y administración de empresas** (1ª.ed.). Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya. S.A.)
- Ferrer, L. (2007). **Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Contabilidad de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre**. Tesis de Pre Grado. Cumaná. Venezuela.

- Fred, D. (2008). **Conceptos de Administración Estratégica** (11^a. ed.). México: Pearson Educación.
- Grados, J. (2013). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal** (4^a. ed.). México: Ediciones Manual Moderno.
- Guizar, R. (2008). **Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones** (3^a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2009) **Administración, un enfoque basado en competencias** (11^a. ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación** (5^a. ed.) México: Editorial McGraw-Hill.
- Huerta, M. y Rodríguez, S. (2006). **Administración** (8^a. ed.) México: Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). **Administración una perspectiva global y empresarial** (13^a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A
- López, W. (2013). **Análisis del Proceso Administrativo en los hospitales privados ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa**. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Mencho, A. (2012). **Gestión Administrativa y su incidencia en la dirección escolar**. Tesis. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Méndez, R. (2008). **Administración I** (3^a. ed.).Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-PROFASR.

- Mercado, S. (2010). **Administración Aplicada, Teoría y Práctica** (3ª. ed.). México: Editorial Limusa.
- Mondy, R. y Noe, R. (2010). **Administración de Recursos Humanos** (11ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Morales, G. (2009). **Gestión Administrativa de las Piñaterías en la Zona 1 de la Ciudad de Guatemala**. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Münch, L. (2007). **Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor** (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Osorio, I. (2014). **El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango**. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Portal Financiero, Económico y Empresarial Sectorial (2014). **Importancia de las Comercializadoras Internacionales**. [En red] Disponible en:
https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=288:lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci&catid=40:informes-especiales&Itemid=20
- Reyes, A. (2005). **Administración Moderna**. México: Editorial Limusa, S.A.
- Rivera, G. (2014). **Análisis del Proceso Administrativo en la Asociación Proyecto Santiago de Latinoamérica ubicado en Monjas, Jalapa**. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración** (8ª. ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración** (10ª. ed.). México: Pearson Educación.

Ruiz J. (2005) **Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa**. Caracas. Editorial Panalpo.

Santamaría, S. (2009). **Organigramas**. Argentina: El Cid Editor.

Serena, C. (2014). **Trading Companies: Un instrumento de promoción de exportaciones para Pymes Argentinas**. [En red] Disponible en:

www.comercioexterior.ub.edu/tesina/...03/.../proyecto_tesina_serena.rtf

Velásquez, B. Cifuentes, C. Díaz, A. Vásquez, C. (2010). **Documento: Estudio de Práctica Supervisada Profesional**. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

Werther, W. y Davis K. (2008). **Administración de personal y recursos humanos** (6ª ed.). México: McGraw Hill.



ANEXOS
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
Licenciatura en Administración de Empresas

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A JUNTA DIRECTIVA Y ADMINISTRADOR DE
ASEC, S.A., SAN JORGE, ZACAPA**

Buen día/tarde. Soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando un estudio sobre la gestión administrativa en ASEC, S.A.; atentamente solicito su colaboración contestando a las interrogantes que se le realizan. Esta información será utilizada para fines académicos y su uso es confidencial. Muy agradecida por la colaboración prestada.

Nombre de la empresa _____ **Código** _____
Dirección de la empresa _____
Puesto que ocupa _____

Elemento: Gestión Administrativa

Indicador: Planeación

1. ¿Qué aspectos consideran como parte de la Visión de ASEC, S.A.? (puede marcar varias opciones)

- | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Ser la mejor | <input type="checkbox"/> | e) Posicionamiento en el mercado | <input type="checkbox"/> |
| b) Importancia de los empleados como personas | <input type="checkbox"/> | f) Vender mas | <input type="checkbox"/> |
| c) La calidad de productos y servicios ofrecidos | <input type="checkbox"/> | g) Uso de tecnología e innovación | <input type="checkbox"/> |
| d) Valor agregado respecto de la competencia | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
- _____

2. ¿Qué aspectos considera como parte de la Misión de ASEC, S.A.? (puede marcar varias opciones)

- | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Satisfacer a los clientes | <input type="checkbox"/> | e) Más variedad de productos | <input type="checkbox"/> |
| b) Proporcionar empleos | <input type="checkbox"/> | f) Llevar a cabo nuevos proyectos | <input type="checkbox"/> |
| c) Vender productos y servicios de calidad | <input type="checkbox"/> | g) Cumplir la expectativas de los | <input type="checkbox"/> |
| d) Contar con más sucursales o agencias | <input type="checkbox"/> | asociados | |

h) Otros (especifique)

3.) ¿De qué forma se transmite los planes dentro de la comercializadora? (Debe marcar únicamente una opción)

- a) De forma Verbal
- b) De forma Escrita
- c) De forma Verbal y Escrita
- d) Otra (especifique)

4) ¿Cómo se comunican los planes?

- a) Por memorándums
- b) Por circulares
- c) Por reuniones
- d) Por correos electrónicos
- e) Por medios magnéticos
- f) Otros

5) ¿Para cuánto tiempo planifican las actividades? (puede marcar más de una opción)

- a) Largo plazo, más de 3 años
- b) Mediano plazo, de 1 a 3 años
- c) Corto plazo, menos de 1 año
- d) Otra (especifique)
- e) Ninguna

6) ¿Quiénes participan en la planeación de la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|--|--|
| a) Consejo de Administración (Órgano Directivo) <input type="checkbox"/> | e) Colaboradores Operativos <input type="checkbox"/> |
| b) Gerente General <input type="checkbox"/> | f) Todos <input type="checkbox"/> |
| c) Administrador <input type="checkbox"/> | g) Ninguno <input type="checkbox"/> |
| d) Jefes de Departamentos o Áreas <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) <input type="checkbox"/> |

Objetivos y Metas

7) ¿Conoce cuáles son los objetivos de la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| a) Brindar productos de calidad | <input type="checkbox"/> | e) Manejo de costos de operación | <input type="checkbox"/> |
| b) Brindar un buen servicio | <input type="checkbox"/> | f) Capacitar y motivar al personal | <input type="checkbox"/> |
| c) Vender más | <input type="checkbox"/> | g) Posicionarse del mercado | <input type="checkbox"/> |
| d) Obtener mayores ganancias | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

8) ¿Conoce cuáles son las metas de la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| a) Aumentar la gama de productos | <input type="checkbox"/> | e) Reducir costos de operación | <input type="checkbox"/> |
| b) Aumentar la gama de servicios | <input type="checkbox"/> | f) Minimizar la rotación de personal | <input type="checkbox"/> |
| c) Incrementar las ventas | <input type="checkbox"/> | g) Incrementar la presencia | <input type="checkbox"/> |
| d) Incrementar las ganancias | <input type="checkbox"/> | h) otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

9) De manera específica, ¿Qué estrategia utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) Expandir la participación en el mercado y/o aumentar los productos ofertados mediante nuevos negocios
- b) Seguir haciendo exactamente lo mismo, seguir atendiendo a los mismos clientes, ofertando los mismos productos
- c) Hacer siempre algo que detenga la caída de los negocios, reduciendo costos y re-estructurando la organización
- d) Competir con base a los menores costos de la industria, mantener el gasto al mínimo, reducir el gasto
- e) Ofertar productos únicos y altamente valorados por los clientes, ser innovadores, uso de tecnología,
- f) Utilizar las estrategias indicadas en los incisos d y e, para diferenciarse y ser competitivos en costos
- g) Otras (especifique)

10) ¿Qué políticas utiliza la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| a) De precios | <input type="checkbox"/> | f) De Cobros | <input type="checkbox"/> |
| b) De ventas | <input type="checkbox"/> | g) De Contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| c) De compras | <input type="checkbox"/> | g) Atender reclamos de clientes | <input type="checkbox"/> |
| d) De pagos | <input type="checkbox"/> | h) Ninguna | <input type="checkbox"/> |
- i) Otras (especifique) _____

11) ¿Qué reglas o normas practican en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| a) De higiene o presentación personal | <input type="checkbox"/> | e) De no fumar en área restringida | <input type="checkbox"/> |
| b) De Seguridad Industrial | <input type="checkbox"/> | e) De compras y contrataciones | <input type="checkbox"/> |
| c) De limpieza en el lugar de trabajo | <input type="checkbox"/> | f) Ninguna | <input type="checkbox"/> |
| d) De puntualidad en el trabajo | <input type="checkbox"/> | g) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
- _____

Procedimientos

12) ¿Qué procedimientos llevan a cabo en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| a) Para compras y contrataciones | <input type="checkbox"/> | e) Para gastos mayores y menores | <input type="checkbox"/> |
| b) Para pago a proveedores | <input type="checkbox"/> | f) Para contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| c) Para pago de sueldos y salarios | <input type="checkbox"/> | g) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| d) Para realizar una venta | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
- _____

Programas

13) ¿Qué tipo de programas utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| a) De Compras | <input type="checkbox"/> | d) De contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| b) De Ventas | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) De pagos | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
- _____

Presupuestos

14) ¿Qué tipos de presupuestos se preparan o elaboran en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) De compras | <input type="checkbox"/> | d) De ingresos y egresos | <input type="checkbox"/> |
| b) De ventas | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) De gastos | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

15) ¿Todos los planes de la comercializadora se encuentran por escrito?

- a) SI b) NO
c) Solamente algunos planes ¿Cuáles? _____

16) ¿En qué documentos o medios tienen definidos por escrito los planes? (puede marcar más de una opción)

- a) Plan Operativo Anual (POA)
b) Manuales ¿Cuáles son? _____
c) Carteles
d) Vallas o mantas
e) Ninguno
f) Otros (especifique) _____

Indicador: Organización

17) ¿Cuáles son las tareas que delega a sus empleados? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| a) Atención a los clientes | <input type="checkbox"/> | e) Compras de Productos | <input type="checkbox"/> |
| b) Despacho de productos a los clientes | <input type="checkbox"/> | f) Ventas de productos | <input type="checkbox"/> |
| c) Colocación de productos en anaqueles | <input type="checkbox"/> | g) Controles de Ventas y Compras | <input type="checkbox"/> |
| d) Limpieza de todas las áreas físicas | <input type="checkbox"/> | h) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

18) ¿Cómo se asegura que sus empleados conozcan las tareas que les asigna? (puede marcar más de una opción)

- a. De forma verbal.
- b. A través de un documento por escrito.
- c. Se las explica un empleado antiguo.
- d. Delega esta responsabilidad a otra persona
- e. Tiene una cartelera informativa.
- f. Ninguno.
- g. Otros (especifique) _____

19) ¿Quién además de Usted da órdenes a sus empleados para que realicen las actividades? (puede marcar más de una opción)

	b) Empleados	c) Junta Directiva
a) Solamente usted da órdenes <input type="checkbox"/>	Contador <input type="checkbox"/>	Presidente <input type="checkbox"/>
	Secretaria <input type="checkbox"/>	Vicepresidente <input type="checkbox"/>
	Cajero(a) <input type="checkbox"/>	Tesorero <input type="checkbox"/>
	Encargado(a) <input type="checkbox"/>	Secretario(a) <input type="checkbox"/>
	Otro <input type="checkbox"/>	Vocal I <input type="checkbox"/>
	(especifique) _____	Vocal II <input type="checkbox"/>

20) ¿Qué tipo de manuales posee la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) De procedimientos
- b) De selección de personal
- c) De funciones
- d) De contabilidad y finanzas
- e) De seguridad e higiene
- f) De reglas y normas
- g) De compras y contrataciones
- h) Otros (especifique)
- i) Ninguno de los anteriores _____

21) ¿Cuenta con documentos donde tenga por escrito perfiles y descripciones de los diferentes puestos de trabajo?

- a) SI
- b) NO ¿Por qué? _____

Si su respuesta es SI, ¿Para qué los utilizan? _____

Indicador: Integración de Personal

22) ¿Cuáles son las causas por las que se dan plazas vacantes en la comercializadora? (puede marcar más de una opción.

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Renuncia de los empleados | <input type="checkbox"/> | d) Por ascensos | <input type="checkbox"/> |
| b) Crecimiento de la empresa | <input type="checkbox"/> | e) Por suspensión de cualquier tipo | <input type="checkbox"/> |
| c) Por despidos | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

23) ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para atraer personal para que labore en la empresa?

(puede marcar más de una opción.

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| a) archivo de candidatos | <input type="checkbox"/> | e) Universidades y entidades educativas | <input type="checkbox"/> |
| b) empleados actuales | <input type="checkbox"/> | f) Bolsas de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| c) Ex – empleados | <input type="checkbox"/> | g) Cámaras y Asociaciones | <input type="checkbox"/> |
| d) Oficinas o Agencias de Empleo | <input type="checkbox"/> | h) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

24) ¿Qué medios utilizan para dar a conocer un puesto vacante? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Avisos por cable (TV local) | <input type="checkbox"/> | e) Recomendaciones de un amigo | <input type="checkbox"/> |
| b) Anuncios por radio | <input type="checkbox"/> | f) Recomendaciones de un empleado | <input type="checkbox"/> |
| c) Boletines | <input type="checkbox"/> | g) Internet o Redes Sociales | <input type="checkbox"/> |
| d) Volantes | <input type="checkbox"/> | h) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

25) ¿Qué clase de documentación le solicitan a los candidatos interesados en la vacante?

(puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Curriculum Vitae | <input type="checkbox"/> | e) cartas de recomendación | <input type="checkbox"/> |
| b) Examen médico | <input type="checkbox"/> | f) Fotocopia de DPI | <input type="checkbox"/> |
| c) Antecedentes penales | <input type="checkbox"/> | g) Fotografías recientes | <input type="checkbox"/> |
| d) Antecedentes policíacos | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |

26) ¿Qué técnicas utilizan para obtener información de los candidatos? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Llenar solicitud de empleo | <input type="checkbox"/> | d) Referencias laborales | <input type="checkbox"/> |
| b) Realizar una entrevista | <input type="checkbox"/> | e) Referencias personales | <input type="checkbox"/> |
| c) Pruebas o exámenes | <input type="checkbox"/> | f) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

27) ¿Qué pruebas o exámenes realizan para contratar a los candidatos? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|---|--------------------------|
| a) conocimientos sobre comercialización de productos | <input type="checkbox"/> |
| b) conocimientos contabilidad y finanzas | <input type="checkbox"/> |
| c) Habilidad numérica y espacial | <input type="checkbox"/> |
| d) Habilidad para el manejo de equipo y herramientas de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| e) Aptitudes para relacionarse con otros | <input type="checkbox"/> |
| f) Aptitudes para comunicarse con los demás | <input type="checkbox"/> |
| g) Otros (especifique)_____ | <input type="checkbox"/> |

28) ¿Qué aspectos evalúan para la contratación de personal? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|--|--------------------------|
| a) Nivel académico | <input type="checkbox"/> |
| b) Experiencia para el puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| c) Acostumbrado a trabajar y cumplir metas | <input type="checkbox"/> |
| d) Aceptable relaciones humanas | <input type="checkbox"/> |
| d) Aceptable comportamiento personal | <input type="checkbox"/> |
| e) Otros (especifique)_____ | |

29) ¿Qué información proporcionan a los nuevos empleados cuando empiezan a trabajar? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Cuenta la historia del negocio | <input type="checkbox"/> | e) Dan a conocer el organigrama | <input type="checkbox"/> |
| b) Presenta al jefe inmediato | <input type="checkbox"/> | f) Informa sobre políticas y reglas | <input type="checkbox"/> |
| c) Presentan al resto de empleados | <input type="checkbox"/> | g) Explican las tareas del puesto | <input type="checkbox"/> |

d) Explican las prestaciones laborales y sueldos h) otras (especifique)

30) ¿Sobre qué temas capacitan a sus empleados? (puede marcar más de una opción)

- a) Servicio y atención a clientes e) Manejo de equipo y herramientas
- b) Ventas y conocimiento de productos f) Trabajo en equipo y liderazgo
- c) Compra de productos y contrataciones g) Comunicación y motivación
- d) Finanzas y presupuestos h) Otros temas (especifique)
-

31) ¿De qué manera capacitan a los empleados) (puede marcar más de una opción)

- a) En el puesto de trabajo
- b) En diferentes puestos de trabajo
- c) A la par de otro empleado que realiza las mismas tareas
- d) A través de manuales y cuadernos de trabajo
- e) Por medio de cursos y conferencias
- f) Por medio de internet
- g) otros (especifique)
-

32) ¿Quién se encarga de capacitar a los empleados? (puede marcar más de una opción)

- a) Un empleado antiguo
- b) Miembros de la Junta Directiva
- c) El administrador o Gerente
- d) INTECAP
- e) Cámara de Comercio
- f) Otros (especifique)
-

33) ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados? (puede marcar más de una opción)

- a) Por cumplir con objetivos y metas d) Por el rendimiento obtenido
- b) Por conocimiento de las tareas asignadas e) Por observación
-

c) Por cumplir con lo que le piden f) Otras (especifique) _____

34) ¿Qué aspectos del desempeño evalúan de sus empleados? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| a) Niveles de Ventas | <input type="checkbox"/> | e) Puntualidad y Disciplina | <input type="checkbox"/> |
| b) Atención al Cliente | <input type="checkbox"/> | f) Colaboración | <input type="checkbox"/> |
| c) Satisfacción del Cliente | <input type="checkbox"/> | g) Desarrollo en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| d) Trabajo en Equipo | <input type="checkbox"/> | h) otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

Indicador: Dirección

35) ¿Qué liderazgo considera practica con sus colaboradores? (marque únicamente una opción)

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Es el único que da órdenes y toma decisiones | <input type="checkbox"/> |
| b) Consulta y acepta sugerencias de los colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| c) Deja hacer o actuar a los colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| d) De acuerdo a la situación que se presente ejerzo mi influencia | <input type="checkbox"/> |
| e) Otro (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

36) ¿Cómo motivan a los empleados para el cumplimiento de metas y tareas? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Otorgan dinero extra como incentivo | <input type="checkbox"/> | e) Otorgan un regalo por desempeño | <input type="checkbox"/> |
| b) Aumento de sueldo o salario | <input type="checkbox"/> | f) Otorgan un ascenso a otro puesto | <input type="checkbox"/> |
| c) Conceden descanso con goce de sueldo | <input type="checkbox"/> | g) No lo motivan | <input type="checkbox"/> |
| d) Reconocimiento (felicitación) verbal | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

37) ¿Cómo es la comunicación con los empleados? (debe marcar únicamente una opción)

- | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| a) Excelente | <input type="checkbox"/> | b) Buena | <input type="checkbox"/> | c) Regular | <input type="checkbox"/> | d) Mala | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|

38) ¿De qué forma se comunican con los empleados? (puede marcar las opciones necesarias)

- a) De forma oral
- b) De forma escrita
- c) Oral y escrita

Indicador: Control

39) ¿Cómo controlan los problemas que se dan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) Antes que se den los problemas
- b) Resuelven los problemas cuando se presentan
- c) Resuelven los problemas después de que ocurren
- d) De todas las maneras antes señaladas

40) ¿Qué controles utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) Control de efectivo | <input type="checkbox"/> | e) Control de reportes estadísticos | <input type="checkbox"/> |
| b) Control de inventarios | <input type="checkbox"/> | f) Control de informes orales/escritos | <input type="checkbox"/> |
| c) Control por presupuestos | <input type="checkbox"/> | g) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
| d) Control de auditorías | <input type="checkbox"/> | _____ | |

41) ¿Los controles aplicados en la comercializadora sirven para:? (puede marcar más de una opción)

- a) Medir el rendimiento actual
- b) Comparar el desempeño actual con el estándar propuesto
- c) Tomar acciones para corregir el desempeño o estándares inadecuados
- d) No se contemplan estos elementos básicos de control

42) ¿Qué estándares tienen definidos para medir el desempeño de los planes establecidos en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) Evalúan si alcanzaron las ganancias
- b) Evalúan si cumplieron las metas de ventas
- c) Verifican si tienen más clientes
- d) Comparan si el negocio creció
-

- e) El tiempo de realización de las actividades
- e) Otros (especifique)
-

43) ¿Qué técnicas de análisis y control operacional utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Análisis de reportes estadísticos | <input type="checkbox"/> | f) Presupuestos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gráfica de Gantt (programa de actividades) | <input type="checkbox"/> | g) Razones financieras | <input type="checkbox"/> |
| c) Plan Operativo Anual | <input type="checkbox"/> | h) Sistemas de información | <input type="checkbox"/> |
| d) Auditorías Internas y Externas | <input type="checkbox"/> | i) Diagrama de PERT | <input type="checkbox"/> |
| e) Control de Personal | <input type="checkbox"/> | j) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

44) ¿Qué medios utilizan para la recopilación y análisis de la información?

- | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Archivos Documentales (carpetas o files) | <input type="checkbox"/> | d) Reportes o Informes | <input type="checkbox"/> |
| b) Contabilidad en Libros o Computarizada | <input type="checkbox"/> | e) Cardex de empleados o clientes | <input type="checkbox"/> |
| c) En software o programas computarizados | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
Licenciatura en Administración de Empresas

CUESTIONARIO DIRIGIDO A MANDOS MEDIOS Y BAJOS DE
ASEC, S.A., SAN JORGE, ZACAPA

Buen día/tarde. Soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando un estudio sobre la gestión administrativa en ASEC, S.A.; atentamente solicito su colaboración contestando a las interrogantes que se le realizan. Esta información será utilizada para fines académicos y su uso es confidencial. Muy agradecida por la colaboración prestada.

Nombre de la empresa _____ **Código** _____
Dirección de la empresa _____
Puesto que ocupa _____

Elemento: Gestión Administrativa

Indicador: Planeación

1. ¿Qué aspectos consideran como parte de la Visión de ASEC, S.A.? (puede marcar varias opciones)

- | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Ser la mejor | <input type="checkbox"/> | e) Posicionamiento en el mercado | <input type="checkbox"/> |
| b) Importancia de los empleados como personas | <input type="checkbox"/> | f) Vender mas | <input type="checkbox"/> |
| c) La calidad de productos y servicios ofrecidos | <input type="checkbox"/> | g) Uso de tecnología e innovación | <input type="checkbox"/> |
| d) Valor agregado respecto de la competencia | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

2. ¿Qué aspectos considera como parte de la Misión de ASEC, S.A.? (puede marcar varias opciones)

- | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Satisfacer a los clientes | <input type="checkbox"/> | e) Más variedad de productos | <input type="checkbox"/> |
| b) Proporcionar empleos | <input type="checkbox"/> | f) Llevar a cabo nuevos proyectos | <input type="checkbox"/> |
| c) Vender productos y servicios de calidad | <input type="checkbox"/> | g) Cumplir la expectativas de los | <input type="checkbox"/> |
| d) Contar con más sucursales o agencias | <input type="checkbox"/> | asociados | |
| | | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |

3) ¿De qué forma le transmite los planes dentro de la comercializadora? (Debe marcar únicamente una opción)

- a) De forma verbal
 - b) De forma escrita
 - c) Ambas formas
 - d) Otra (especifique)
-

4) ¿Cómo le comunican los planes?

- a) Por memorándums
- b) Por circulares
- c) Por reuniones
- d) Por correos electrónicos
- e) Por medios magnéticos
- f) Otros

5) ¿Para cuánto tiempo planifican las actividades? (puede marcar más de una opción)

- a) Largo plazo, más de 3 años
- b) Mediano plazo, de 1 a 3 años
- c) Corto plazo, menos de 1 año
- d) Otra (especifique)
- e) Ninguna

6) ¿Quiénes participan en la planeación de la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|--|--|
| a) Consejo de Administración (Órgano Directivo) <input type="checkbox"/> | e) Colaboradores Operativos <input type="checkbox"/> |
| b) Gerente General <input type="checkbox"/> | f) Todos <input type="checkbox"/> |
| c) Administrador <input type="checkbox"/> | g) Ninguno <input type="checkbox"/> |
| d) Jefes de Departamentos o Áreas <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) <input type="checkbox"/> |
-

Objetivos y Metas

7) ¿Conoce cuáles son los objetivos de la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| a) Brindar productos de calidad | <input type="checkbox"/> | e) Manejo de costos de operación | <input type="checkbox"/> |
| b) Brindar un buen servicio | <input type="checkbox"/> | f) Capacitar y motivar al personal | <input type="checkbox"/> |
| c) Vender más | <input type="checkbox"/> | g) Posicionarse del mercado | <input type="checkbox"/> |
| d) Obtener mayores ganancias | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

8) ¿Conoce cuáles son las metas de la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| a) Aumentar la gama de productos | <input type="checkbox"/> | e) Reducir costos de operación | <input type="checkbox"/> |
| b) Aumentar la gama de servicios | <input type="checkbox"/> | f) Minimizar la rotación de personal | <input type="checkbox"/> |
| c) Incrementar las ventas | <input type="checkbox"/> | g) Incrementar la presencia | <input type="checkbox"/> |
| d) Incrementar las ganancias | <input type="checkbox"/> | h) otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

Estrategias, Políticas y Reglas

9) De manera específica, ¿Qué estrategia utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) Expandir la participación en el mercado y/o aumentar los productos ofertados mediante nuevos negocios
- b) Seguir haciendo exactamente lo mismo, seguir atendiendo a los mismos clientes, ofertando los mismos productos
- c) Hacer siempre algo que detenga la caída de los negocios, reduciendo costos y re-estructurando la organización
- d) Competir con base a los menores costos de la industria, mantener el gasto al mínimo, reducir el gasto
- e) Ofertar productos únicos y altamente valorados por los clientes, ser innovadores, uso de tecnología,
- f) Utilizar las estrategias indicadas en los incisos d y e, para diferenciarse y ser competitivos en costos
- g) Otras (especifique)

10) ¿Qué políticas utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| a) De precios | <input type="checkbox"/> | f) De Cobros | <input type="checkbox"/> |
| b) De ventas | <input type="checkbox"/> | g) De Contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| c) De compras | <input type="checkbox"/> | g) Atender reclamos de clientes | <input type="checkbox"/> |
| d) De pagos | <input type="checkbox"/> | h) Ninguna | <input type="checkbox"/> |
| e) De endeudamiento | | i) Otras (especifique) | |
-

11) ¿Qué reglas o normas practican en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| a) De higiene o presentación personal | <input type="checkbox"/> | e) De no fumar en área restringida | <input type="checkbox"/> |
| b) De Seguridad Industrial | <input type="checkbox"/> | e) De compras y contrataciones | <input type="checkbox"/> |
| c) De limpieza en el lugar de trabajo | <input type="checkbox"/> | f) Ninguna | <input type="checkbox"/> |
| d) De puntualidad en el trabajo | <input type="checkbox"/> | g) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

Procedimientos

12) ¿Qué procedimientos llevan a cabo en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| a) Para compras y contrataciones | <input type="checkbox"/> | e) Para gastos mayores y menores | <input type="checkbox"/> |
| b) Para pago a proveedores | <input type="checkbox"/> | f) Para contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| c) Para pago de sueldos y salarios | <input type="checkbox"/> | g) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| d) Para realizar una venta | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

Programas

13) ¿Qué tipo de programas utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| a) De Compras | <input type="checkbox"/> | d) De contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| b) De Ventas | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) De pagos | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

Presupuestos

14) ¿Qué tipos de presupuestos se preparan o elaboran en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) De compras | <input type="checkbox"/> | d) De ingresos y egresos | <input type="checkbox"/> |
| b) De ventas | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) De gastos | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

15) ¿Todos los planes de la comercializadora se encuentran por escrito?

- a) SI b) NO
c) Solamente algunos planes ¿Cuáles? _____

16) ¿En qué documentos o medios tienen definidos por escrito los planes? (puede marcar más de una opción)

- a) Plan Operativo Anual (POA)
b) Manuales ¿Cuáles son? _____
c) Carteles
d) Vallas o mantas
e) Ninguno
f) Otros (especifique) _____

Indicador: Organización

17) ¿Cuáles son las tareas que le delegan como parte de su trabajo? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| a) Atención a los clientes | <input type="checkbox"/> | e) Compras de Productos | <input type="checkbox"/> |
| b) Despacho de productos a los clientes | <input type="checkbox"/> | f) Ventas de productos | <input type="checkbox"/> |
| c) Colocación de productos en anaqueles | <input type="checkbox"/> | g) Controles de Ventas y Compras | <input type="checkbox"/> |
| d) Limpieza de todas las áreas físicas | <input type="checkbox"/> | h) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

18) ¿Cómo le dan a conocer las tareas que le asignan? (puede marcar más de una opción)

- a. De forma verbal.
- b. A través de un documento por escrito.
- c. Se las explica un empleado antiguo.
- d. Delega esta responsabilidad a otra persona
- e. Tiene una cartelera informativa.
- f. Ninguno.
- g. Otros (especifique) _____

19) ¿Quiénes son las personas que pueden dar órdenes a los colaboradores para que realicen las actividades? (puede marcar más de una opción)

	b) Colaboradores	c) Junta Directiva
a) El Administrador <input type="checkbox"/>	Contador <input type="checkbox"/>	Presidente <input type="checkbox"/>
	Secretaria <input type="checkbox"/>	Vicepresidente <input type="checkbox"/>
	Cajero(a) <input type="checkbox"/>	Tesorero <input type="checkbox"/>
	Encargado(a) <input type="checkbox"/>	Secretario(a) <input type="checkbox"/>
	Otro <input type="checkbox"/>	Vocal I <input type="checkbox"/>
	(especifique) _____	Vocal II <input type="checkbox"/>

20. ¿Conoce qué tipo de manuales posee la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) De procedimientos
- b) De selección de personal
- c) De funciones
- d) De contabilidad y finanzas
- e) De seguridad e higiene
- f) De reglas y normas
- g) De compras y contrataciones
- h) Otros (especifique)
- i) Ninguno de los anteriores _____

21) ¿Conoce si la Comercializadora cuenta con documentos donde tenga por escrito perfiles y descripciones de los diferente puestos de trabajo?

- a) SI
- b) NO ¿Por qué? _____

Si su respuesta es SI, ¿Para qué los utilizan? _____

Indicador: Integración de Personal

22) ¿Por qué cree Usted que se dan plazas vacantes en la comercializadora? (puede marcar más de una opción).

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Renuncia de los empleados | <input type="checkbox"/> | d) Por ascensos | <input type="checkbox"/> |
| b) Crecimiento de la empresa | <input type="checkbox"/> | e) Por suspensión de cualquier tipo | <input type="checkbox"/> |
| c) Por despidos | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

23) ¿Cómo se enteró que la Comercializadora necesitaba personal para cubrir una plaza vacante? (puede marcar más de una opción).

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Archivo de candidatos | <input type="checkbox"/> | e) Universidades y entidades educativas | <input type="checkbox"/> |
| b) Empleados actuales | <input type="checkbox"/> | f) Bolsas de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| c) Ex – empleados | <input type="checkbox"/> | g) Cámaras y asociaciones | <input type="checkbox"/> |
| d) Oficinas o agencias de empleo | <input type="checkbox"/> | h) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

24) ¿Qué medios utilizó la Comercializadora para darle a conocer que había un puesto vacante y que podía seleccionarlo/contratarlo? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Avisos por cable (TV local) | <input type="checkbox"/> | e) Recomendaciones de un amigo | <input type="checkbox"/> |
| b) Anuncios por radio | <input type="checkbox"/> | f) Recomendaciones de un empleado | <input type="checkbox"/> |
| c) Boletines | <input type="checkbox"/> | g) Internet o Redes Sociales | <input type="checkbox"/> |
| d) Volantes | <input type="checkbox"/> | h) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

25) ¿Qué clase de documentación le solicitaron para seleccionarlo/contratarlo? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Curriculum Vitae | <input type="checkbox"/> | e) Cartas de recomendación | <input type="checkbox"/> |
| b) Examen médico | <input type="checkbox"/> | f) Fotocopia de DPI | <input type="checkbox"/> |
| c) Antecedentes penales | <input type="checkbox"/> | g) Fotografías recientes | <input type="checkbox"/> |
| d) Antecedentes policíacos | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

26) ¿Qué técnicas utilizan para obtener su información personal? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Llenar solicitud de empleo | <input type="checkbox"/> | d) Referencias laborales | <input type="checkbox"/> |
| b) Realizar una entrevista | <input type="checkbox"/> | e) Referencias personales | <input type="checkbox"/> |
| c) Pruebas o exámenes | <input type="checkbox"/> | f) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

27) ¿Qué tipo de pruebas o exámenes le realizaron para seleccionarlo/contratarlo? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Conocimientos sobre comercialización de productos | <input type="checkbox"/> |
| b) Conocimientos de contabilidad y finanzas | <input type="checkbox"/> |
| c) Habilidad numérica y espacial | <input type="checkbox"/> |
| d) Habilidad para el manejo de equipo y herramientas de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| e) Aptitudes para relacionarse con otros | <input type="checkbox"/> |
| f) Aptitudes para comunicarse con los demás | <input type="checkbox"/> |
| g) Otros (especifique) _____ | <input type="checkbox"/> |

28) ¿Qué aspectos le evaluaron para seleccionarlo y previo a la contratación? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|--|--------------------------|
| a) Nivel académico | <input type="checkbox"/> |
| b) Experiencia para el puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| c) Acostumbrado a trabajar y cumplir metas | <input type="checkbox"/> |
| d) Aceptable relaciones humanas | <input type="checkbox"/> |
| d) Aceptable comportamiento personal | <input type="checkbox"/> |
| e) Otros (especifique) _____ | |

29) ¿Qué información le proporcionan cuando empezó a trabajar? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Le contaron la historia del negocio | <input type="checkbox"/> | e) Le dan a conocer el organigrama | <input type="checkbox"/> |
| b) Le presentaron al jefe inmediato | <input type="checkbox"/> | f) Le informaron sobre políticas y reglas | <input type="checkbox"/> |
| c) Le presentaron al resto de empleados | <input type="checkbox"/> | g) Le explicaron las tareas del puesto | <input type="checkbox"/> |
| d) Le explicaron las prestaciones laborales y sueldo | <input type="checkbox"/> | h) otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

30) ¿Sobre qué temas le han capacitado? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| a) Servicio y atención a clientes | <input type="checkbox"/> | e) Manejo de equipo y herramientas | <input type="checkbox"/> |
| b) Ventas y conocimiento de productos | <input type="checkbox"/> | f) Trabajo en equipo y liderazgo | <input type="checkbox"/> |
| c) Compra de productos y contrataciones | <input type="checkbox"/> | g) Comunicación y motivación | <input type="checkbox"/> |
| d) Finanzas y presupuestos | <input type="checkbox"/> | h) Otros temas (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

31) ¿De qué manera le han capacitado? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|---|--------------------------|
| a) En el puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| b) En diferentes puestos de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| c) A la par de otro colaborador que realiza las mismas tareas | <input type="checkbox"/> |
| d) A través de manuales y cuadernos de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| e) Por medio de cursos y conferencias | <input type="checkbox"/> |
| f) Por medio de internet | <input type="checkbox"/> |
| g) otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

32) ¿Quién se encarga de capacitar a los colaboradores? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| a) Un empleado antiguo | <input type="checkbox"/> |
| b) Miembros de la Junta Directiva | <input type="checkbox"/> |
| c) El administrador o Gerente | <input type="checkbox"/> |
| d) INTECAP | <input type="checkbox"/> |
| e) Cámara de Comercio | <input type="checkbox"/> |
| f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> _____ |

33) ¿Cómo evalúa su desempeño en el trabajo? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| a) Por cumplir con objetivos y metas | <input type="checkbox"/> | d) Por el rendimiento obtenido | <input type="checkbox"/> |
| b) Por conocimiento de las tareas asignadas | <input type="checkbox"/> | e) Por observación | <input type="checkbox"/> |
| c) Por cumplir con lo que le piden | <input type="checkbox"/> | f) Otras (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

34) ¿Qué aspectos del desempeño le evalúan? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Niveles de ventas | <input type="checkbox"/> | e) Puntualidad y disciplina | <input type="checkbox"/> |
| b) Atención al cliente | <input type="checkbox"/> | f) Colaboración | <input type="checkbox"/> |
| c) Satisfacción del cliente | <input type="checkbox"/> | g) Desenvolvimiento en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| d) Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> | h) otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

Indicador: Dirección

35) ¿Cómo considera Usted que es el liderazgo de su jefe? (marque únicamente una opción)

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Es el único que da órdenes y toma decisiones | <input type="checkbox"/> |
| b) Consulta y acepta sugerencias de los colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| c) Deja hacer o actuar a los colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| d) De acuerdo a la situación que se presente ejerce su influencia | <input type="checkbox"/> |
| e) Otro (especifique) _____ | <input type="checkbox"/> |

36) ¿Cómo cree Usted que motivan a los empleados en la Comercializadora para el cumplimiento de metas y tareas? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Otorgan dinero extra como incentivo | <input type="checkbox"/> | e) Otorgan un regalo por desempeño | <input type="checkbox"/> |
| b) Aumento de sueldo o salario | <input type="checkbox"/> | f) Otorgan un ascenso a otro puesto | <input type="checkbox"/> |
| c) Conceden descanso con goce de sueldo | <input type="checkbox"/> | g) No lo motivan | <input type="checkbox"/> |
| d) Reconocimiento (felicitación) verbal | <input type="checkbox"/> | h) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

37) ¿Cómo cree Usted que es la comunicación con los empleados? (debe marcar únicamente una opción)

- | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| a) Excelente | <input type="checkbox"/> | b) Buena | <input type="checkbox"/> | c) Regular | <input type="checkbox"/> | d) Mala | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|

38) ¿De qué forma se comunica con su jefe y con el resto de empleados? (puede marcar las opciones necesarias)

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| a) De forma oral | <input type="checkbox"/> |
| b) De forma escrita | <input type="checkbox"/> |
| c) Ambas formas | <input type="checkbox"/> |

Indicador: Control

39) ¿Cómo controlan los problemas que se dan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) Antes que se den los problemas
- b) Resuelven los problemas cuando se presentan
- c) Resuelven los problemas después de que ocurren
- d) De todas las maneras antes señaladas

40) ¿Qué controles utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) Control de efectivo
 - b) Control de inventarios
 - c) Control por presupuestos
 - d) Control de auditorías
 - e) Control de reportes estadísticos
 - f) Control de informes orales/escritos
 - g) Otros (especifique)
-

41) ¿Los controles aplicados en la comercializadora sirven para:? (puede marcar más de una opción)

- a) Medir el rendimiento actual
- b) Comparar el desempeño actual con el estándar propuesto
- c) Tomar acciones para corregir el desempeño o estándares inadecuados
- d) No se contemplan estos elementos básicos de control

42) ¿Qué estándares tienen definidos para medir el desempeño de los planes establecidos en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- a) Evalúan si alcanzaron las ganancias
 - b) Evalúan si cumplieron las metas de ventas
 - c) Verifican si tienen más clientes
 - d) Comparan si el negocio creció
 - e) El tiempo de realización de las actividades
 - e) Otros (especifique)
-

43) ¿Qué técnicas de análisis y control operacional utilizan en la comercializadora? (puede marcar más de una opción)

- | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Análisis de reportes estadísticos | <input type="checkbox"/> | f) Presupuestos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gráfica de Gantt (programa de actividades) | <input type="checkbox"/> | g) Razones financieras | <input type="checkbox"/> |
| c) Plan Operativo Anual | <input type="checkbox"/> | h) Sistemas de información | <input type="checkbox"/> |
| d) Auditorías internas y externas | <input type="checkbox"/> | i) Diagrama de actividades | <input type="checkbox"/> |
| e) Control de personal | <input type="checkbox"/> | j) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

44) ¿Qué medios utilizan en la Comercializadora para la recopilación y análisis de la información?

- | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Archivos documentales (carpetas o files) | <input type="checkbox"/> | d) Reportes o informes | <input type="checkbox"/> |
| b) Contabilidad en libros o computarizada | <input type="checkbox"/> | e) Cardex de empleados o clientes | <input type="checkbox"/> |
| c) En software o programas computarizados | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |
-

PROPUESTA

INDICE

GUÍA ESTRATEGICA PARA ELABORAR VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

CONTENIDO	PAG.
1. Presentación de la “Guía Estratégica para elaborar Visión, Misión y Valores”	01
2. Introducción	02
3. Objetivos	03
3.1 Objetivo General	03
3.2 Objetivos Específicos	03
4. Metodología para utilizar la guía estratégica (pasos)	04
5. Desarrollo de la propuesta	05
Paso 1. Lectura de la guía estratégica para conocimiento y aperebimiento del contenido a través de definiciones y conceptos claves sobre la Visión, Misión y Valores	05
Paso 2. Utilizar la técnica del Análisis FODA para recopilar información del Ambiente interno y externo que ayude a la construcción de Visión, Misión y Valores de la organización	08
Paso 3. Utilizar la técnica de Lluvia de Ideas para la redacción de las declaraciones de la Visión, Misión y Valores	09
Paso 4. Responder al cuestionario de preguntas para la construcción de la Visión y y Misión.	09
Paso 5. Utilizar el procedimiento para el establecimiento de valores organizacionales	10
Paso 6. Validación de las declaraciones	13
Paso 7. Estrategia de Comunicación	14
6. Recomendaciones finales	17

DISEÑO DE ORGANIGRAMA ASEC, S.A.

CONTENIDO	PAG.
7. Presentación de la propuesta de “Diseño de Organigrama”	18
8. Introducción	19
9. Objetivos	20
9.1 Objetivo General	20
9.2 Objetivos Específicos	20
10. Metodología utilizada para elaborar el organigrama	22
11. Desarrollo de la propuesta	23
Paso 1. Autorización y apoyo de la Junta Directiva y Administrador de ASEC, S.A.	23
Paso 2. Recopilación de Información	23
Paso 3. Ordenamiento y Análisis de la Información	24
Paso 4. Criterios fundamentales generales para el diseño y elaboración de organigramas	24
Paso 5. Plasmar el organigrama sobre papel y en medios electrónicos	26
Paso 6. Divulgación y Comunicación	27
Paso 7. Revisión y Actualización	27
12. Recomendaciones Finales	28
13. Referencias Bibliográficas	29
14. Net grafía	30

GUÍA ESTRATEGICA PARA ELABORAR VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

1. Presentación de la Guía Estratégica

La función de planeación es importante, pues a través de ella las organizaciones pueden definir sus objetivos, al igual que los medios para realizarlos; así como imaginar el futuro que se desea tener y las acciones para lograrlo.

Los *paradigmas* constituyen otra razón importante por la cual las personas no aceptan las nuevas ideas. Estos se interpretan como un conjunto de reglas bien aceptadas que se encuentran en los límites del pensamiento y proporcionan parámetros para la solución de problemas dentro de esos límites.

La función de prever el futuro en el proceso de planeación estratégica consiste en lograr que los líderes de la organización hagan un cambio de paradigma, donde sea necesario a fin de desarrollar una apertura a las nuevas ideas, para poder comprender y aceptar la necesidad y, la oportunidad del cambio.

La presente guía estratégica contiene lineamientos que permitirán reforzar y complementar la función de planeación, especialmente la estratégica, en la Comercializadora ASEC, S.A.

Esta guía está dirigida principalmente a los colaboradores de la comercializadora con el propósito de poder redactar la declaración de visión, misión y valores, que les permita orientar las actividades hacia el futuro y monitorear su cumplimiento.

La guía ha sido elaborada con ideas del autor, sin embargo las misma se fundamentan en la información consultada en diferentes documentos o referencias bibliográficas, con el ánimo que la información presentada sea sencilla de interpretar y de fácil aplicación. Así mismo, se presentan algunos ejemplos y figuras representativas, con el objeto de hacer que el lector cuente con un documento ilustrativo, dinámico y didáctico.

2. Introducción

“Había un leñador que se agotaba malgastando su tiempo y sus energías en cortar madera con un hacha embotada, porque no tenía tiempo, según él, para detenerse a afilar la hoja”.

“Anthony de Mello”

En la vida cotidiana algunas organizaciones ignoran el por qué realizan ciertas actividades. No saben hacia donde van, por qué realizan el trabajo, ni de donde proviene la necesidad de hacerlo; incluso, ignoran el tiempo y el propósito, además desconocen los procesos y recursos con los que se cuenta.

Todos estos factores impactan en la calidad de los productos y servicios que se proporcionan a los clientes, cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se persiguen, es difícil plantear las actividades correctas.

Para dar rumbo a una organización y dirigir los esfuerzos en pos de un fin determinado y, obtener los resultados deseados, se crean la visión, misión y valores.

La importancia de desarrollar correctamente la visión, misión y valores es fundamental pues, estas declaraciones, ayudan a la creación de nuevas e innovadoras, así como, importantes metas para poder llegar a ser lo que se desea ser en el futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlo.

Ver mentalizada la visión, misión y valores en las mentes de los colaboradores de ASEC, S.A., es un paso fundamental para hacer crecer la empresa.

3. Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar al momento de aplicar la Guía Modelo para reforzar la función de planeación y poder redactar la declaración de visión, misión y valores, se presentan a continuación:

3.1 Objetivo General

- Aplicar la guía modelo para la construcción de la visión, misión y valores, para el fortalecimiento de la función administrativa de planeación, especialmente de índole estratégica; transmitiendo a los colaboradores y clientes un sentido de pertenencia y confianza a la comercializadora.

3.2 Objetivos Específicos

- Formular la declaración de visión para plantear un futuro deseado, que sea lo suficientemente claro y motivador para los colaboradores de ASEC, S.A.
- Formular la declaración de misión para que los colaboradores conozcan la razón fundamental de ser y operar de ASEC, S.A.
- Establecer los valores que van a caracterizar a la comercializadora en la actualidad y los que se tendrán que potenciar para enfrentar los retos futuros.
- Socializar de la declaración de visión, misión y valores para que sean del conocimiento de los colaboradores de ASEC, S.A., de sus clientes, proveedores y otras entidades que forman parte de su entorno social, económico y legal.



4. Metodología para utilizar la Guía Estratégica (pasos)



 **Paso 1.** Lectura de la guía modelo para conocimiento y aperebimiento del contenido a través de definiciones y conceptos claves sobre la visión, misión y valores.

 **Paso 2.** Utilizar la técnica de análisis FODA para recopilar información del ambiente interno y externo que ayude a la construcción de la visión, misión y valores de la organización.

 **Paso 3.** Utilizar la técnica de lluvia de ideas para la redacción de las declaraciones de visión, misión y valores.

 **Paso 4.** Responder el cuestionario de preguntas para la construcción de la visión y misión.

 **Paso 5.** Utilización del procedimiento para establecer valores organizacionales.

 **Paso 6.** Validación de las declaraciones.

 **Paso 7.** Estrategia de Comunicación (Socialización, divulgación y publicación de las declaraciones)

A continuación se presenta la descripción y desarrollo de cada uno de los pasos propuestos en la presente guía modelo.

5. Desarrollo de la propuesta



Paso 1. Lectura de la guía modelo para conocimiento y aperecibimiento del contenido a través de definiciones y conceptos claves sobre la visión, misión y valores.

Visión

“La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo quiere verse, como empresa, en un futuro definido. La visión permite plantearse un futuro deseado, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento”.



*“Fleitman Jack
en su obra **Negocios Exitosos**”.*

Misión

“La misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósito o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito”.



**“Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer
en su libro **Planeación Estratégica Aplicada**”.**

Como evaluar el enunciado de la misión

Se deben considerar los siguientes factores para evaluar el enunciado de la misión:

- Claro y comprensible para todo el personal
- Breve (para facilitar recordarlo)
- Especifico de acuerdo con el negocio u organización que se tiene
- Contundente, es decir, que identifique la fuerza que impulsa la visión estratégica
- Refleja la ventaja competitiva
- Flexible, pero bien enfocada
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones
- Refleja los valores, creencias y filosofía de la organización
- Es realista
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización

Algunas características que deben cumplir los enunciados de la misión

- **Digna.** La misión debe dignificar el trabajo realizado por el personal del departamento o a nivel general de la empresa, como también el servicio que se presta al cliente o usuario (interno y externo); ya que es a través de la satisfacción de estos que evaluamos los resultados de nuestros objetivos y dignificamos nuestra misión.
- **A pruebas de cambio.** Aquí radica la importancia de la planificación a largo plazo, ya que les permite preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante en el cual opera la empresa.
- **Cualitativa.** Debe definirse el campo de referencia para una planificación detallada y descriptiva que permita identificar opciones adecuadas con las estrategias y políticas establecidas.
- **Congruente.** Esta debe ser congruente con objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, así como los medios de verificación utilizados.

- **Compartida.** Esto implica una serie de valores y principios por parte de todos los colaboradores del departamento como a nivel general de la empresa, lo cual debe ser trasladado al cliente o usuario.
- **Atractiva.** Su contenido debe ser atractivo, que llame la atención, pero aún más debe enmarcar su filosofía, de manera que cubra todas las características del mercado potencial.
- **Identificable y defendible.** Que todo el personal pueda identificarse con el cumplimiento de la misión, siendo leal a través de esta a la empresa y en un momento determinado poder defenderla.

Valores

“Las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores, la hacen funcionar las personas”

“Ken Blanchard,
en su libro **Administración por Valores**”



Tipos de valores corporativos



Existen varios tipos de valores corporativos a saber:

1. **De la empresa.** Algunos valores corporativos se refieren a la empresa como institución. Por ejemplo, si una compañía emplea como argumento competitivo su solidez, este es un hecho que corresponde más a la voluntad y decisión de sus dueños que a la actuación de sus empleados. En esta categoría estarán valores tales como: la transparencia, la solidez, la liquidez, la estructura corporativa, el liderazgo ante la comunidad, los códigos de buen gobierno, etc.
2. **De sus empleados.** Otros valores corporativos, corresponden estrictamente normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados. Referencias tales como: la confidencialidad, la lealtad, el trabajo en equipo, la honestidad y la responsabilidad, entre muchos otros, son algunos de los ejemplos más comunes.

3. Del producto o el servicio. Se refiere a características relacionadas con el producto y su desarrollo. Por ejemplo, conceptos tales como: la marca, la tecnología empleada, la calidad, oportunidad, el precio, la diversidad de medios de distribución, el cumplimiento, los procesos certificados, el excelente servicio post venta, etc. son algunos entre muchos.

Ejemplos de valores corporativos:

Valores Pragmáticos	Valores Éticos	Valores de Desarrollo
“Como Actuamos”	“Como Sentimos”	“Como nos Vemos”
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Eficacia • Eficiencia • Excelencia • Norma • Objetividad • Participación • Planificación • Profesionalidad • Calidad • Responsabilidad • Seriedad • Sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia • Compromiso social • Confianza • Empatía • Equidad • Honestidad • Humanismo • Integridad • Justicia • Reconocimiento • Sinceridad • Solidaridad • Transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alegría • Colaboración • Comunicación • Cooperación • Creatividad • Entusiasmo • Equipo • Flexibilidad • Ilusión • Iniciativa • Innovación • Participación • Proactividad



Paso 2. Utilizar la técnica de análisis FODA para recopilar información del ambiente interno y externo que ayude a la construcción de la visión, misión y valores de la organización.

El análisis FODA (también conocida como DOFA) es una herramienta estratégica por excelencia. El beneficio que obtienen las empresas con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra, así como el riesgo y oportunidades que les brinda el mercado.



Paso 3. Utilizar la técnica de lluvia de ideas para la redacción de las declaraciones de visión, misión y valores.

La lluvia de ideas es uno de los procedimientos más utilizados para facilitar la creatividad y la innovación en equipos de trabajo. Esta herramienta, también conocida por sus siglas en inglés como “brainstorming”, fue creada en 1939 por Alex Osborn y supone una potente técnica para liberar ideas, generar alternativas, recogerlas y enfocarlas hacia la solución de un problema para, posteriormente, evaluarlas y escoger la más adecuada.



Paso 4. Responder el cuestionario de preguntas para la construcción de la visión y misión.

Preguntas frecuentes para elaborar la visión

La declaración de la visión deberá responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra organización? O ¿Qué es lo que deseamos ser en el futuro?
2. ¿Qué tratamos de conseguir o alcanzar en la organización? O ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
3. ¿En qué actividad se desarrollará la organización?
4. ¿Cómo se logrará lo que pretende la organización? o ¿Cómo produciremos resultados?
5. ¿Qué beneficios ofrece la organización?
6. ¿Cuáles son nuestros valores con los cuales sustentamos los beneficios que ofrecemos?
7. ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
8. ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Luego de responder el cuestionario se procede a construir la visión, indicando en la declaración las oraciones indicativas, para lo cual se debe utilizar técnicas de redacción que

permitan reflejar las ideas principales. La manera de redactar la declaración dependerá de la habilidad e ingenio, así como de la comprensión que se tenga al respecto.

Preguntas frecuentes para elaborar la misión

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de trabajo que se reúne para definir una misión.

1. ¿Por qué existimos? O ¿Cuál es nuestro propósito básico?
2. ¿En qué sector debemos estar? O ¿Cuál es nuestro mercado?
3. ¿Quién es nuestro usuario o cliente objetivo?
4. ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o cliente objetivo?
5. ¿Cuáles son nuestros objetivos financieros?
6. ¿Cuáles son nuestros objetivos en recursos humanos?
7. ¿Qué clase de clima queremos crear?
8. ¿Cuál es el nivel de calidad que queremos en nuestros productos y servicios?
9. ¿Cuál es nuestro compromiso con nuestra comunidad y nuestro país?
10. ¿Qué valores vamos a practicar para sustentar nuestra cultura organizacional?



Paso 5. Utilización del procedimiento para el establecimiento de valores organizacionales

“El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.”



**“Ken Blanchard,
en su libro Administración por Valores”**

El proceso de declaración de valores forma parte del diseño estratégico de cada organización, debe ser liderado por la alta dirección y definirse con procesos participativos.

Desarrollo del procedimiento



1. Diagnóstico de valores.

Este paso se debe desarrollar a través de un proceso de trabajo grupal. Deben participar todos los colaboradores de la organización y, los grupos de trabajo deben estar integrados por 8 hasta 15 personas, incluyendo a miembros de la Junta Directiva y Administrador.

- Se solicita a los participantes enumerar de manera libre, los valores presentes en la organización (pueden ser los declarados en el diseño estratégico y otros que en las condiciones concretas se considere resulten útiles para este trabajo).
- Se elabora la lista de valores existentes.
- Se escriben en papel los valores señalados, y de manera individual se aplica una escala ascendente de 1 al 5, para determinar el nivel en que cada uno de ellos se encuentra presente en la organización analizada.
- Se lleva a una sesión de trabajo grupal, se define la cantidad de valores manejables para el trabajo de la organización, se ponderan y se declaran.



2. Conceptualización de valores.

Como métodos pueden utilizarse diálogos clarificadores, hojas de valores, frases inacabadas y preguntas esclarecedoras. Se realiza mediante proceso de trabajo grupal, se emplea el diccionario y la información documental que se estime.

- Se orienta la búsqueda del significado de los valores seleccionados y la adecuación del contenido semántico a la expresión específica que corresponda con las características de la organización. Si los valores ya están definidos, en este paso pueden ser reanalizados, enriquecidos o modificados.
- Los equipos exponen su conceptualización, se enriquece y registra el concepto de cada valor.

- Se elabora y aprueba la lista de los valores y sus significados. Esto implica el grado de aceptación de un valor determinado y el compromiso para desearlo, comunicarlo y compartirlo en la organización.

Ejemplo:

Honestidad: Uno de los elementos más valiosos del ser humano es la honestidad y en la Comercializadora ASEC, S.A. nos esforzamos por promover este importante valor, al conducir en forma honrada nuestros negocios, dando nuestro mejor esfuerzo, siendo puntuales, haciendo lo que nos corresponde hacer y algo más. Aprovechando nuestras jornadas de trabajo al máximo y utilizando los recursos sin desperdicios ni despilfarros.

Trabajo en equipo: Consideramos que la calidad en el trabajo no puede ser duradera si no promovemos y aceptamos que la calidad humana es el elemento clave y, al trabajar en forma unida, se produce una sumatoria de calidades conducentes a la excelencia; por lo tanto, para Comercializadora ASEC, S.A. el trabajo en equipo es la verdadera forma de trabajo.

Respeto: En ASEC, S.A., el equipo de trabajo se basa en el respeto, esto es, en el reconocimiento de la dignidad de las personas, su integridad y su derecho a un trato justo.

3. Declaración de conductas.



Se realiza a través de un proceso reflexivo mediante el cual cada involucrado participa conscientemente y es responsable por lo que valora y acepta, lo que facilita su proceso de comunicación y la actuación en consecuencia. Tomando como ejemplo el valor responsabilidad,

Siento que soy responsable si...

- Actúo de forma comprometida y consagrada para dar respuesta a las tareas asignadas,
- Propicio un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia,
- Cumplo en tiempo y con calidad las tareas y objetivos asignados,
- Soy optimista, busco soluciones con creatividad y entusiasmo,
- ...entre otros.

4. Evaluación.



En este paso pueden utilizarse cuestionarios, procesos de formación estructurados y la evaluación del desempeño. Respecto al trabajo directivo, requiere el ejercicio de la crítica educativa y la voluntad y compromiso de alcanzar los valores organizacionales comprometidos, en la actuación cotidiana. La verificación puede hacerse a través de:

- Control y seguimiento de las conductas asociadas a cada valor.
- Grupos focales con integración heterogénea para opinar sobre el cumplimiento de los valores, mediante preguntas previamente formuladas. Se recogen los criterios y se elabora informe.
- Sesiones periódicas de trabajo grupal, por áreas de actividad para exponer y jerarquizar los problemas principales que se presentan en el proceso de aplicación de los valores de la organización, en el ámbito específico de trabajo.
- Entrevistas, cuestionarios y otras vías que faciliten la comprobación.



Paso 6. Validación de las declaraciones.

Validar es un proceso por el cual los colaboradores pueden acceder a conocer la pertinencia de los conceptos insertos en alguno de los escalones estratégicos de la organización.

Para verificar si los valores quedaron bien definidos, deberá hacer las siguientes preguntas de validación:

- ¿Realmente los tiene o desea tenerlos?
- ¿Pasarán de moda?
- ¿Los sostiene verdaderamente y apasionadamente?
- ¿Mantendría esos valores, incluso si se convirtieran en una desventaja competitiva?
- ¿Son estos valores comunes a todos los colaboradores de la organización?

Para validar la misión, hágale la prueba con las siguientes preguntas:

- ¿Expresa el valor agregado que da a la comunidad?

- ¿Explica el por qué existe la compañía?
- ¿Declara cuál es la necesidad básica que satisface?
- ¿Explica el conocimiento que tiene para satisfacer una necesidad social?

La visión puede validarla haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Es estimulante?
- ¿Capta la esencia del negocio?
- ¿Le proporciona impulso?
- ¿Mantiene a la gente en acción?



Paso 7. Estrategia de Comunicación. (Socialización, divulgación y publicación de las declaraciones)

“No basta elaborar una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa”.



**“Ivonne Torrente,
Master en Dirección de Empresas y
Asistente del Instituto de Comercio Exterior de Cuba”.**

Modelo de las “7C”

La presente guía parte del modelo de las 7C de una comunicación eficiente, para lo cual se deben considerar en su elaboración estos siete pasos:

- 1. Credibilidad.** Para lograr credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso.
- 2. Contexto.** Para que el mensaje se adapte a las realidades del entorno tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir a los públicos, sino de asumir como Misión y Visión lo que esos públicos esperan de la empresa.
- 3. Contenido.** Para que tenga un significado para los públicos de la empresa, además de los

beneficios, la misión y visión deberán expresar los valores esenciales de la empresa, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores y de la sociedad.

4. **Claridad.** Lo más importante es que tanto la misión, visión y valores se redacten con un lenguaje sencillo, claro y preciso.
5. **Continuidad y Consistencia.** No basta con estudiar la frecuencia de repetición del mensaje, sino que se hace necesario una plena coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
6. **Canales.** Con el público interno lo más importante es mantener los canales “desbloqueados”. Un diálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de hacer circular la información, de aceptar las iniciativas. Con el público externo, a través de darle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos.
7. **Capacidad del auditorio.** Este aspecto se tiene en cuenta desde la propia declaración, por que más que un auditorio paciente al que se presentan la visión, misión y valores elaborados por otros, ellos han sido participes de su formulación.

Herramientas de comunicación

1. **Página Web.** Constituye un instrumento clave de comunicación. Esta página web debe incluir el logo de la empresa, debe presentar una dirección de correo electrónico a la cual dirigir consultas y establecer quién será el responsable de la comunicación.
2. **Boletín impreso.** Este boletín debe ser dirigido a todos aquellos que no cuentan con un correo electrónico. Su impresión debe pensarse para poder ser realizada en forma sencilla, sin tener que recurrir a una imprenta.
3. **Brochure general.** Constituye una herramienta de comunicación esencial; es la carta de presentación de la empresa ante sus públicos. Debe estar impreso en material sencillo, no por eso será menos atractivo e interesante.
4. **Informe Anual.** Es un instrumento de gran importancia para la credibilidad y transparencia, le da seriedad y peso a la organización. Además de la información base que debe contener un informe anual, como los ingresos y gastos, se puede informar de manera

amena y puntual sobre la visión, misión, valores y otros detalles de identidad de la empresa.

5. **Manual de Inducción.** Es de mucha utilidad y puede entregarse a cada colaborador nuevo que ingresa a la empresa, pues allí puede encontrar información importante sobre la organización, su estructura, visión, misión y valores, así como otras informaciones relacionadas a la empresa y al puesto de trabajo.
6. **Material Audiovisual y en DVD.** Las nuevas tecnologías brindan la posibilidad de contar con material no solo gráfico sino en video y que, a bajo costo, puede transmitirse a través de canales como las redes sociales.
7. **Objetos Promocionales.** Se puede contar con objetos promocionales, pero no son imprescindibles. Pueden ser un motivador y contribuir a posicionar las declaraciones de visión, misión y valores.
8. **Banners.** Es una herramienta muy útil de bajo costo para posicionar el proyecto de visión, misión y valores. Sus principales ejes de trabajo lo representan los talleres, reuniones, conferencias, presentaciones, etc.
9. **Redes sociales.** Las redes sociales han tenido un desarrollo vertiginoso y estudios demuestran que son un instrumento efectivo de comunicación si saben manejar adecuadamente.
10. **Envío de Mensajes SMS.** Una forma complementaria al uso de redes sociales son las comunicaciones específicas dirigidas al público particular informándoles sobre temas de interés a través de mensaje de texto.
11. **Cuadros Enmarcados.** Esta también es una herramienta para posicionar e interiorizar en el público la información específica sobre visión, misión y valores. El único detalle es, que es una herramienta que únicamente puede utilizarse en las instalaciones internas de la organización, en lugares claves como: lobby o recepción, pasillos y oficinas.
12. **Rótulos o Mantas Vinílicas.** Al igual que los cuadros enmarcados, esta herramienta únicamente puede utilizarse en lugares exteriores como: parqueos, ingresos al edificio, patios, etc.

Implementación de las herramientas de comunicación

Todas las herramientas de comunicación antes indicadas son importantes y muy útiles para difundir y dar a conocer la visión, misión y valores, sin embargo deberá realizarse un análisis de los costos en su implementación y, por tratarse de las declaraciones del plan estratégico inicial, se recomienda el uso de herramientas de bajo costo, tal el caso de los cuadros enmarcados y de rótulos o mantas vinílicas; además que estas estarían a disposición en lugares internos y externos del edificio que ocupa la comercializadora.

“Cada empresa debe tener su plan estratégico y volverlo una cultura, costumbre y realidad para que el mercado lo conozca y los aprecie como parte de la identidad de la empresa, de sus productos o de sus empleados. Esto formará parte de su mezcla de valor.”

**“Carlos Mejía C.,
Consultor Gerente de Planning, S.A.”**

6. Recomendaciones Finales

1. Aplicar la guía modelo o estratégica para promover la intencionalidad del aprendizaje en todos los pasos.
2. Estimular el desempeño de los colaboradores asociándolo a las declaraciones de misión, visión y valores.
3. Diseñar y evaluar las acciones de formación que tengan los colaboradores aplicadas a la percepción que tengan sobre la misión, visión y valores.
4. Analizar periódicamente el efecto que tenga la estrategia de comunicación para interiorizar la misión, visión y valores en los colaboradores, los clientes y en la sociedad.

DISEÑO DE ORGANIGRAMA ASEC, S.A.

7. Presentación de la propuesta “Diseño de Organigrama”

El término organigrama, se puede decir, deriva de la palabra **organimetría** la cual proviene de dos vocablos en latín: **organón**, el cual da a entender órgano, elemento de un sistema o el sistema en su conjunto; así como del griego **metrón** que significa medida. Uniendo estos dos conceptos se puede indicar que organimetría es la medida de un sistema.

La organimetría no es más que una herramienta para representar a una organización (organigrama) y sus relaciones formales internas y por qué no decir externas. Esta herramienta, es decir organigrama, se basa en una estructura materializada en un papel, aunque hoy en día por el avance de la tecnología, este término se está modificando, pues ahora se encuentra en forma electrónica.

En definitiva no existe un único modelo de organigrama pues al haber diversas organizaciones, una diferente que la otra, hace que la estructura de estas sean únicas y por ende diferentes.

La organimetría forma parte de la segunda función de administración, es decir, parte de la organización. Los integrantes, y en general toda la organización, necesita un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar sus metas y objetivos de la manera más coherente y sobre todo en un ambiente sin conflictos.

La presente propuesta está dirigida a la Comercializadora ASEC, S.A. con el propósito de representar, de manera gráfica, como se encuentra estructurada la organización, para que sus colaboradores y clientes externos conozcan su estructura.

El organigrama fue elaborado tomando en cuenta los lineamientos y procedimientos para su diseño, con ideas propias del autor, sin embargo se han consultado documentos y referencias bibliográficas de autores en esta materia.

8. Introducción

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o giro de negocio, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, atendiendo al objeto de su creación.

La representación gráfica de una estructura se conoce como organigrama, que es la herramienta más sencilla para expresar como se organizan los recursos de la organización, su estructura, autoridad, jerarquía y como se interrelacionan las unidades o personas que la componen.

Es importante saber que la estructura organizacional es producto del diseño organizacional. En este orden el organigrama representa lo que el diseño y la estructura han establecido para la organización formal, es decir que este proceso involucra a todos los niveles de la organización.

Una organización que no tiene organigrama tiende a ser una empresa desorganizada, por lo tanto es de vital importancia contar con esta herramienta pues permitirá detectar fallas estructurales y relaciones de dependencia confusas.

De acuerdo a la investigación realizada en ASEC, S.A., se logró establecer que no cuentan con un diseño organizacional que se encuentre graficado o plasmado en un documento y publicado o expresado a sus colaboradores para informarles la manera que se encuentra estructurada su organización.

9. Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del organigrama están en función de aspectos importantes como: eficiencia, responsabilidad, autoridad, coordinación, control, funciones, comunicación efectiva y especialización.

9.1 Objetivo General

Diseñar un organigrama que cumpla con aspectos importantes relacionados con la eficiencia, responsabilidad, autoridad, coordinación, control, funciones, comunicación efectiva y especialización, para la mejor identificación por parte de los colaboradores de la Comercializadora ASEC, S.A.

9.2 Objetivos Específicos

- Aumentar la eficacia en el desarrollo de las labores de la comercializadora y obtener un rendimiento adecuado de sus áreas funcionales, para lograr al máximo el aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.
- Definir la estructura de manera tal que los empleados se identifique con ella, conozcan cuál es su responsabilidad, su límite de autoridad y otras condiciones que contribuyan a su satisfacción personal.
- Delimitar las líneas de autoridad para evitar duplicidad en las actividades y funciones, tratando que el número de niveles de autoridad se mantengan al mínimo y que la organización se estructure lo más sencillo posible.
- Promover la armonía y comprensión dentro de la organización a través del análisis del número de posiciones o puestos que pueda coordinar una persona responsable

- Contribuir a lograr un mayor control de las actividades que se desarrollan en la empresa, mediante un análisis de la información y comparación de los resultados, permitiendo también las medidas correctivas.
- Determinar exactamente las funciones que se desarrollen dentro de la organización, buscando lograr mejor asignación de las mismas para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionado que ocasionen cuellos de botella.
- Permitir que el trabajo se ejecute eficazmente y que el colaborador coopere con otros, para obtener satisfacción de haber cumplido con su deber.
- Determinar y establecer el menor número de funciones en que se pueda dividir el trabajo, de acuerdo con la naturaleza y el número de funciones que se tengan asignadas.

10. Metodología Utilizada para Elaborar el Organigrama de ASEC, S.A.

Paso 1. Autorización y apoyo de la Junta Directiva y Administrador de ASEC, S.A.

Paso 2. Recopilación de información.

Paso 3. Ordenamiento y análisis de la información.

Paso 4. Criterios fundamentales generales para el diseño y elaboración de organigramas.

Paso 5. Procedimiento para la elaboración del organigrama de ASEC, S.A.

Paso 6. Divulgación y/o Comunicación.

Paso 7. Revisión y actualización.

11. Desarrollo de la propuesta



Paso 1. Autorización y apoyo de la Junta Directiva y Administrador de ASEC, S.A.

El responsable o la unidad encargada de elaborar el organigrama pueden hacerlo por iniciativa propia, a petición de parte o por órdenes superiores.

Al respecto, el paso preliminar a la elaboración del organigrama fue la consecución de la autorización correspondiente de los niveles superiores de la Comercializadora ASEC, S.A.; para ello el investigador solicitó la autorización a la Junta Directiva y Administrador, quienes estuvieron de acuerdo que es necesario contar con una representación gráfica de la estructura orgánica.

La autorización de las autoridades superiores de ASEC, S.A. también se tradujo en el apoyo y colaboración con que debió contar el investigador para realizar el diseño de la estructura organizacional.



Paso 2. Recopilación de información.

Los datos que se recopilaron guardan estrecha relación con las líneas o unidades que se representan en la estructura organizacional. Se procedió a la recopilación relacionada a:

- Las unidades administrativas que integran cada una de las áreas
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica
- Las relaciones que se mantienen en los aspectos de: supervisión, coordinación, comunicación
- Las funciones que se realizan
- La denominación de puestos y número de estos en cada unidad administrativa.

Fuente de información

Únicamente se aplicó un cuestionario a todos los colaboradores, de todos los niveles jerárquicos, que actúan como titulares en cada puesto de la comercializadora.

En el anexo 1 se incluye el cuestionario que se utilizó para recoger la información.



Paso 3. Ordenamiento y análisis de la información.

La información recopilada y clasificada se sometió a un análisis e interpretación con el fin de detectar contradicciones o duplicaciones existentes. Los resultados obtenidos en el proceso de análisis fueron confirmados con el administrador de la comercializadora.

Los datos obtenidos proporcionaron información sobre unidades, relaciones, área funcional, posición jerárquica y fueron tabulados para su respectivo análisis e interpretación. Una vez analizada, interpretada y confirmada toda la información recabada, se tuvo las condiciones fiables para proceder con el diseño del organigrama.



Paso 4. Criterios fundamentales generales para el diseño y elaboración de organigramas.

Se procedió a elaborar el diseño organizacional tomando en cuenta los criterios fundamentales para su preparación y elementos de diseño, propuestos por Enrique Benjamín Franklin en su libro Organización de Empresa, Análisis, diseño y estructura.



Paso 5. Procedimiento para la elaboración del organigrama de ASEC, S.A.

Aspectos Básicos

Básicamente todo organigrama debe estructurarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Diferenciar claramente los distintos tipos de unidades administrativas
- Evitar duplicaciones y/o superposiciones
- Limitar el número de niveles jerárquicos en lo posible
- Ninguna persona o unidad debe ser responsable ante más de un jefe
- Cada función, necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la organización, debe integrarse a una unidad administrativa
- La autoridad y responsabilidad para actuar debe centralizarse ante quienes en realidad ejecutan la función
- Precisar en cada unidad administrativa sus líneas de coordinación, para así conocer su realidad

Definición del tipo de estructura organizacional

Luego de tomar en cuenta los criterios fundamentales y de diseño, se procedió a definir el tipo de estructura organizacional que más le convenía a la comercializadora. Se determinó que, por la naturaleza y el giro de las operaciones de la comercializadora, el tipo de estructura con el que debía contar es el “**funcional**”.

Trazar mediante un esquema las actividades

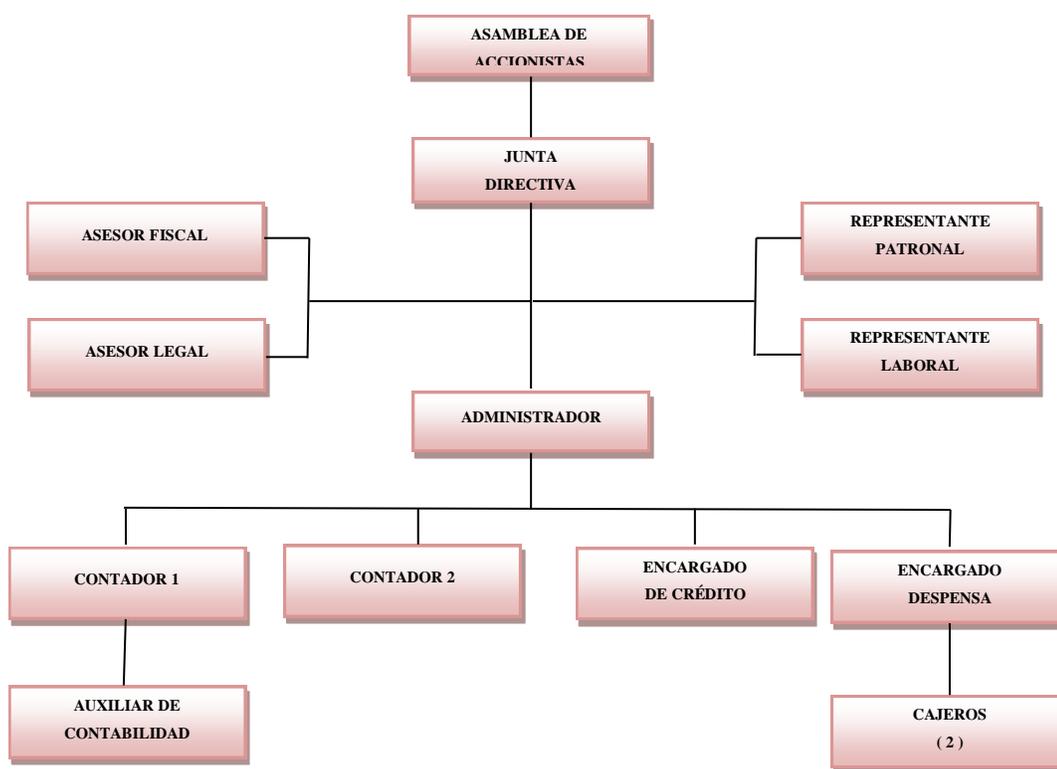
Posterior a definir el tipo de estructura, se procedió a trazar mediante un esquema la forma en que debían quedar indicadas las unidades o actividades de la comercializadora. Para ello, se tomó en cuenta la clasificación básica propuesta por Enrique Benjamín Franklín.

Se seleccionó el formato vertical por ser el más común, donde un colaborador será dirigido únicamente por un superior. Este formato evita conflictos entre cargos y el mal uso de los recursos. Además, este formato es el más típico para quedar establecido en un manual de organización o funciones. El gráfico horizontal es más común en empresas grandes y suele ser más extenso.

Paso 5. Plasmar el organigrama sobre papel y en medios electrónicos

Una vez se tuvo claro el tipo de organigrama, la estructura y los niveles jerárquicos, se hizo necesario plasmar sobre papel el organigrama. En cuánto a la forma técnica y estética de su diseño se procedió a elaborarlo en programas especiales como el procesador de texto Microsoft Word y, en programas especiales como Org Plus y Visio; para lo cual se determinó que este último cumplía con la expectativa para su elaboración. (figura 1).

Figura 1
Organigrama propuesto





Paso 6. Divulgación y/o Comunicación.

La comercializadora deberá divulgar y/o comunicar el organigrama, haciendo uso de la estrategia de comunicación también recomendada en la propuesta de visión, misión y valores; para que sirva de instrumento de orientación e información a todos los colaboradores y al público en general que mantienen relación con la organización.

Para este efecto, el organigrama deberá estar disponible a todo el personal y al público en general, de manera que sea de fácil acceso su conocimiento o consulta.

Se recomienda que publique en lugares internos de las instalaciones físicas que ocupa la comercializadora, haciendo uso de cuadros con marcos y vidrio; y en lugares externos, utilizando mantas vinílicas o banners, en trípticos, memorias de labores o folletos de divulgación interna y externa. También se recomienda su divulgación y/o comunicación en el proceso de inducción y su posible inserción en manuales de puestos y funciones o de la organización.



Paso 7. Revisión y actualización.

La fase de revisión del organigrama puede tener lugar periódicamente o de manera continua, esto en función de los cambios que adopte la comercializadora en su estructura organizativa.

Entre los criterios que pueden prevalecer con mayor énfasis para revisar y actualizar el organigrama se encuentran:

- Crecimiento de los efectos de supervisión de personal, susceptible de imponer una reforma de mando,
- Variaciones en la distribución de las actividades, que exigen la creación o eliminación de unidades administrativas,
- Incremento de los objetivos administrativos que revelan el interés de la gestión administrativa.

El jefe titular de cada unidad administrativa debe participar conjuntamente con oficinas responsables en la revisión y ajustes de cambios correspondientes a su área o función. Una vez revisado y actualizado el organigrama, deberá presentarse a la Junta Directiva para su conocimiento y aprobación.

12. Recomendaciones Finales

1. Implementar la propuesta de organigrama para orientar e informar a los colaboradores y al público externo en general sobre cómo se encuentra estructurada la comercializadora.
2. Inserta el organigrama propuesto en documentos importantes, tales como: folletos, informes, memorias de labores, manuales de inducción, manual de organización y, de puestos y funciones, como instrumentos o herramientas de divulgación y/o comunicación.
3. Difundir y/o comunicar interna como externamente, por los medios que considere convenientes, tomando en cuenta la estrategia de comunicación que se tenga diseñada para tal efecto.
4. Revisar periódicamente o de manera continua el organigrama en función del crecimiento de operaciones y su requerimiento de personal para realizar los cambios o ajustes necesarios y hacer las actualizaciones correspondientes.

¡ NEGOCIO ORGANIZADO, NEGOCIO DE ÉXITO ¡

13.Referencias Bibliográficas

Ballvé A.M., Debejuh P. (2006). **Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido.** Gestión 2000. Buenos Aires.

Franklin B. (2002). **Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura.** Editorial: McGraw-Hill. (3ª. ed.)

Blanchard K., O´connor M. (1997). **Dirección por Valores.** Gestión 2000, Barcelona.

Fleitman J. (2000). **Negocios Exitosos.** Editorial McGraw-Hill. (3ª. ed.)

Lerma J. (2004) **La guía estratégica, el corazón del plan estratégico.** Revista No. 2. Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellin (Colombia)

Maniviesa P. (2013). **Documento: Cinco Pasos para una Lluvia de Ideas (Brainstorming).**

Moreno C., Del Cerro R. (2009) **Valores Empresariales: de la teoría a la práctica. Un primer estudio.** Generalitat de Catalunya. Departament d´Economia i Financies.

Villareal O. (2005). **Documentos sobre conceptos básicos para la confección de organigramas.**

Villarino A. (2009). **Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas en el Sector Público Panameño.** Ministerio de Economía y Finanzas. (3ª. ed.)

14.Net grafía

<http://www.vanderleer.net>

autor: Alberto E. Leer

<http://www.planning.co/bd/archivos/abril2004.pdf>

autor: Carlos Alberto Mejía C.

<https://comocrearunaempresa.wordpress.com/2012/09/19/4pasos-para-crear-el-organigrama-de-una-empresa/>

autor: Héctor Colmenares L.

<http://www.degerencia.com/articulo/la-administracion-por-valores-una-alternativa>

autor: Noé Chávez Hernández

<http://thesmadruga2.blogspot.com/la-organimetria-y-el-proceso-administrativo>

autor: Ricardo Enríquez Caro

<http://www.iberonline.com/v3/lecturas/vespci02.html>

autora: Viaviana Loor I.

<http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-el-organigrama-de-una-empresa-28213.html>

Sin autor.