

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

"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS AUTOREPUESTOS DE JUTIAPA."

TESIS DE GRADO

DEYSI IVÓN LEMUS HERNÁNDEZ

CARNET 22096-08

JUTIAPA, FEBRERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

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

"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS AUTOREPUESTOS DE JUTIAPA."

TESIS DE GRADO

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

POR
DEYSI IVÓN LEMUS HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

JUTIAPA, FEBRERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. EDNA SOFIA MOTTA ESPINA DE GONZALEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ABEL ANTONIO GARCÍA MEDRANO
LIC. JOSUE DANIEL FLORES GUDIEL
LIC. TANIA KARINNA TOBAR CERMEÑO

Jutiapa, junio 17 de 2,015

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

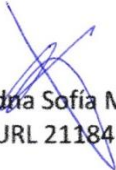
Licenciada Zarazúa:

De manera atenta me dirijo a usted para hacer de su conocimiento, que de conformidad con el nombramiento emitido en su oportunidad, se procedió a asesorar el trabajo de Tesis de la alumna **DEYSI IVÓN LEMUS HERNÁNDEZ**, con carné No. 22096-08, titulado **"Análisis del Proceso Administrativo de los Autorepuestos de Jutiapa"**.

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

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

Atentamente,


Licda. Edna Sofía Motta Espina de González,
Codigo URL 21184



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante DEYSI IVÓN LEMUS HERNÁNDEZ, Carnet 22096-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01760-2015 de fecha 20 de noviembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS AUTOREPUESTOS DE JUTIAPA."

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 15 días del mes de febrero del año 2016.



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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por haberme regalado el Don de la Vida y darme siempre las fuerzas necesarias para seguir adelante, por todas las bendiciones que ha derramado en mí y así haberme permitido culminar este sueño.

A MIS PADRES: Este triunfo también es para ustedes, especialmente para usted mami, María Angélica Hernández, por brindarme su apoyo incondicional, su comprensión, su amor y por enseñarme a luchar por mis sueños. La admiro y LA AMO.

A MI ABUELITA: Margarita Hernández Pérez, por su amor infinito y por su apoyo en todo momento.

A MIS HERMANOS: Heidi Marsiol, María Jeannethe, Sindy Margoth y Cristian Alexander, gracias por todo, por su apoyo, su amor y su comprensión. Los quiero mucho.

A MIS SOBRINOS: Ximena María, Oliver Andréé y Angie Nicolle, por alegrarme mi vida, así; como todo el apoyo y comprensión que me brindaron a pesar de su corta edad. Los Amo mis niños.

ASESORA: Licda. Edna Sofía Motta Espina de González, por su apoyo incondicional en esta investigación, gracias por su paciencia, conocimientos y el tiempo dedicado con amor y esfuerzo, dos elementos importantes que le caracterizan por ser una buena persona de gran corazón. Este triunfo también forma parte para usted Licda.

A MIS AMIGOS: Ingrid Vega, Rosa Barrera, Ana Lucía Jó, Jefferson Escobar, Fernanda Argueta y Jorge Barrera, gracias por formar parte importante en mi vida, por estar siempre pendientes de mí, por su apoyo y cariño, los quiero mucho.

A la Coordinadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: Licda. Marisol Brindis Rodríguez, por su apoyo, cariño y ese don de servicio que le caracteriza, gracias por enseñarme que siempre hay que levantarse y seguir luchando por nuestros anhelos. La quiero mucho, este triunfo también es parte de usted.

RESUMEN EJECUTIVO

Los autorepuestos son negocios que comercializan suministros para vehículos de diversos tipos y marcas, estas empresas enfrentan situaciones que originan problemas como: inexistencia de misión y visión, no establecen objetivos y metas para el logro de las diferentes actividades, no existen planes para el manejo y control de las diligencias; por otro lado los puestos no se encuentran definidos, falta de un proceso de contratación, debido a esto las capacidades del personal no están de acuerdo a las funciones que desarrollan. Los colaboradores deben esperar a que el propietario o encargado del autorepuesto dé las instrucciones para poder realizar cualquier actividad, falta de supervisión del servicio y la calidad que se le brinda al cliente, no se lleva a cabo ningún tipo de control de la mercadería en cuanto a entradas y salidas de los autorepuestos.

La presente investigación tiene como objetivo general, determinar el análisis de la situación actual del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa. El estudio que se realizó, es de tipo descriptiva. Como sujeto de estudio se tomó en cuenta a 10 propietarios y 65 colaboradores de auto repuestos, los cuales se identificaron por medio de un censo.

De esta manera se determinó que en la mayoría de los autorepuestos, la planeación se realiza de manera empírica, debido a que los propietarios se basan en los conocimientos y experiencias adquiridas. No cuentan con misión, visión, objetivos, metas, estrategias, programas y políticas establecidas.

Es necesario que los propietarios de los autorepuestos, establezcan de manera escrita, los diferentes tipos de planes y programas, misión y visión, para que propietarios y colaboradores tengan el conocimiento del propósito de la empresa y sus expectativas a futuro, determinar las metas de la organización y crear objetivos y procedimientos idóneos para alcanzarlas. Por otro lado implementar estrategias y políticas internas, todo esto para el buen funcionamiento de la empresa.

INTRODUCCION

El proceso administrativo es el conjunto de pasos necesarios para llevar a cabo una actividad a través de las cuales se efectúa la administración, mismos que se interrelacionan y forman un proceso integral, el cual permite a la empresa coordinar, controlar y cumplir objetivos, planes y metas establecidas por el propietario. Todo proceso administrativo forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás. Planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

La presente investigación es de tipo descriptiva y tiene como objeto el análisis de la situación actual del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa. Estas son empresas que comercializan repuestos para automóviles de diferente marca, clase y modelo, generando satisfacción en cada cliente al proporcionarle soluciones a los problemas automotrices.

Se presenta el marco referencial y el marco teórico, en el primero se detallan los antecedentes relacionados con el tema y la situación actual de los auto repuestos a nivel internacional, nacional y local. En el marco teórico se describe la variable de estudio y cada uno de los indicadores. Continuando con el estudio se desarrolla el planteamiento del problema en el cual se detalla: situación actual, causas, pronósticos y control del pronóstico. Siguiendo con la investigación, se hace referencia a la metodología que se utilizó, en dónde se tomó como objeto de estudio a 13 microempresas ubicadas en la cabecera municipal de Jutiapa. Como sujetos de estudio a 10 propietarios y 65 colaboradores de auto repuestos. Para obtener información se realizaron entrevistas y encuestas a los propietarios y colaboradores de las empresas y se utilizó una guía de observación.

Asimismo, se presenta los resultados de la investigación que fueron analizados e interpretados, de los cuales provienen las conclusiones y recomendaciones. Por último se propone implementar la propuesta denominada: modelo de aplicación del proceso administrativo en los autorepuestos de Jutiapa.

INDICE

Contenido	Página
Resumen ejecutivo	i
Introducción	ii
I. MARCO REFERENCIAL	
1.1. Marco contextual	
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Situación actual	3
1.2. Marco teórico	
1.2.1. Proceso administrativo	10
1.2.2. Planeación	11
1.2.3. Organización	19
1.2.4. Integración de personal	26
1.2.5. Dirección	34
1.2.6. Control	41
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	46
2.1. Objetivos	48
2.1.1. Objetivo general	48
2.1.2. Objetivo específico	48
2.2. Elemento de estudio	48
2.2.1. Variable	48
a). Definición conceptual	48
b). Definición operacional	48
2.2.2. Indicadores	49
2.2.3. Alcances y limitaciones	50
2.3.1. Alcances	50
2.3.2. Limitaciones	50

2.4. Aporte	51
III. METODO	52
3.1. Sujetos	52
3.2. Población y muestra	52
3.3. Instrumentos	53
3.4. Procedimiento	53
3.5. Diseño y metodología	54
IV ANÁLISIS Y PRESENTACIONES DE RESULTADOS	55
V ANÁLISIS E INTERPRETACIONES DE RESULTADOS	70
VI CONCLUSIONES	77
VII RECOMENDACIONES	78
VIII BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	84
Anexo 1: Propuesta.	
Anexo 2: Entrevista dirigida a propietarios de autorepuestos.	
Anexo 3: Entrevista dirigida a colaboradores de autorepuestos.	
Anexo 4: Guía de observación.	

ÍNDICE DE FIGURAS

Ubicación geográfica de los autorepuestos de Jutiapa, figura 1	7
Cómo funciona una empresa, figura No. 2	8
Etapas del proceso administrativo, figura No. 3	11
Proceso de administración estratégica, figura No. 4	16

INDICE DE TABLAS

Ubicación de los auto repuestos de Jutiapa, Tabla No. 1	6
---	---

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Como parte del esfuerzo que soporta un trabajo de investigación, es importante hacer referencia a estudios desarrollados con anterioridad sobre el proceso administrativo, por lo que se citan los siguientes:

Según Ruano (2009), en la tesis titulada **“El proceso administrativo aplicado a los car wash ubicados en la cabecera departamental de Jutiapa”**, se planteó como objetivo determinar la aplicación del proceso administrativo, en los negocios de car wash llegando a la conclusión que los propietarios de car wash de la cabecera departamental de Jutiapa desconocen los fundamentos administrativos que les permitan aplicar correctamente las fases del proceso administrativo, por lo tanto planifican sus actividad, organizan, integran sus recursos, dirigen a sus trabajadores y controlan sus procesos sobre una base empírica de razonamiento lógico y la experiencia propia, que les limita su capacidad de administración y desarrollo en el negocio. Por lo que recomendó llevar a la práctica sobre una base formal, sus actividades administrativas y empresariales aplicando el proceso administrativo de forma técnica, basándose en el análisis del entorno actual, utilizando las herramientas de tipo administrativo para llevar acabo cada una de las actividades, dejando atrás el empirismo en el que actualmente se encuentran.

Para Arreaga (2009), en la tesis denominada, **“El proceso administrativo y su aplicación en los centros hospitalarios privados de la ciudad de Coatepeque”** formuló como objetivo general establecer la aplicación del proceso administrativo en los centros hospitalarios privados de la ciudad de Coatepeque. El autor concluyó que los centros hospitalarios, utilizan parcialmente el proceso administrativo y recomendó que para el manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros con los que cuenta las empresas es necesario hacer uso de la administración científica la cual incluye la planeación, organización, integración, dirección, y control de los mismos.

Mientras que para López (2013), en el estudio **“Análisis del proceso administrativo en los hospitales privados, ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa”**, el objetivo fue analizar la situación actual del proceso administrativo en los hospitales privados ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa, concluyendo que los hospitales privados no aplican un proceso administrativo de forma correcta, realizan empíricamente la planeación, organización, integración de personal, no se utiliza la dirección como herramienta administrativa, ni se usan los procedimientos de control adecuados. Por lo que recomienda diseñar visión, misión, objetivos, metas, estrategias y políticas, así como presupuestos institucionales, organigramas funcionales y manuales de descripción de puestos. Concluyendo que es necesario aplicar todas las etapas del proceso de selección de personal, sin olvidar estrategias para mantener motivados a los colaboradores, así mismo desarrollar paso a paso el proceso de control.

“Proceso administrativo en librerías en la ciudad de Huehuetenango”, cuyo autor Rodríguez (2013), establece como objetivo general investigar la forma en que se aplica el proceso administrativo en las librerías de la ciudad de Huehuetenango, llegando a la conclusión que el elemento que más prevalece para administrar su empresa son las experiencias personales. Por lo que recomienda que es necesario que los gerentes propietarios de las empresas se capaciten para poder administrar mejor su negocio utilizando técnicas administrativas que los ayuden a obtener mejores beneficios.

Torres (2013), en la tesis titulada **“Proceso administrativo en oficinas contables del municipio de Asunción Mita y Jutiapa”**, el objetivo fue, como utilizan el proceso administrativo las oficinas contables de los municipios de Asunción Mita y Jutiapa, concluyendo que las oficinas contables de Asunción Mita y Jutiapa; no están realizando el proceso administrativo correctamente, ya que los propietarios y colaboradores lo hacen de una manera empírica, debido al desconocimiento de los fundamentos administrativos, no obstante se está desaprovechando las diferentes etapas del proceso limitando las funciones de las actividades a realizar dentro de las oficinas. Por lo que recomendó que es conveniente establecer una guía para el desarrollo eficiente y eficaz

del proceso administrativo en oficinas contables de Asunción Mita y Jutiapa; aplicando correctamente cada etapa del proceso para la mejora continua del trabajo en dichas oficinas.

1.1.2 Situación actual de los auto repuestos

Según en la página virtual <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/629.287%204-K19d/629.287%204-K19d-CAPITULO%20I.pdf>, hace referencia que los fabricantes de repuestos automotrices han instalado grandes plantas productoras en diversas partes del mundo, principalmente en aquellos países que ofrecen mano de obra y materia prima a bajo costo, necesariamente para la producción.

Tradicionalmente los países exportadores de repuestos para vehículos han sido: Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Inglaterra, Alemania y Corea, caracterizados por su desarrollo industrial. Ante la apertura de los países al proceso de la globalización, las industrias de repuestos automotrices se han instalado en países como Taiwán, Brasil, México y otros, resultado de ello es posible adquirir los repuestos de autos para importación a precios mucho más bajos que el de los países tradicionales, resultando en beneficio para el consumidor final con sus precios más bajos, pero afectando al empresario por un incremento en el nivel de competencia.

El rubro de repuesto automotriz comprende todas aquellas partes y piezas indispensables para el buen funcionamiento de vehículos de todo tipo, sean estos automotores livianos o pesados, de carga o pasajeros.

Barrera (2014), define los auto repuestos como, un grupo de empresas que están inmersas en el sector comercio, dedicado al abastecimiento del mercado por medio de la comercialización, el cual busca suplir las necesidades del mercado generando satisfacción en cada cliente al proporcionarle soluciones a los problemas de refacciones de sus autos.

- **Auto repuestos reconocidos en Guatemala**

Los auto repuestos más reconocidos en Guatemala son los siguientes:

- **Auto Repuestos Hermanos Copher**

Inventario, garantía y buen precio

Es una empresa que se dedica a la venta de repuestos nuevos y usados de todas las marcas, así como llantas nuevas y butacas.

Son líderes en repuestos con 5 tiendas en Guatemala, 2 en Costa Rica y más de 100 en USA. De acuerdo con la página virtual: (<http://www.elportaldelcomercio.com/guatemala/paginas-amarillas.php?emp=1740>) .

- **Confiño Stahl y Compañía**

El 27 de noviembre de 1941 fue fundada la empresa Cofiño Stahl y Compañía; sus fundadores son don Pedro Cofiño Durán y don Irving Stahl. Cofiño Stahl inició sus operaciones con la representación de la compañía estadounidense General Tire y Baterías. Posteriormente, amplió su portafolio con la comercialización de vehículos automotores, para luego brindar servicios tales como taller de mecánica y automotriz, venta de repuestos, gasolina y lubricantes.

Para 1964 inicia relaciones con Toyota Motor Corporation. Las negociaciones con Toyota Motor Corporation se llevarón a cabo por don Fernando Saravia. Los modelos Land Cruiser y Corona fueron los primeros modelos en comercializar. El 31 de enero de 1974 se constituyen las empresas Repuestos Cofal, S.A., dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos; y Autoservicios Cofal.

En 1978 se inaugura el edificio central de repuestos, ese mismo año se fundó autoservicios Cofal a un lado del edificio.

Para 1989 lanzó la marca de baterías AC Delco, con más de 700 distribuidores en el país, y se constituyó como el primer distribuidor en el continente americano y el tercero a nivel mundial.

El 3 de marzo de 1992 ingresa a Guatemala la unidad Toyota número 50,000, cifra récord para una marca. Para 1994 se reinaugura el edificio de Cofiño Stahl con instalaciones más modernas y funcionales. En el año 1998 se hace el lanzamiento de baterías Magnum, en 1999 se inaugura la planta de enderezado y pintura más avanzada en tecnología de toda Centroamérica y El Caribe.

Para noviembre de 2000, Cofiño Stahl introduce el servicio TSM (Toyota Service Marketing), para prestar el servicio de venta de repuestos y servicio mecánico orientado totalmente a la productividad. En 2001 se vende el vehículo Toyota número 75 000, así se convierte en el primer y único distribuidor en importar tan significativa cantidad de vehículos de una sola marca. Ese mismo año se establece la empresa Cofiño Stahl Agencia de Seguros y Fianzas.

En el 2007 Cofiño Stahl inaugura las nuevas instalaciones, con la más grande y moderna sala de venta en Latinoamérica. En 2008 comienza la expansión a Centroamérica con las baterías Magnum en El Salvador. De acuerdo con la página virtual (<https://www.toyota.com.gt/?PAGE=2>)

- **Figuepartes**

El punto de los repuestos

Según la página virtual (<http://www.figuepartes.com/>), es una empresa que brinda soluciones a las necesidades de mantenimiento automotriz, ofreciendo productos de calidad mundial. Se encuentran ubicados en Guatemala, Centroamérica.

1.1.2.1 Situación actual de los auto repuestos en el municipio de Jutiapa

Según entrevista a Moreira (2014), en el municipio de Jutiapa, debido al crecimiento poblacional, aumenta el parque vehicular de todo tipo, entre los cuales están buses, automóviles, camionetas y camiones. Las marcas de vehículos que predominan, son: Toyota, Nissan, Mazda, Mitsubishi y Honda.

En el casco urbano de Jutiapa, se identificaron 13 auto repuestos los cuales fueron considerados como microempresas según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), en dónde aparte del propietario del negocio están los colaboradores, estas empresas se dedican a la venta de suministros para vehículos de diversos tipos y marcas, además de ofrecer repuestos para vehículos también comercializan, para una mayor satisfacción al cliente, lubricantes, aceites y accesorios de diferentes marcas.

Estas empresas se encuentran ubicadas en calles con mucha afluencia vehicular, como estrategia para atraer más clientes.

A continuación se detallan las empresas de auto repuestos localizadas en el municipio de Jutiapa.

Tabla No. 1
Ubicación de los auto repuestos en el municipio de Jutiapa

No.	Empresa	Dirección	Propietario	No. Colaboradores
1	A	Calzada 15 de septiembre	1	4
2	B	Km. 117 carretera interamericana		4
3	C	Calzada 15 de septiembre	1	8
4	D	Km. 118 carretera interamericana		5
5	E	Calzada 15 de septiembre	1	5
6	F	Km. 119 carretera interamericana		8
7	G	Calle 6 de septiembre	1	4
8	H	Calzada 15 de septiembre	1	4
9	I	Km. 117.3 carretera interamericana	1	4
10	J	Km. 117.3 carretera interamericana	1	4
11	K	Km. 117.3 carretera interamericana	1	5
12	L	Calle 6 de septiembre	1	5
13	M	Calzada 15 de septiembre	1	5
Totales			10	65

Fuente: Elaboración propia 2015.

Figura No. 1
Ubicación geográfica de los auto repuestos objeto de estudio



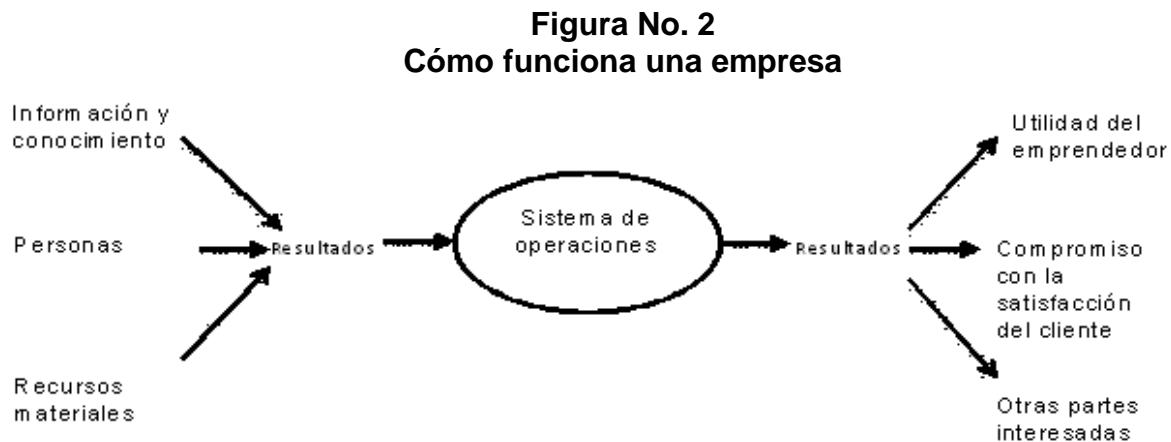
Fuente: Google Earth (2015).

1.2 Marco teórico

a) Empresa

Para Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), la empresa es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad. Para lograr ganancias y atender el compromiso con su prosperidad, el emprendedor necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente.

Según Gaitán (2009), la empresa es un conjunto de muchos sistemas que sistemáticamente se fusionan para hacer que esta funcione debidamente; existen diversos conceptos de empresa pero hay una que llama la atención "una empresa es un gran núcleo en el cual actúan factores no individuales sino grupales".



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

b) Clasificación de las empresas

El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN, 2010), indica que la conceptualización y clasificación de las mipymes (micros, pequeñas y medianas empresas), es un punto de constante discusión a nivel internacional, pues resulta difícil y complejo, dada la diversidad y heterogeneidad de las empresas que componen el sector, el lograr una definición única utilizando los mismos criterios. Incluso a nivel

nacional, no existen definiciones únicas, ya que cada mercado toma en cuenta sus propios criterios con base a sus condiciones.

Según, la Organización Internacional del Trabajo, (OIT, 2009), clasifica las empresas de la siguiente manera:

- Autoempleo: empresa de un solo trabajador, que eventualmente emplea mano de obra no pagada.
- Microempresa: con la participación directa del propietario y un máximo de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: con la participación directa del propietario y un máximo de 25 trabajadores.
- Mediana empresa: con la participación directa del propietario y un máximo de 70 trabajadores.

c) Administración

Melinkoff (citado por Veracoechea, 2009), piensa que la administración es la organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos.

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. La palabra eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión, mientras que eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Robbins, et al. 2009).

Para Melgar (2009), la administración, es la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.

Mientras que Méndez (2009), considera que la administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

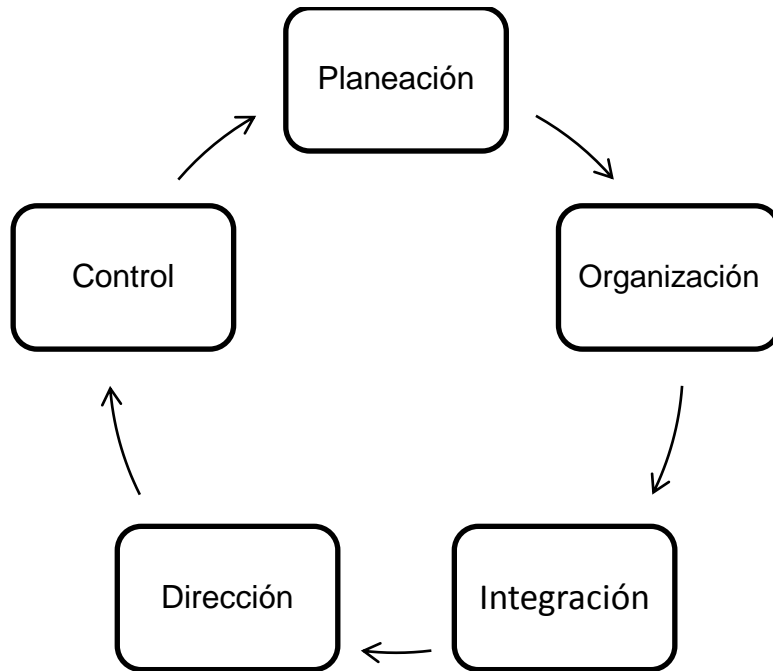
d) Proceso administrativo

De acuerdo con el autor citado anteriormente, el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Todo proceso administrativo forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás. Planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

Hurtado (2008), considera que el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. Las etapas que integran el proceso administrativo son:

Figura No. 3

Etapas que integran el proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia, basada en Méndez (2009)

1.2.1 Planeación

Según Robbins y De Cenzo (2009), la planeación abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así pues, también se refiere a los fines y a los medios, se puede definir en términos de formal o informal; todos los gerentes hacen planes, aun cuando sólo sean de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de su contenido se pone por escrito, suponiendo que se escriba algo. Lo que se hará está en la mente de una o unas cuantas personas, es más; los objetivos de la organización rara vez son expresados verbalmente.

La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008).

De acuerdo con Robbins et al. (2009), la planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. El primer paso para planear consiste en determinar las metas de la organización. Una vez que éstas se definen, se establecen los programas necesarios para alcanzarlas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para estas actividades. La planeación comprende varios conceptos, pero, sobre todo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la definición de directrices como en la toma de decisiones, refiriéndose a las siguientes:

a) Misión

Según Ballvé y Debeljuh (2006), la misión es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica por qué y para qué existe la empresa, al definir el propósito concreto que le permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios.

La declaración de la misión puede diferenciar a una empresa de sus competidores siempre y cuando clarifique su identidad, sea incorporada por las personas y sirva como punto de unión entre ellas. A través de la declaración de una misión y valores se puede unir y alinear a la gente en torno de una identidad y aspiración comunes. En algunos casos, puede ser que la misión no esté formalizada pero sí intensamente vivida. La misión integra, cohesiona, motiva, moviliza a todos y cada uno de los integrantes de la organización hacia el desarrollo de un bien social, de tal modo que “el compromiso ético de una empresa se establece en su misión, que puede estar implícita pero que siempre existe”.

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

valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización.

Maroto (2007), define la misión como la declaración de principios. Es más específica que la visión y está centrada en los medios con los que la empresa competirá en el mercado.

Debe comunicar por qué una organización es única y debe formar parte del sistema de valores y creencias de la organización. Es importante que sea conocida por todos los miembros y que tenga una cierta estabilidad temporal, aunque puede ser replanteada cuando las condiciones competitivas cambian.

b) Visión

Siguiendo con Maroto (2007), la visión es, aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, es idealista, encaja con la historia y cultura de la organización, establece estándares que refleja ideales elevados, clarifica los objetivos y la dirección, inspira entusiasmo, anima al compromiso, refleja la unidad de la organización. Además debe ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización.

De acuerdo con Hill y Jones (2011), la visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces lo que la empresa le gustaría lograr.

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (Anónimo, 2008).

c) Objetivos

Para Robbins y Coulter (2009), los objetivos son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo.

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

Según los mismos autores, para tener mayor efectividad, los objetivos deberán satisfacer ciertos criterios aceptados comúnmente. Así entonces, los objetivos deben ser:

- **Específicos y realistas:** se enuncian en términos de lo que debe hacerse y cuándo debe completarse. Deben estar cuantificados en el mayor grado posible. Nunca deben asentarse como actividades, sino siempre como resultados finales, que no sean tan fáciles como para no motivar ni tan difíciles como para frustrar.
- **Compatibles con la autoridad.** Si se aprueba un objetivo para un directivo, pero éste carece de autoridad para alcanzarlo, es probable que esto genere frustración e incluso podría dar lugar a divergencias importantes.
- **Flexibles.** Deben modificarse de un periodo fijado como meta a otro. Deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de aplicación.
- **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.

d) Metas

De acuerdo con Koontz, Wehrich y Cannice (2008), las metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal, dirección y el control están dirigidos.

Es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Wheelen y Hunger (2007).

Según Aguilar (2009), meta, es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos, por lo que no se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

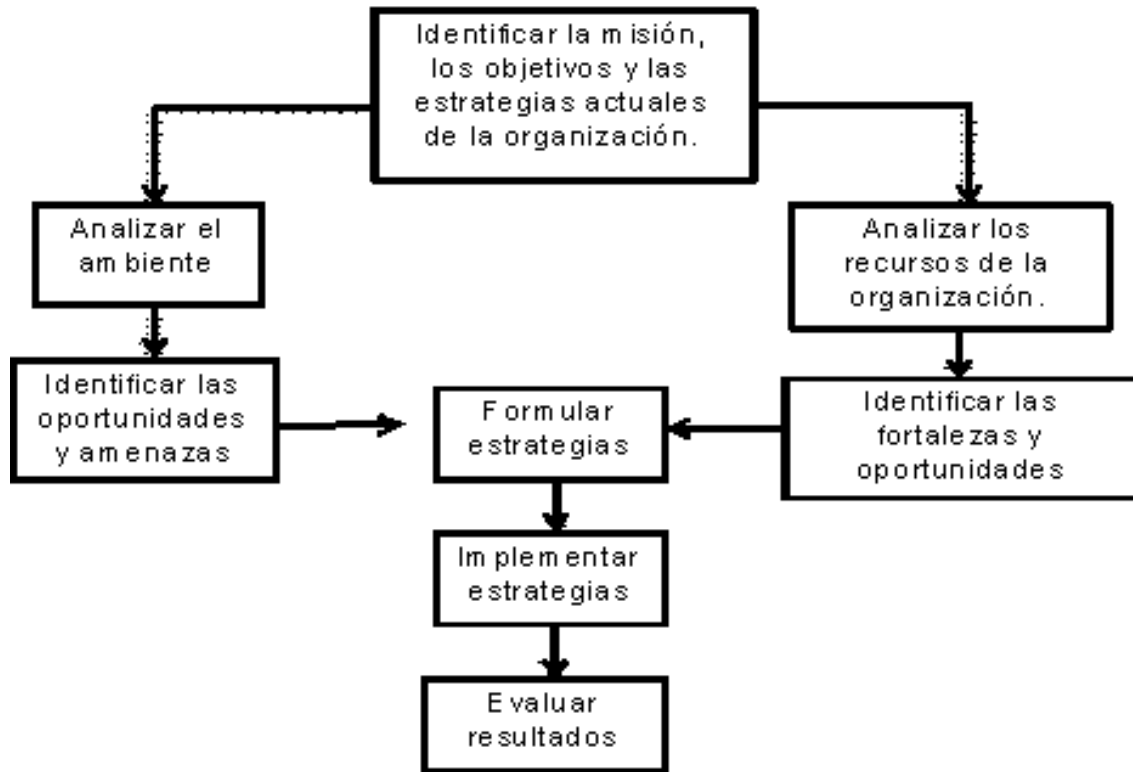
e) Estrategia

Para Münch (2010), las estrategias son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012), definen estrategia como un conjunto de acciones que coordinan los recursos y compromisos de un negocio para acelerar su desempeño. La elección de la estrategia debería regirse por la situación de la empresa, más que por las elecciones pasadas, la última moda de la industria o cualquiera que sienta en ese momento que es la correcta.

El proceso de administración estratégica comprende la planeación estratégica, la implementación y la evaluación, éste proceso consta de ocho pasos los cuales son:

Figura No. 4
Proceso de administración estratégica



Fuente: Elaboración Según Robbins et al. (2009)

f) Tácticas

Según Robbins et al, (2009), la planeación táctica es el proceso mediante el cual las estrategias en detalle se aplican tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

Mientras Hiit, Black y Porter (2006), indica que los planes tácticos traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de enfocar toda la organización, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización.

g) Tipos de planes

De acuerdo con Robbins et al. (2009), los tipos de planes son los siguientes:

- Planes específicos y planes direccionales: los planes específicos tienen objetivos claramente definidos. No existe ambigüedad ni problema alguno derivado de posibles errores de interpretación. Pero tienen el inconveniente de que requieren un grado de claridad y un sentido de previsibilidad que frecuentemente no existen. Por su parte, los planes direccionales definen guías de tipo general. No obligan a los gerentes a seguir determinados cursos de acción y se aplican cuando la incertidumbre es alta, por lo que la administración tiene que ser flexible para responder a posibles cambios inesperados.
- Planes estratégicos y planes operacionales: para Robbins y Coulter (2009), los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales. Los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les llama planes operacionales. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

Los planes estratégicos se realizan en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa. (Münch, 2010).

Según Robbins et al. (2009), los planes aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar a ésta en función de su ambiente se denominan planes estratégicos. El alcance de los planes estratégicos por lo general abarca a toda la organización. Por otra parte, los planes que especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales se conocen como planes operacionales.

Los planes estratégicos también se diferencian de los operacionales en el horizonte del tiempo, ya que los primeros suelen considerar varios años. En cambio, los planes operacionales por lo regular tienen un plazo de un año. Dentro de los planes operacionales están: los temporales o de uso único, que con toda probabilidad no se repetirán de la misma forma en el futuro, y los permanentes, que son proyectos de carácter continuo que constituyen una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización e incluyen políticas, reglas y procedimientos.

- Políticas: Según Robbins et al. (2009), son pautas para la toma de decisiones; contienen un criterio y son una guía para gerentes y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez. Revelan las intenciones del administrador para periodos futuros y se deciden antes de que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones. Son guías amplias, elásticas y dinámicas, que requieren interpretación para usarse.
- Procedimientos: para Koontz et al. (2008), son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

Según Robbins et al. (2009), dentro de los componentes de los planes temporales o de uso único se encuentran los siguientes:

- Programas: es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico. 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. La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todos estos elementos.

- Presupuestos: es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Su finalidad es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos que se pretende lograr.
- Proyectos: es un conjunto de actividades que se realizan una sola vez y cuyos puntos de inicio y final están definidos en el tiempo. Los proyectos varían en magnitud y alcance.

1.2.2 Organización

Para Villalva (2009), la organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Según Méndez (2009), la organización consiste en tres etapas:

- Jerarquías: establecer la autoridad y responsabilidad que le corresponden a cada nivel.
- Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin común.
- Obligaciones: las que tiene por concreto cada unidad de trabajo apto de ser desempeñada por una persona.

Para Gil y De la Fuente (2007), existen dos tipos de organizaciones, siendo éstas las siguientes:

- Organización formal: desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal y, para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo; la coordinación de todo el trabajo que se desarrolla en la empresa a través de la autoridad, fundamentalmente, y sistemas de retribución previamente establecidos en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización.

- Organización informal: la actividad no se lleva a cabo según la división del trabajo propia de la organización, si no la que el grupo reconoce, la coordinación del trabajo se lleva a cabo mediante un contacto directo entre las personas y los grupos, y el sistema de retribución es básicamente la aceptación.

Argumenta Münch (2010), que el propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. Lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

Robbins et al. (2009), considera que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave, siendo éstos:

- Especialización del trabajo: es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.
- Departamentalización: es el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.
- Cadena de mando: es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién.

- Amplitud de control: determina el número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.
- Centralización y descentralización: la centralización describe el grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización, mientras que la descentralización es el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.
- Formalización: se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

a) Estructuras organizacionales

Franklin (2009), afirman que para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Su presentación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

De acuerdo con Hitt, Black y Porter (2006), las estructuras organizacionales son las siguientes:

- Funcional: consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.

- Estructura por producto: en la estructura por producto la empresa se organiza en torno a productos específicos o a conjuntos de productos relacionados. Por lo común, cada grupo de productos comprende todos los departamentos de las funciones tradicionales, como finanzas, marketing, operaciones, administración de recursos humanos, etcétera.
- Estructura por división: es como una extensión de la estructura por producto. Las divisiones consisten en los múltiples productos dentro de una área generalmente relacionada con ellos, aunque los productos específicos no necesariamente guarden una relación estrecha.
- Clientes: consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.
- Geográfica o por territorios: en general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.
- Estructura matricial: es la superposición de dos estructuras de organización. En esta disposición las relaciones de reporte se duplican, lo cual significa básicamente que una persona tiene que reportar sus actividades a dos jefes.

b) Mecanismos de coordinación

Para Gil y De la Fuente (2007), los mecanismos de coordinación ayudan a aglutinar la estructura, a mantenerla unida. Estos mecanismos requieren de muchos medios que afectan tanto a la comunicación como al control y a la propia coordinación.

Los mecanismos de coordinación más importantes para una empresa son:

- Adaptación mutua: consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. El control corre a cargo de los que lo realizan.
- La supervisión directa: consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
- La normalización: consigue la coordinación del trabajo antes de su realización.

c) Herramientas de organización

De acuerdo con Gil y De La Fuente (2007), las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

- **Organigramas**

Según Hernández (2007), el organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí o líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

En el organigrama cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados direcciones, divisiones, departamentos, secciones.

Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano.

De acuerdo con Münch (2010), para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los

organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

Existen cuatro formas para representar organigramas:

- Vertical: los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
- Horizontal: los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- Circular: los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.
- Mixto: se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

- **Manuales**

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

Para Münch (2010), los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

Algunas de las ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.

- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

- **Análisis de puestos**

Para Dessler (2009), el análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos. Un puesto consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. (Mondy y Noe 2005).

1.2.3 Integración de personal

Sánchez, Flores y Martín (2011), consideran que la integración de personal tiene como principal objetivo asegurar que los puestos de la organización sea ocupados por las personas idóneas tanto en términos de preparación como de disposición, así como contar con los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados. Cuanto más claros sean en su definición los puestos de trabajo y sus respectivos perfiles mejor será el proceso de integración.

Para Koontz et al. (2008), la integración de personal comprende cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional, identificar requerimientos de la fuerza de trabajo.

Elementos de integración:

- Planeación de Recursos Humanos
- Reclutamiento

- Selección
- Inducción
- Capacitación y desarrollo

a) Planeación de Recursos Humanos

Robbins y Coulter (2009), definen a la planeación de recursos humanos como el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal.

Es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. Implica lograr que coincidan la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico. (Mondy y Noe, 2005).

b) Integración de recurso humano

- **Reclutamiento**

Es el proceso de identificar a los candidatos capacitados para llenar una vacante. Es en esencia, un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Intecap, 2010).

Para Chiavenato (2009), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llevar.

- Reclutamiento interno: cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.
- Reclutamiento externo: se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.
- Reclutamiento mixto: de preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

c) Selección de personal

Mientras que Chiavenato (2009), plantea que la selección de personal es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Una vez que tenga un grupo de candidatos, el siguiente paso en el proceso de la administración de recursos humanos es la selección, la exposición de los candidatos al puesto para determinar. La selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados. (Robbins y Coulter, 2009).

Tipos de herramientas de selección

Describe Robbins y Coulter (2009), que las herramientas de selección más conocidas incluyen los formatos de solicitud, pruebas escritas de simulación del desempeño,

entrevistas, investigaciones de empleos anteriores y, en algunos casos, exámenes físicos.

- **Formatos de solicitud**

- a) Utilizadas casi de manera universal.
- b) Más útil para la obtención de información.
- c) Pueden predecir el desempeño en el puesto, pero no es fácil crear una que lo haga.

- **Pruebas escritas**

- a) Deben estar relacionadas con el puesto.
- b) Incluyen pruebas de inteligencia, aptitud, personalidad e intereses.
- c) Son populares (por ejemplo, tests de personalidad; tests de aptitud).
- d) Relativamente buenas para predecir puestos de supervisión.

- **Pruebas de simulación del desempeño**

- a) Utilizan el comportamiento actual del puesto.
- b) Muestreo del trabajo; los candidatos son evaluados en tareas relacionadas con el puesto; apropiado para rutinas de trabajo estandarizadas.
- c) Evaluación centralizada; simulación de trabajos; apropiada para la evaluación del potencial gerencial.

- **Entrevistas**

- a) Se utilizan casi universalmente.
- b) Es necesario saber qué se puede preguntar y qué no.
- c) Pueden ser útiles para puestos gerenciales.

- **Investigación de antecedentes**

- a) Si se utiliza para verificar los datos de la solicitud, es una fuente valiosa de información.
- b) Si se usa para verificar las referencias, no es una fuente valiosa de información.

- **Exámenes físicos**

- a) Se aplican para puestos que tienen requerimientos físicos específicos.
- b) En su mayoría se utilizan para propósitos de seguros.

d) Inducción

Barquero (2005), manifiesta que la inducción tiene como propósito que el nuevo empleado se adapte al puesto para el cual se le contrató, a los compañeros y a las características del organismo. Se orientará al trabajador novel para que comprenda como debe de realizar su trabajo, para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en el una actitud favorable hacia la organización.

Stuart y Letrán (2007), aseguran que la inducción es el proceso mediante el cual se proporciona a los nuevos empleados la información sobre diversos temas de la organización que son necesarios para que pueda desempeñar su trabajo en forma eficiente.

e) Capacitación y Desarrollo de los empleados

De acuerdo con Mondy y Noe (2005), capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

- **Capacitación**

Para Robbins y Coulter (2009), la capacitación es una importante actividad de la administración de recurso humano. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar.

Werther y Davis (2008), consideran que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Intecap (2010), considera a la capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles, para que desempeñen mejor su trabajo.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

Algunas técnicas utilizadas para obtener información, sobre las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Entrevista individual.
- Entrevista en grupo.
- Aplicación de cuestionarios.
- Aplicación de evaluaciones o pruebas.
- Opiniones de consultores externos.

- **Desarrollo**

El desarrollo es el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. (Mondy y Noe, 2005).

Dessler (2009), define que el desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades. El proceso de desarrollo gerencial consiste en:

- Evaluar las necesidades estratégicas de la empresa (por ejemplo, cubrir futuros puestos ejecutivos o aumentar la competitividad).
- Evaluar el desempeño de los actuales gerentes
- Desarrollar a los gerentes (y a los futuros gerentes).

f) Compensaciones y remuneraciones

• Compensación

La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, como sueldo y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios. (Robbins y Coulter, 2009).

Según Puchol (2007), la finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas a desempeñar los puestos de trabajo de las empresas.

Es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado.

• Remuneración

Urquijo (2008), manifiesta que la remuneración busca la determinación objetiva del salario base, de los incentivos, de los planes y beneficios, de las jubilaciones, de promociones justas, en fin de todo cuanto tiene que ver con la gratificación del trabajo.

Es el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados. Comprende la integración de cinco elementos efectivos para atraer, motivar y retener el talento requerido para alcanzar los objetivos del negocio: compensación, beneficios, balance vida – trabajo, desempeño y desarrollo de carrera.

g) Integración de recursos materiales

Münch (2010), considera que la integración de recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos.

Es importante seleccionar correctamente los recursos, así como asegurar que éstos reúnan los requisitos de calidad y durabilidad necesarios para garantizar la calidad del producto terminado.

h) Integración de recursos financieros

La integración de recursos financieros consiste básicamente en conseguir fuentes de financiamiento internas o externas así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento. Una de las actividades más importantes del área de finanzas es el manejo de las inversiones.

Cuando se toman las decisiones de inversión se debe considerar la relación del riesgo y la incertidumbre que implica la inversión con relación al rendimiento esperado. Es decir, se debe determinar si realmente conviene la inversión en equipo, nuevos productos, expansiones, etcétera.

Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, según Münch (2010):

- Recursos humanos: para la integración de personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros.
- Recursos materiales: se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sean cualitativas o cuantitativas, así como estándares, metrología, punto pedido y punto de reorden.
- Recursos tecnológicos: para integrar los recursos de información y telecomunicaciones en una organización se utilizan básicamente la evaluación de factibilidad, los estudios de costo beneficio y la tasa interna de retorno.
- Recursos financieros: las técnicas más usuales son punto de equilibrio, tasa interna de retorno y estudios de factibilidad.

1.2.4 Dirección

Para Koontz, Wheirich y Cannice (2008), dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Argumenta Veracoechea (2009), dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha y está muy vinculada a las personas, las cuales necesitan aplicarse en sus cargos y funciones, entrenarse, guiarse y motivarse para alcanzar los resultados que se esperan en ellas. La función de la dirección se realiza directamente con la manera por la cual el objetivo o los objetivos deben alcanzarse por medio de la actividad de las personas que componen la organización. La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas por el hecho de implicar orientación, asistencia para la ejecución, comunicación, motivación, y todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influenciar a sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización.

a) Comunicación

Koontz et al. (2008), consideran a la comunicación, como la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor. El propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es necesaria para:

- Establecer y diseminar las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

Para Münch (2010), existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

- Formal: se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
- Informal: surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
- Vertical: sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
- Horizontal: es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- Verbal: se transmite oralmente.
- Escrita: se transmite mediante material escrito o gráfico.
- No verbal: se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

b) Toma de decisiones

Según Hitt, Black y Porter (2006), la toma de decisiones es el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones incluye dos aspectos: el acto y el proceso. El acto de

tomar una decisión supone una elección entre alternativas. Por otro lado, el proceso de toma de decisiones comprende varios pasos que se dividen en dos categorías distintas.

La primera se denomina formulación y conlleva a identificar un problema o una oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado, y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan el problema o la oportunidad. La segunda es la fase de solución e implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decida. Una vez que se aplica la solución, el administrador debe verificar la situación para evaluar el grado de éxito que tuvo la decisión tomada.

Según Robbins y Coulter (2009), el proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos:

- Identificación del problema: toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada.
- Identificación de los criterios de decisión: una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados.
- Ponderación de criterios: consiste en ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir.
- Desarrollo de alternativas: la cuarta etapa del proceso de toma de decisiones requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Esta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo.

En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan.

- Análisis de alternativas: una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una, por medio de los criterios establecidos.
- Selección de una alternativa: la sexta etapa del proceso de toma de decisiones es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado.
- Implementación de una alternativa: la etapa siete, lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella. Sabemos que si las personas que deben implementar una decisión participan en el proceso, es más probable que la apoyen que si solamente se les dice qué hacer.
- Evaluación de la efectividad de la decisión: la última etapa del proceso de toma de decisiones involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal.

c) Motivación

Hitt, Black y Porter (2006), consideran a la motivación como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas. Por ello resulta esencial que los administradores reconozcan la importancia de ambos tipos de fuerzas (una dualidad más importante), cuando se analizan las causas que motivan la conducta.

De acuerdo con Soler (2007), la motivación la define como el conjunto de motivos fisiológicos y psicológicos que explican nuestros actos. Nos empuja a actuar, a posicionarnos, a decidirnos y a proseguir con nuestros esfuerzos para conseguir un objetivo concreto. Una motivación fuerte cualitativa y dirigida nos permite dejar atrás los miedos, los modelos y los frenos psicológicos que nos bloquean y detienen nuestros

procesos de progreso y de desarrollo personal. La motivación contribuye en gran manera al desarrollo de nuestro bienestar y de nuestras capacidades.

Origen de la motivación

De acuerdo con Hitt, Black y Porter (2006), hay tres categorías básicas de variables que determinan la motivación en el centro de trabajo:

- Características individuales.
- Características del puesto de trabajo.
- Características de la situación laboral.

La primera categoría, que se refiere a las características del individuo, es la fuente de la fuerza interior, o de empuje, de la motivación, es decir, lo que el empleado aporta al escenario de trabajo. Las contribuciones del individuo a las fuerzas de la motivación consisten en tres subconjuntos importantes de variables:

- Necesidades (necesidad de seguridad, autoestima, logro o poder)
- Actitudes (hacia sí mismo, al trabajo, a un supervisor o a la organización)
- Metas (terminar la tarea, lograr cierto nivel de desempeño, y desarrollo y progreso profesionales).

La segunda y tercera categorías de las variables básicas causales se refieren a las fuerzas externas de la motivación, o de arrastre. Éstas incluyen cuánta retroalimentación directa (sin la intervención de alguien más) recibe el individuo para la realización de las tareas, la carga de trabajo, la variedad y el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción que se permite al individuo sobre los requerimientos del puesto de trabajo.

La otra categoría externa, las características de la situación laboral, se refiere a qué sucede al individuo. Esta categoría tiene dos conjuntos de variables: el ambiente social inmediato integrado por el(los) supervisor(es), los miembros del grupo de trabajo y los

subalternos, así como por varias clases de acciones organizacionales como, por ejemplo, las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles altos de resultados.

De acuerdo con Urcolla (2008), considera que para motivar a los demás hay que estar motivado uno mismo. No se puede motivar a los demás si uno no está motivado. No podemos olvidar en ningún momento, que la motivación empieza en uno mismo.

La motivación es todo un arte a disposición de las personas que saben y dominan las bases fundamentales de la misma, pero sobre todo que tienen una actitud y disposición a potenciar y satisfacer a las personas que le han sido asignadas.

1.2.4.1 Liderazgo

Martín (2010), define al liderazgo como la principal fuerza dinámica que estimula, motiva y coordina la organización en la realización de sus objetivos, considerándolo así como el factor humano que mantiene unido un grupo y le motiva hacia las metas.

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice, (2008), el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

a) Líder

Para Robbins y Coulter (2009), líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial y, liderazgo es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.

Existen tres tipos de líderes:

- El estilo autocrático: describe un líder que dicta métodos laborales, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados.
- El estilo democrático describe a un líder que involucra a empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.
- Por último, el estilo liberal describe a un líder que permite que el grupo tome las decisiones y complete el trabajo de la forma que considere más adecuada.

b) Manejo del poder

Según Robbins y Coulter (2009), se han identificado cinco fuentes del poder de un líder, siendo las siguientes:

- Poder legítimo y autoridad son lo mismo: el poder legítimo representa el poder que un líder tiene como resultado de su posición dentro de una organización. Aunque las personas en puestos de autoridad también tienden a tener poder de recompensa y coercitivo, su poder legítimo es más amplio que el poder de coaccionar y recompensar.
- El poder coercitivo es el poder de un líder para castigar o controlar: los seguidores reaccionan ante este poder por miedo a los resultados negativos que se pueden dar si no cumplen. Por lo común, los gerentes tienen un poder coercitivo, como la capacidad de suspender o degradar a los empleados, o de asignarles trabajos desagradables o indeseables.
- El poder de recompensa es el poder para otorgar recompensas positivas: éstas pueden ser cualquier cosa que una persona aprecie, como dinero, evaluaciones

de desempeño favorables, ascensos, funciones interesantes, compañeros de trabajo amistosos.

- El poder experto es el que se basa en la experiencia, en las habilidades especiales o en el conocimiento: si un empleado tiene habilidades, conocimientos o experiencia importantes para un grupo de trabajo, su poder experto resalta.
- El poder referente, se desarrolla a partir de la admiración de otros y un deseo por ser como ellos.

1.2.6 Control

Para Hitt, Black y Porter (2006), el control es la regulación de actividades y comportamientos dentro de las organizaciones; ajuste o conformidad con las especificaciones o los objetivos.

García (2007), considera que control significa dirigir, regular o manejar. Es la esencia de la administración e implica medios para asegurar los eventos mediante la colocación de estándares. También implica que la acción correctiva puede y debe ser tomada para realinear las operaciones en una programación conforme a un calendario que permita a la empresa alcanzar los objetivos estipulados. Sin embargo, antes de que se pueda ejercer un control significativo los planes y la estructura organizacional deben ser claros, completos e integrados. El control es el sistema que se utiliza para supervisar de manera efectiva las actividades del negocio, es decir, medir las desviaciones de los estándares y señalarlas a quien corresponda para perfeccionar las operaciones o modificarlas cuando sea necesario.

Robbins et al. (2009), afirma que es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se complementen de tal manera que conozcan el logro de los objetivos de la organización.

El criterio fundamental que determina un sistema de control es qué tanto facilita el logro de los objetivos. El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la planeación, el otorgamiento de poder y la protección de los centros de trabajo.

a) Importancia del Control

Robbins y Coulter (2009), indican que se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. Pero no hay garantía de que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los que tanto empleados como gerentes están trabajando. De tal suerte que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo.

Münch (2010), manifiesta que la evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

El proceso de control es un proceso de tres pasos:

- **Establecimiento de estándares e Indicadores:** El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.
- **Medición y detección de desviaciones:** Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de

información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).

- Corrección: antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.

b) Tipos de control

Welsch, Glenn y Cols. (2005), definen tres tipos de controles:

- Preliminar: este tipo de control se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
- Concurrente: se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- Posterior: concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

c) Sistemas de control

Münch (2010), indica que para establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- Evaluar la efectividad de los controles.

Algunos de los sistemas de control más usuales son:

Reportes e informes: existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- **Confiabilidad:** es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.
- **Unidad del tema:** cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- **Indicativos:** deben revelar indicadores importantes.
- **Claridad y concisión:** los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
- **Gráficas y audiovisuales:** de gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.
- **Frecuencia:** contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- **Oportunidad:** deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.

d) Sistema de información

Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros. Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en

cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo.

e) Formas

Indica que las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento.

Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones. (Münch, 2010).

f) Auditoría contable

De acuerdo con De la Peña, (2011), la auditoría es el control aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

Es aquella actividad consistente en la comprobación y examen de las cuentas anuales y otros estados financieros y contables con objeto de poder emitir un juicio sobre su fiabilidad y razonabilidad.

g) Auditoría administrativa

Franklin (2007), definen auditoría administrativa como la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso administrativo, es el conjunto de funciones necesarias que se utilizan en las organizaciones para el logro de sus objetivos, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Los auto repuestos son empresas que comercializan suministros para vehículos de diversos tipos y marcas, los cuales buscan suplir las necesidades del mercado generando satisfacción en cada cliente al proporcionarle soluciones a los problemas de sus autos, por lo que la aplicación del proceso administrativo en las organizaciones es importante para el buen funcionamiento de las mismas.

En el municipio de Jutiapa estas empresas enfrentan situaciones que originan problemas como: inexistencia de una misión y visión, no establecen objetivos y metas para el logro de las diferentes actividades, no poseen planes para el manejo y control de las actividades; por otro lado los puestos de trabajo no se encuentran definidos, por lo que las competencias del personal no van de acuerdo a las funciones que desarrollan. Los colaboradores deben esperar las instrucciones del propietario para realizar cualquier actividad en la empresa, además es importante mencionar que no se supervisa el servicio y la calidad que se le brinda al cliente, no se lleva un registro en cuanto a entradas y salidas de los repuestos.

Todo lo anterior podría estar siendo provocado por el poco conocimiento de los propietarios acerca del proceso administrativo, no establecen una planificación definida para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, falta de una estructura organizacional, tampoco aplican correctamente la integración de personal por lo que no se lleva a cabo el proceso de contratación, no hay delegación de responsabilidades y desconocimiento de los diversos controles que se pueden utilizar.

De persistir dichas situaciones puede ocasionar crecimiento lento del negocio, descontrol en las actividades a realizar a futuro, duplicidad de puestos, personal no apto al puesto a ocupar, centralización de las responsabilidades, que el personal no pueda tomar decisiones sin consultar a su superior, pérdida de repuestos y servicio deficiente lo cual podría provocar la desaparición o quiebra de la empresa.

Por tal motivo es conveniente establecer el proceso administrativo en los autos repuestos, para mejorar el funcionamiento y crecimiento, a la vez que los propietarios de dichas empresas desarrollen planes que orienten la filosofía, haciendo cambios en la forma de dirigir y manejar estas.

Dada la situación antes descrita se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la situación actual del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar la situación actual del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa.

2.1.2 Objetivos específicos

- a) Establecer los tipos de planes que ejecutan los propietarios, para el logro de los objetivos.
- b) Describir el tipo de estructura organizacional que existe en los autorepuestos.
- c) Establecer cómo llevan a cabo la integración de personal en la empresa.
- d) Determinar qué tipos de procesos de dirección utilizan los propietarios de los autorepuestos.
- e) Identificar qué tipo de controles poseen en los autorepuestos.

2.2 Elemento de estudio

2.2.1 Variable

Proceso administrativo.

a. Definición conceptual

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Todo proceso administrativo forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás. Planeación, organización, integración del personal, dirección y control. (Méndez, 2009).

b. Definición Operacional

El proceso administrativo es una serie de funciones necesarias para que toda empresa funcione de una manera correcta y pueda llevar a cabo una actividad. Éste proceso permite a la empresa coordinar, controlar y cumplir objetivos, planes y metas establecidas por el propietario.

2.2.2 Indicadores

- Planeación.

Sub- Indicadores

- Misión.
- Visión.
- Valores.
- Objetivos.
- Metas.
- Estrategias.
- Tipos de planes.
- Políticas.
- Programas.
- Presupuesto.

- Organización.

Sub - Indicadores

- Estructura organizacional.
- Manual.

- Integración de personal.

Sub – Indicadores.

- Planeación de recursos humanos.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Capacitación.
- Compensación y remuneración.

- Dirección.

Sub – Indicadores.

- Comunicación.
 - Motivación.
 - Toma de decisiones.
 - Liderazgo.
 - Autoridad.
- Control.
 - Sub – Indicadores
 - Tipos de control

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

La presente investigación se llevó a cabo en el municipio de Jutiapa, en 13 autosrepuestos, con el propósito de analizar el proceso administrativo y sus aspectos relacionados con planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

El reciente estudio se realizó en la zona urbana del municipio de Jutiapa, no se tomó en cuenta el área rural, debido a; que en las comunidades no se cuentan con este tipo de comercio, por lo que las personas del área rural; que necesitan repuestos para sus vehículos, viajan de su residencia hacia Jutiapa para obtenerlos.

2.3.2 Limitaciones

Las limitaciones que se dieron a la hora de realizar el estudio, fueron:

- Los propietarios no se encontraban en la empresa.
- Desconfianza por parte de propietarios al momento de brindar información.
- Tiempo limitado de los propietarios y colaboradores para recopilar información.

2.4 Aporte

Con el estudio realizado, se espera beneficiar a las empresas y propietarios, de los autorepuestos de Jutiapa, proporcionando un modelo sobre cómo aplicar el proceso administrativo de acuerdo a las diferentes fases en las que se divide, el cual ofrecerá la mejora continua en el trabajo de manera eficiente y eficaz.

De igual manera, será una fuente de información y apoyo bibliográfico para la Universidad y estudiantes en general, para consultas posteriores.

III. METODO

3.1 Sujetos

Para propósitos de la presente investigación se tomaron en consideración los siguientes sujetos:

- **Sujeto 1:** 10 propietarios de 13 autorepuestos que tienen a cargo la administración de los respectivos negocios. (3 propietarios poseen dos autorepuestos cada uno con diferente razón social)
- **Sujeto 2:** 65 colaboradores que trabajan en los diferentes autorepuestos.

No	Empresa	Dirección	Propietario	No. Colaboradores
1	A	Calzada 15 de septiembre	1	4
2	B	Km. 117 carretera interamericana		4
3	C	Calzada 15 de septiembre	1	8
4	D	Km. 118 carretera interamericana		5
5	E	Calzada 15 de septiembre	1	5
6	F	Km. 119 carretera interamericana		8
7	G	Calle 6 de septiembre	1	4
8	H	Calzada 15 de septiembre	1	4
9	I	Km. 117.3 carretera interamericana	1	4
10	J	Km. 117.3 carretera interamericana	1	4
11	K	Km. 117.3 carretera interamericana	1	5
12	L	Calle 6 de septiembre	1	5
13	M	Calzada 15 de septiembre	1	5
Totales			10	65

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.2 Población

Para la presente investigación se procedió a realizar un censo, no se utilizó ninguna muestra, debido a que la población es pequeña. La cual está constituida por diez

propietarios y sesenta y cinco colaboradores, quienes forman parte del personal que atiende a los clientes de los autorepuestos.

3.3 Instrumentos

La fuente de recolección utilizada por el investigador para obtener la información fue a través de los siguientes instrumentos de medición:

a. Cuestionarios:

Tanto para los propietarios como para los colaboradores se procedió a elaborar cuestionarios con preguntas cerradas dicotómicas, semicerradas y de opción múltiple. Estos instrumentos se aplicaron por medio de la entrevista.

b. Guía de observación:

Además una guía de observación, en la cual se midieron los 5 indicadores de la variable de estudio.

3.4 Procedimiento

Dentro del trabajo de investigación, se realizaron los siguientes pasos:

- a) Elección y aprobación del tema de investigación: análisis del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa.
- b) Elaboración del marco referencial, en donde se establecieron los antecedentes y la situación actual.
- c) Se recopiló información para el marco teórico.
- d) Se elaboró un cuadro de diagnóstico para el planteamiento del problema, en el cual se analizaron las dificultades que se estaban presentando en la empresa tales como: situación actual, causas, pronóstico y control de pronóstico
- e) Se procedió a establecer la variable de estudio con sus respectivos indicadores.
- f) Se estableció el objetivo general y específicos.
- g) Diseño de la metodología, en el cual se identificaron los sujetos de estudio.
- h) Entrega del ante proyecto.
- i) Aprobación del ante proyecto.

- j) Se hizo entrega del ante proyecto al asesor para sus respectivas correcciones.
- k) Se determinaron los objetivos tanto general como específicos, que ayudaron a conocer la situación actual de la empresa.
- l) Determinación de los sujetos de estudio y de instrumentos que se utilizaron para la recopilación de información.
- m) Elaboración y validación de los instrumentos, para luego ser realizada a los sujetos de estudio.
- n) Se realizó la investigación de campo, con el objetivo de conocer los resultados de acuerdo con los indicadores de la variable de estudio.
- o) Se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos.
- p) Se procedió a elaborar de acuerdo a los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones respectivas.
- q) Se elaboró la bibliografía.
- r) Al final del informe se presenta una propuesta, como opción a respuesta de la problemática detectada.
- s) Por último se presenta la tesis para su respectiva defensa.

3.5 Diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptiva, que según Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Empiezan por determinar el objeto de estudio, luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese fenómeno que nos interesa.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultado del cuestionario estructurado dirigido a propietarios de los autorepuestos de Jutiapa.

Cédula No. 1 Datos Generales	
Pregunta	Resultados
¿Qué edad tiene?	En base a la información obtenida se determinó que 4 se encuentran entre 24 a 35 años y 6 entre 35 a 45 años.
¿Qué nivel de escolaridad tiene?	En lo que se refiere a la escolaridad, 4 respondieron básico, 1 comentó diversificado y 5 indicaron Universidad.

Cédula No. 2 Planeación	
Sub-indicador: Misión	Resultados
Pregunta	
¿Cuenta la empresa con una misión?	4 propietarios respondieron que si cuenta con una misión, para ofrecerle a los clientes un buen servicio, sin embargo no la tienen escrita, y 6 respondieron que no poseen.
Sub-indicador: Visión	Resultados
Pregunta	
¿Posee la empresa una visión?	Mediante las entrevistas a los propietarios, 4 respondieron que si cuentan con una visión para que los clientes conozcan las expectativas de la empresa sin embargo no la poseen por escrita, y 6 respondieron que desconocen la visión a futuro de su empresa.

Sub-indicador: Valores	
Pregunta	Resultados
¿Con qué valores se identifica más la empresa?	El total de los propietarios respondieron que los valores con los que se identifica la empresa son: honestidad, responsabilidad y respeto.
Sub-indicador: Objetivos	
Pregunta	Resultados
¿La empresa tiene objetivos definidos?	4 indicaron que si cuentan con objetivos definidos siendo estos, crecer en ventas y brindar un buen servicio al cliente, y 6 afirmaron que no.
¿Se trabaja en base a objetivos?	Mediante la entrevista, 4 propietarios respondieron que si se trabaja en base a objetivos, y 6 contestaron que no.
Sub-indicador: Meta	
Pregunta	Resultados
¿Tiene la empresa establecida una meta?	4 respondieron que si tienen una meta, la cual es crecer como empresa, obtener ganancias y ocupar un lugar importante en la mente de los clientes y 6 contestaron que no.
Sub-indicador: Estrategia	
Pregunta	Resultados
¿Cuenta la empresa con estrategias establecidas?	6 indicaron que sí, siendo éstas, la calidad de servicio prestado a los clientes, el servicio a domicilio, hacer sentir al cliente importante para la empresa, esto para que ellos nos recomienden por el buen servicio y calidad de producto, y 4 propietarios contestaron que no.

Sub-indicador: Tipos de planes	
Pregunta	Resultados
¿Se planifican las actividades a realizar en la empresa?	4 propietarios planifican de una manera empírica las actividades que realizan, basándose en las experiencias y conocimientos adquiridos dentro de la empresa, 6 propietarios indicaron que no planifican sus actividades.
¿Quién es el encargado de planificar las actividades?	4 contestaron que son ellos quienes planifican sus actividades, y 6 respondieron que no planifican sus actividades.
¿Con qué frecuencia planifican las actividades?	4 propietarios respondieron que mensualmente y 6 manifestaron que no planifican.
Sub-indicador: Políticas	
Pregunta	Resultados
¿La empresa tiene establecidas políticas internas?	3 expresaron que si tienen políticas internas dónde establecen el horario de entrada y no usar celulares, y 7 manifestaron que no.
Sub-indicador: Programas	
Pregunta	Resultados
¿Cuenta la empresa con programas de actividades?	El total de propietarios entrevistados indicaron que no tiene un programa de actividades.
Sub-indicador: Presupuesto	
Pregunta	Resultados
¿Qué tipo de presupuesto realiza la empresa?	6 respondieron que presupuesto de gastos e ingresos, y 4 expresaron presupuesto de ingresos.

Cédula No. 3 Organización	
Sub-indicador: Estructura Organizacional	Resultados
Pregunta	
¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional?	Los 10 propietarios manifestaron que no tienen una estructura organizacional, que se trabaja de una manera informal y que todo recae en ellos.
¿Están identificados cada puesto de trabajo dentro de la empresa?	Según entrevista a propietarios, manifestaron que en la empresa no se encuentran identificados cada puesto de trabajo.
¿Tiene definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la empresa?	Expresaron los 10 propietarios, que si tienen definidas las funciones y responsabilidades de cada colaborador, describiendo lo siguiente: brindar un buen servicio al cliente y tener un control de las ventas.
Sub-indicador: Manuales	Resultados
Pregunta	
¿Cuenta la empresa con manuales de puestos y funciones?	Los 10 dijeron que no poseen manuales de puestos y funciones, debido a que la empresa es pequeña.
¿Coordinan las actividades que se realizan en la empresa?	Los 10 propietarios respondieron que si, debido a que cada colaborador tiene una responsabilidad dentro de la empresa.

Cédula No. 4 Integración de personal	
Sub-indicador: Planeación de Recursos	
Humanos	Resultados
Pregunta	
¿Cuántos colaboradores hay en la empresa?	1 propietario contestó que cuenta con 8 colaboradores, 4 respondieron 4, 3 manifestaron tener 5, 2 propietarios respondieron 13 colaboradores.
¿En cada puesto de la organización, se cuenta con el número correcto de personal?	Los 10 propietarios manifestaron que si, debido a que la empresa es pequeña y cada uno de los colaboradores conocen su responsabilidad y función dentro de la misma.
Sub-indicador: Reclutamiento	
Pregunta	Resultados
¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza en la empresa?	10 propietarios respondieron reclutamiento externo.
¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa?	3 respondieron anuncios de radio, 7 respondieron recomendaciones del personal.
Sub-indicador: Selección	
Pregunta	Resultados
¿Quién es el encargado de seleccionar al personal?	Los 10 propietarios entrevistados contestaron que son ellos los encargados de la selección de personal.
¿Qué herramientas utilizan para seleccionar al personal?	7 indicaron que la herramienta a utilizar es la recomendación de los mismos colaboradores hacia la persona a contratar, y 3 respondieron entrevistas.

Sub-indicador: Inducción	
Pregunta	Resultados
¿Se realiza la inducción de la empresa al nuevo trabajador?	4 contestaron que sí la realizan explicándoles sus funciones en el puesto de trabajo, 6 respondieron que no realizan la inducción.
¿Quién es el encargado de realizar la inducción?	4 propietarios indicaron que son ellos, 6 respondieron que no realizan inducción.
Sub-indicador: Capacitación	
Pregunta	Resultados
¿Cuenta con algún programa de capacitación para el personal de la empresa?	10 manifestaron que específicamente un programa de capacitación no poseen, pero que si se les instruye personalmente para que realicen bien su trabajo.
¿Sobre qué temas se instruye al personal?	El total de propietarios entrevistados, respondieron que se les instruye en la atención al cliente, de igual forma se les brinda información de la función de los repuestos y cómo llevar el control de cada uno de ellos.
¿Con que frecuencia capacitan al personal?	10 contestaron que instruyen al personal en el momento de que forma parte de la empresa.
Sub-indicador: Compensación y Remuneración	
Pregunta	Resultados
¿Cómo se incentiva al personal?	6 propietarios contestaron aumento de sueldo, 2 dijeron días de descanso y 2 respondieron pago de horas extras.

Cédula No. 5 Dirección	
Sub-indicador: Comunicación	Resultados
Pregunta	
¿De qué manera se efectúa la comunicación con los colaboradores dentro de la empresa?	10 respondieron que la comunicación con los colaboradores se realiza de forma oral.
¿Posee una comunicación efectiva y formal con sus colaboradores?	Según los 10 propietarios entrevistados, contestaron que si poseen una comunicación efectiva y formal.
Sub-indicador: Motivación	Resultados
Pregunta	
¿Se motiva al personal de la empresa, para que realice el trabajo con responsabilidad y agrado?	5 manifestaron que sí motivan a su personal por medio de bonos para que realicen bien su trabajo, 5 respondieron que no.
Sub-indicador: Toma de Decisiones	Resultados
Pregunta	
¿Acepta opiniones de los colaboradores para tomar decisiones?	Los 10 propietarios contestaron que sí, por el conocimiento que han adquirido los colaboradores dentro de la empresa.
Sub-indicador: Liderazgo	Resultados
Pregunta	
¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la empresa?	El total de los propietarios entrevistados, manifestaron que el liderazgo que ejercen dentro de la empresa es de tipo democrático.

Sub-indicador: Autoridad	Resultados
Pregunta	
¿Ejerce autoridad a los colaboradores?	4 respondieron que ejercen autoridad a un colaborador quien es el encargado cuando no se cuenta con su presencia, y 6 respondieron que no.

Cédula No. 6 Control	
Sub-indicador: Tipos de control	Resultados
Pregunta	
¿Qué tipo de control se aplica en la empresa?	6 contestaron preliminar para asegurar que se encuentren los recursos a utilizar, 4 contestaron concurrente porque vigilan las actividades que realizan sus colaboradores.
¿En qué áreas realiza el proceso de control?	Respondieron los 10 propietarios que realizan el proceso de control en área de personal, servicios y finanzas.
¿Realiza control de estado de pérdidas y ganancias?	Manifestaron los 10 propietarios que si realizan control de estado de pérdidas y ganancias para establecer las ganancias de su empresa.
¿Qué sistema de control utiliza la empresa?	10 manifestaron que no utilizan ningún tipo de sistema de control.

4.2 Cuestionario estructurado dirigido a colaboradores de los autorepuestos de Jutiapa.

Cédula No. 1 Datos generales	
Pregunta	Resultados
¿Qué edad tiene?	De acuerdo a las entrevistas realizadas a los colaboradores, 38 contestaron entre 18 a 25 años, 20 entre 25 a 30 años y 7 respondieron 30 a 35 años.
¿Qué nivel de escolaridad tiene?	30 respondieron básico, 28 diversificado y 7 manifestaron universitario.

Cédula No. 2 Planeación	
Sub-indicador: Misión	Resultados
Pregunta	
¿Conoce la misión de la empresa?	29 colaboradores manifestaron conocer la misión de la empresa, mientras que 36 contestaron que no.
Sub-indicador: Visión	Resultados
Pregunta	
¿Tiene el conocimiento de la visión de la empresa?	29 colaboradores contestaron conocer la visión de la empresa, y 36 respondieron que no.
Sub-indicador: Objetivos	Resultados
Pregunta	
¿Conoce los objetivos de la empresa?	16 indicaron si conocer los objetivos de la empresa siendo estos crecer en ventas y ser reconocidos por el buen servicio al cliente, y 49 respondieron que no.

Sub-indicador: Valores	Resultados
Pregunta	
¿Cuáles son los valores con los que se identifica la empresa?	El total de los colaboradores respondieron que honestidad, responsabilidad, respeto y sinceridad.
Sub-indicador: Meta	Resultados
Pregunta	
¿Conoce la meta principal de la empresa?	16 manifestaron conocer la meta de la empresa la cual es crecer en ventas y cumplir con el logro de los objetivos, 49 contestaron que no.
Sub-indicador: Políticas	Resultados
Pregunta	
¿Existen políticas internas en la empresa?	34 colaboradores indicaron que sí existen políticas en la empresa siendo estas el horario de entrada y el no uso del celular dentro de la misma, y 31 manifestaron que no existen políticas.

Cédula No. 3 Organización	
Sub-indicador: Estructura Organizacional	Resultados
Pregunta	
¿Conoce si la empresa cuenta con un organigrama?	El total de los colaboradores entrevistados, contestaron que no existe un organigrama en la empresa.
¿Qué funciones y responsabilidades tiene en su trabajo?	39 colaboradores respondieron que sus funciones están entre, atender al cliente, buscar el producto, despacharlo, cobrar, ordenar adecuadamente los repuestos,

	llevar un inventario de ellos, 26 manifestaron que su función es ir a dejar el producto a domicilio, colocar el repuesto, darle atención a los automóviles de los clientes.
¿Recibe indicaciones para realizar alguna actividad?	Los 65 colaboradores respondieron que si reciben indicaciones del propietario a pesar que conocen sus funciones y responsabilidades.
Sub-indicador: Manual	
Pregunta	Resultados
¿Existe algún manual en donde describa las funciones de su puesto?	39 respondieron que no existe ningún manual en donde estén descritas las funciones de su puesto, y 26 respondieron que no saben.

Cédula No. 4 Integración de personal	
Sub-indicador: Reclutamiento	Resultados
Pregunta	
¿De qué manera se enteró que existían plazas vacantes en la empresa?	48 colaboradores respondieron que por amistades que tienen con los mismos colaboradores y 17 manifestaron que por medio de la radio.
¿Presentó currículum a la empresa?	34 respondieron que si presentaron currículum a la empresa, y 31 contestaron que no.

Sub-indicador: Selección	
Pregunta	Resultados
¿Lo entrevistaron?	34 manifestaron que si fueron entrevistados por el propietario, y 31 contestaron que no.
¿Realizó alguna prueba escrita?	El total de colaboradores entrevistados contestaron que no realizaron prueba escrita.
Sub-indicador: Inducción	
Pregunta	Resultados
¿Al momento de ser contratado, recibió alguna forma de inducción?	42 colaboradores manifestaron que si recibieron inducción, y 23 respondieron que no.
¿Qué tipo de inducción recibió?	Indicaron 42 colaboradores que el tipo de inducción que recibieron fue sobre la empresa y puesto de trabajo, y 23 no recibieron inducción.
Sub-indicador: Capacitación	
Pregunta	Resultados
¿Recibió alguna capacitación antes de empezar a trabajar en la empresa?	Los 65 colaboradores contestaron que recibieron indicaciones de cómo tratar a los clientes, información de los repuestos llevar un control de ellos.
¿Sobre qué temas recibió la capacitación?	Manifestaron los 65 colaboradores, que recibieron indicaciones de cómo debe ser la atención al cliente, función de los repuestos y control de los mismo.

Cédula No. 5 Dirección	
Sub-indicador: Comunicación	Resultados
Pregunta	
¿De qué manera se comunica con su jefe?	Los 65 colaboradores indicaron que la comunicación con el jefe es de manera oral.
Sub-indicador: Motivación	Resultados
Pregunta	
¿Se siente motivado al pertenecer a la empresa?	24 colaboradores manifestaron que sí se sienten motivados al pertenecer a la empresa debido a que reciben bonos por su trabajo realizado, y el resto 41 contestaron que no.
Sub-indicador: Compensación y remuneración.	Resultados
Pregunta	
¿Le proporcionan algún tipo de incentivos por el desempeño de su trabajo?	24 colaboradores contestaron que si reciben incentivos por el desempeño de su trabajo y 41 respondieron que no.
¿Qué tipo de incentivo?	8 trabajadores reciben aumento en su sueldo, 8 respondieron días de descanso y 8 contestaron pago de horas extras, y 41 indicaron que no reciben incentivos.

Cédula No. 6 Control	
Sub-indicador: Evaluación de desempeño	Resultados
Pregunta	
¿Con que frecuencia evalúan su desempeño?	26 indicaron que mensualmente evalúan su desempeño laboral y 39 contestaron que no les evalúan.
Sub-indicador: Tipos de controles	Resultados
Pregunta	
¿Utilizan algún tipo de control en cuanto a las entradas y salidas de los repuestos?	
	34 contestaron que utilizan el inventario para tener un control de los repuestos, 31 dijeron que no realizan un control.

4.3 Presentación de resultados de la guía de observación

Guía de observación de los auto repuestos del municipio de Jutiapa.

a. Se encuentra visible la misión y visión del autorepuesto

Según lo observado en los autorepuestos, el 60% de estos negocios, no poseen una misión y visión. El resto de estas empresas si tienen, pero no se encuentran en un lugar visible.

b. El organigrama de la empresa se encuentra visible.

Por medio de la entrevista a propietarios y colaboradores, se pudo comprobar que en los autorepuestos, no existe un organigrama.

c. Se establece una buena comunicación entre propietario y colaborador

Se pudo constatar que los autorepuestos sí existe una buena comunicación entre propietario y colaboradores, pero de manera oral.

d. Se realiza un control de los repuestos

En cuanto al control, se pudo observar que en algunos autorepuestos no llevan correctamente el control de los repuestos, quedando algunas veces mal con lo ofrecido a los clientes.

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo, para lo cual es necesario efectuar una confrontación con el marco teórico para el logro de una mejor comprensión de la situación o investigación realizada.

De acuerdo con Robbins et al. (2009), la planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. El primer paso para planear consiste en determinar las metas de la organización. Una vez que éstas se definen, se establecen los programas necesarios para alcanzarlas de manera sistemática.

En la investigación realizada en los autorepuestos del municipio de Jutiapa, cabe mencionar que la mayoría de los propietarios de autorepuestos manifestaron no poseer una misión y visión, creando que los colaboradores no conozcan el propósito de los auto repuestos. Mientras que el resto, argumentaron que sí cuentan con una misión y visión para que los clientes tengan determinado el servicio que presta y así conozcan las expectativas de la empresa, sin embargo no las poseen por escrito y en un lugar visible, según con la observación realizada. Generando que los trabajadores tengan de una manera diferente el conocimiento de la misión y visión del negocio.

El total de los propietarios y colaboradores respondieron que los valores con los que se identifica la empresa son: honestidad, responsabilidad y respeto.

Manifestaron la mayoría de los propietarios de los autorepuestos, que no cuentan con objetivos y metas, por lo que el total de los colaboradores respondieron que no trabajan en base a ello.

Así mismo comentaron que las estrategias que tienen, se basan en la calidad de servicio prestado a los clientes, en el servicio a domicilio, en hacer sentir al consumidor importante para la empresa, esto para que ellos recomienden el buen servicio que brindan y la calidad de repuestos que ofrecen, con el fin de ser una empresa reconocida.

La mayoría de propietarios indicaron que no planifican sus actividades y carecen de políticas internas, el total de ellos comentaron que no programan sus actividades, dejando que los colaboradores realicen su trabajo empíricamente. Los auto repuestos sujetos de estudio, manejan presupuesto, por lo que la mayoría de los dueños indicaron que utilizan del tipo de gastos e ingresos y el resto sólo de ingresos.

Según los resultados anteriores, los propietarios y colaboradores de los autorepuestos poseen poco conocimiento de la empresa, en relación a las metas y objetivos, carecen de estrategias, programas y políticas internas. Los dueños de los negocios, deben de pensar con anticipación en las metas y acciones, y basarlos en algún plan. Una vez definidas las metas y acciones, se establecen los programas necesarios para alcanzarlas de manera sistemática. En los planes se muestran los objetivos y se establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. En toda organización contar con una misión y visión es importante, para que propietarios y colaboradores conozcan la intención de la empresa y sus expectativas a futuro, así como implementar políticas internas, para un trabajo más eficiente y eficaz. De acuerdo con la teoría se puede identificar que la planeación no se cumple a cabalidad, debido a que en los autorepuestos se realiza de manera empírica o simplemente no se planifican las actividades que se realizan.

Para Münch (2010), el propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. Lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales,

las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

El total de propietarios encuestados, manifestaron que los autorepuestos no cuentan con una estructura organizacional, debido a esto, se trabaja de una manera informal y todo trabajo recae en ellos. El total de los colaboradores entrevistados, contestaron que no existe un organigrama y no se encuentran identificados cada puesto de trabajo.

Por otro lado expresaron los propietarios, que si conocen las funciones y responsabilidades de cada colaborador, pero no las tienen por escrito, manifestando lo siguiente: brindar un buen servicio al cliente y tener un control de las ventas, estas actividades están coordinadas por el propietario, generando que la mayoría de colaboradores contestaran que sus funciones están entre, atender al cliente, buscar el producto, despacharlo, cobrar, ordenar adecuadamente los repuestos, llevar un inventario de ellos, mientras que el resto de los colaboradores manifestaron que su función es ir a dejar el producto a domicilio, colocar el repuesto, darle atención a los automóviles de los clientes. Manifestando el total de trabajadores que si reciben indicaciones para realizar alguna actividad; por parte del propietario, a pesar que conocen sus funciones y responsabilidades.

Según el total de los propietarios, no poseen manuales de puestos y funciones, debido a que la empresa es pequeña, por lo que los colaboradores respondieron que no existe ningún manual en donde estén descritas las funciones de su puesto.

Se pudo comprobar de acuerdo al estudio, que los autorepuestos poseen una organización informal lo que puede causar que no se facilite el trabajo y coordinen adecuadamente las funciones, actividades y recursos de la empresa, generando que no se logren las metas y objetivos establecidos en cada una de las áreas funcionales de la misma, que el trabajo sea deficiente y esté centralizado sólo en una persona. La delegación de funciones en una empresa es importante para el funcionamiento eficiente y eficaz de la misma, por lo que establecer una estructura organizacional en donde se describan las funciones de cada colaborador del auto repuesto, ayudaría a la misma a llevar una organización formal en dónde resulte sencillo el funcionamiento de la

empresa y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella como para la atención y satisfacción de los clientes. Haciendo referencia con la teoría, esto no se lleva a cabo en los autorepuestos. Toda empresa debe de poseer una organización formal para la coordinación, simplificación y optimización de las funciones de los negocios, para lograr los objetivos y metas planteadas.

Sánchez, Flores y Martín (2011), consideran que la integración de personal tiene como principal objetivo asegurar que los puestos de la organización sean ocupados por las personas idóneas tanto en términos de preparación como de disposición, así como contar con los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados. Cuanto más claros sean en su definición los puestos de trabajo y sus respectivos perfiles mejor será el proceso de integración.

Los propietarios de cada auto repuestos manifestaron que están integrados con el número correcto de personal, debido a que la empresa es pequeña y cada uno de los colaboradores conocen sus responsabilidades y funciones dentro de la misma. Manifestaron los propietarios, que son ellos los encargados de la selección de personal, indicando la mayoría que la herramienta a utilizar es la recomendación de los mismos colaboradores hacia la persona a contratar. Por lo que la mayoría de colaboradores respondieron que si presentaron papelería correspondiente a la empresa y fueron entrevistados por el propietario, el grupo restante de colaboradores contestaron que no presentaron ningún documento debido a que fueron recomendados.

Con respecto a un programa de capacitación, el total de propietarios contestaron que no poseen, pero que si se les instruye a los colaboradores en el momento de que forma parte de la empresa, en temas como: atención al cliente, información de la función de los repuestos y cómo llevar el control de cada uno de ellos, esto se hace personalmente. Generando que los colaboradores contestaran que recibieron indicaciones de cómo debe ser la atención al cliente, función de los repuestos y control de los mismos.

Por lo antes expuesto, se considera que la integración de personal en los autorepuestos, no se realiza formalmente. No se ejecuta correctamente el proceso de selección de personal, los puestos no están ocupados por las personas idóneas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Sin duda, la integración también juega un papel importante para el buen funcionamiento de la empresa, debido a que por medio de ella, los puestos son ocupados por las personas aptas para el logro de los objetivos planteados.

Argumenta Veracoechea (2009), que la dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha y está muy vinculada a las personas, las cuales necesitan aplicarse en sus cargos y funciones, entrenarse, guiarse y motivarse para alcanzar los resultados que se esperan en ellas. La función de la dirección se realiza directamente con la manera por la cual el objetivo o los objetivos deben alcanzarse por medio de la actividad de las personas que componen la organización. La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas por el hecho de implicar orientación, asistencia para la ejecución, comunicación, motivación, y todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influenciar a sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización.

La mitad de los propietarios de los auto repuestos contestaron lo siguiente: sí motivan a su personal por medio de bonos para que realicen bien su trabajo, por otro lado los colaboradores contestaron que sí se sienten motivados al pertenecer a la empresa debido a que reciben bonos e incentivos por el desempeño de su trabajo. Indicando algunos, que reciben aumento en su sueldo, otros; días de descanso y el resto contestaron pago de horas extras. En toda empresa es importante motivar a los colaboradores para que realicen adecuadamente su trabajo, alcanzando el logro de los objetivos planteados.

Según los propietarios entrevistados, contestaron que si poseen una comunicación efectiva y formal, argumentando que si aceptan las opiniones de los colaboradores debido al conocimiento que ellos han adquirido dentro de la empresa, manifestando que el liderazgo que ejercen dentro de la empresa es de tipo democrático.

La comunicación entre propietario y colaboradores se da solamente de manera oral, sin dejar constancia de lo comunicado, según la observación realizada en los autorepuestos.

Se puede expresar de acuerdo a la investigación, que la función de dirección, es importante dentro de la empresa, debido a que por medio de ella se busca influir en las demás personas para que realicen de una manera correcta sus funciones y responsabilidades. Como toda empresa, en los autorepuestos deben mantener motivados a sus colaboradores, existiendo dentro de ella una buena comunicación y un buen liderazgo, en virtud que esto es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, según lo indica la teoría.

Robbins et al. (2009), afirma que control, es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se complementen de tal manera que conozcan el logro de los objetivos de la organización. El criterio fundamental que determina un sistema de control es qué tanto facilita el logro de los objetivos. El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la planeación, el otorgamiento de poder y la protección de los centros de trabajo.

Los tipos de controles que se aplican en los autorepuestos son: la mayoría de los propietarios respondieron que preliminar, para asegurar que se encuentren los recursos a utilizar para alguna actividad y el resto de los propietarios contestaron concurrente porque vigilan las actividades que realizan sus colaboradores. Argumentaron los propietarios que realizan el proceso de control en área de personal, servicios y finanzas. Manifestando que si realizan estado de pérdidas y ganancias para conocer el resultado de sus operaciones.

Respecto al control de los repuestos, la mayoría de los colaboradores indicaron que utilizan el inventario para tener un registro de ellos, mientras que el resto dijeron que no realizan una revisión de estos, quedando algunas veces mal con lo ofrecido a los clientes, según lo observado en los autorepuestos.

De acuerdo a la delegación de autoridad, la mayoría de propietarios contestaron que no conceden ningún poder. En cuanto a la evaluación del desempeño, la mayoría de los colaboradores indicaron que no les evalúan.

Se considera que el control en todo tipo de empresa, es importante debido a que ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales o en su defecto las razones por las que no se están cumpliendo. Es importante llevar un registro contable en cuanto a los productos que comercializa una organización. De acuerdo con la definición teórica, sin duda, la aplicación de la última etapa del proceso administrativo también es trascendental dentro de la empresa, debido a que en la misma se supervisan las actividades que se han planeado y se detectan errores para posteriormente corregirlos.

VI. CONCLUSIONES

- a. Se determinó que los propietarios de los autorepuestos, no ejecutan ningún tipo de plan para el logro de los objetivos de la empresa. No cuentan con una misión y visión, no tienen objetivos y metas definidas así como estrategias y políticas internas, realizando la planeación de una manera empírica.
- b. Se identificó que en los autorepuestos no existe una estructura organizacional en donde se defina cada puesto de trabajo, lo cual genera que los colaboradores esperen indicaciones del propietario para realizar alguna actividad dentro de la empresa. Además no cuentan con manuales de puestos y funciones, por lo que no hay delegación de responsabilidades.
- c. El tipo de reclutamiento que los autorepuestos manejan es el mixto, utilizando fuentes como anuncios y recomendaciones del personal de la empresa. Se determinó que la integración de personal no se realiza formalmente, debido a que no se llevan a cabo los pasos para la selección de los candidatos al puesto, los cuales son: entrega de curriculum, entrevistas y pruebas escritas, esto para ocupar la plaza vacante que se encuentra dentro de la empresa. El encargado de la contratación del personal es el propietario del auto repuesto.
- d. Se determinó que los procesos de dirección que los propietarios aplican en los autorepuestos, se encuentran: la comunicación efectiva y formal entre propietario y colaborador de manera oral. Así mismo; en cinco autorepuestos la motivación se realiza a través de bonos, aumento en sueldo, días de descanso y pago de horas extras. El tipo de liderazgo que se ejerce en los autorepuestos es el democrático.
- e. Se identificó que el tipo de control que utilizan los propietarios de los autorepuestos es el preliminar, ejerciéndolo en las áreas de personal, servicios y finanzas, para asegurar que se encuentren los recursos a utilizar para alguna actividad. Por otro lado si realizan estado de pérdidas y ganancias.

VII. RECOMENDACIONES

- a. Los propietarios de los autorepuestos, deberán establecer de manera formal y escrita la planeación así como los diferentes tipos de planes, misión y visión, como parte fundamental de sus actividades diarias, debido a que son la razón de ser de toda empresa, determinar las metas de la organización, crear objetivos, implementar estrategias y políticas internas, todo esto para el buen funcionamiento de la empresa.
- b. A los propietarios de los autorepuestos, implementar una estructura organizacional en la cual se identifique cada puesto de trabajo, para facilitar y coordinar las funciones, actividades y recursos de la empresa, para lograr las metas y objetivos establecidos. Se sugiere la creación de manuales de puestos y funciones, para que cada colaborador conozca su función dentro de la empresa.
- c. En cuanto a la integración de personal, se sugiere a los propietarios llevar correctamente a cabo los elementos que conforman esta función: dentro del reclutamiento, los propietarios deben de considerar los anuncios por la radio, televisión y periódico como fuentes externas y no tomar solo en cuenta recomendaciones de los colaboradores, en el proceso de selección, realizar entrevistas a los candidatos para cada plaza vacante, contratando a la persona apta al puesto. Crear programas de capacitación para los colaboradores en donde se impartan temas de importancia con énfasis en las diferentes actividades ejecutadas en los auto repuestos.
- d. Es necesario que los propietarios mantengan el liderazgo democrático, que escuchen las opiniones de los colaboradores, que establezcan una comunicación formal entre propietario y colaborador. Es aconsejable entrenar, guiar y motivar a los colaboradores para alcanzar los resultados que se esperan en cada una de las funciones de la empresa. Deben mantener los incentivos para que los trabajadores se sientan motivados realizando mejor su trabajo.

- e. Es recomendable que los propietarios de los autorepuestos, apliquen los tres tipos de controles en las diferentes actividades que se realicen dentro de la empresa, siendo estos: preliminar, concurrente y posterior. Así mismo, es necesario que posean un sistema informático para tener un control más específico sobre los diferentes repuestos que comercializan, evaluando las entradas, salidas y existencia de cada uno de los suministros.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, R. (2009). **Proceso Administrativo**. Argentina: El cid.
2. American Psychological Association Normas APA (2012).
3. Anónimo (2008). **Dirección estratégica**. (2 ed). Publicaciones vértices S.L
4. Arreaga, M. (2009). **El proceso administrativo y su aplicación en los centros hospitalarios privados de la ciudad de Coatepeque**. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
5. Aspectos generales de la gran empresa distribuidora de Repuestos automotriz en El Salvador. (2014). (En red). Disponible en: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/629.287%204K19d/629.287%204K19d-CAPITULO%20I.pdf>.
6. Ballvé, A. y Debeljuh, P. (2006). **Misión y valores: La empresa en busca de su sentido**. Buenos Aires: Grupo editorial planeta S.A.I.C./ Gestión 2000.
7. Barquero, A. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Costa Rica: EUNED.
8. Barrera, L. (2014). **La administración de inventarios en las MIPYMES dedicadas a la compra y venta de repuestos y lubricantes ubicados en Asunción Mita, Jutiapa**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
9. CIEN (2010), disponible en red: <http://www.mejoremosguate.org/cms/content/Files/diagnosticos/economicos/LineamientosPYMES05-05-2011.pdf>.
10. Código de Trabajo (Decreto 1441).
11. Confiño Stahl y Compañía, (2014). Toyota. (En red). Disponible en: <https://www.toyota.com.gt/?PAGE=2>.
12. Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano**. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
13. De la Peña, A. (2011). **Auditoría Contable**. (19ª ed.). Madrid, España: Orymu Artes Gráficas.
14. Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). **Investigación, fundamento y metodología**. (2ª ed). México: Pearson Educación.

15. Dessler, G. (2009). **Administración de Recursos Humanos**. (11ª ed). México: Pearson.
16. Hermanos Copher. (2014). (En red). Disponible en: <http://www.elportaldelcomercio.com/guatemala/paginasamarillas.php?emp=1740>.
17. Figuepartes, (2014). (En red). Disponible en: <http://www.figuepartes.com/>.
18. Franklin, E. (2007). **Auditoría administrativa. Gestión estrategia del cambio**. (2ªed). México: Pearson.
19. Franklin, E. (2009). **Organización de Empresas**. (3ª ed.). México: McGraw Hill.
20. Gaitán, C. (2009). **La empresa como un sistema**. Argentina: El Cid editor.
21. García, J. (2007). **Marketing internacional**. (2ª ed). México: McGraw-Hill.
22. Gil, M. y De la Fuente, F. (2007). **Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos**. Anormi.
23. Hernández, C. (2007). **Análisis administrativo, técnicas y métodos**. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
24. Hill, C. y Jones, G. (2011). **Administración Estratégica. Un enfoque Integral**. (9ª ed). México: Editorial Progreso.
25. Hitt, M., Black, J., y Porter, L. (2006). (9ª ed). **Administración**. México. Pearson Educación.
26. Hurtado, D. (2008). **Principio de Administración**. Colombia: Fondo editorial ITM.
27. Instituto técnico de Capacitación y Productividad. (2010). **Administración de Recursos Humanos**. Guatemala.
28. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). **Administración una perspectiva global y empresarial**. (13ª ed). México: McGraw.
29. Longenecher, J., Petty, J., Palich, L., y Hoy F. (2012). **Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento**. Vacha, México:

30. López, W. (2013). **Análisis del proceso administrativo en los hospitales privados, ubicados en los municipios de El Progreso y Jutiapa**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
31. Maroto, J. (2007). **Estrategia: de la visión a la acción**. Madrid: ANORMI, S.L
32. Martín, D. (2010). **Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología**. Madrid: Editorial Dykinson.
33. Melgar, J. (2009). **La administración y su desarrollo de cara al siglo XXI**. Argentina: El Cid Editorial.
34. Méndez, J. (2009). **La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente**. Argentina: El Cid Editor.
35. Mondy, R. y Noe, R (2005). **Administración de Recursos Humanos**. (9ª ed). México: Pearson.
36. Moreira, O. (2014). Entrevista.
37. Münch, L. (2010). **Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo**. México: Pearson educación.
38. Organización Internacional de Trabajo (2009). **Programa Centroamericano de Apoyo a programas de microempresa. PROMICRO/OIT**. (En red). Disponible en: <http://www.oli.org/global/langes/index.htm>.
39. Puchol, L. (2007). **Dirección y gestión de recursos humanos**. (7ªed).Ediciones Díaz de Santos.
40. Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., Jones, G. (2009). **Administración un enfoque competitivo**. (2ª ed). México: Pearson Educación.
41. Robbins, S. y Coulter, M. (2009). **Administración**. (10ª ed). México: Pearson Educación.
42. Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones**. México: Pearson Educación.
43. Rodríguez, J. (2013). **Proceso administrativo en librerías en la ciudad de Huehuetenango**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

44. Ruano, E. (2009). ***El proceso administrativo aplicado a los car wash ubicados en la cabecera departamental de Jutiapa.*** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
45. Sánchez, H., Flores, J. Martín, M. (2011). ***Métodos e indicadores para la evaluación de los servicios de salud.*** Barcelona. Universidad autónoma de barceloa.
46. Soler, X. (2007). ***Pura motivación.*** España: Alienta Editorial.
47. Stuart, L., y Letrán, S. (2007). ***Gestión del recurso humano basado en competencias laborales.*** (2ª. ed.). Guatemala.
48. Torres, C. (2013) ***Proceso administrativo en oficinas contables del municipio de Asunción Mita y Jutiapa.*** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
49. Urcolla, J. (2008). ***La motivación empieza en un mismo aspecto.*** Gráficas Dehon.
50. Urquijo, J. (2008). ***La remuneración del trabajo.*** Universidad Católica José Bello.
51. Veracoechea, (2009). ***Gerencia de la comunicación.*** Argentina: El cid editor.
52. Villalva, J.(2009). ***Etapas del proceso administrativo.*** Argentina: El Cid Editor.
53. Welsch, Glenn, A. y Cols. (2005). México: Pearson Educación.
54. Werther, W. y Davis, K.(2008). ***Administración de personal y recursos humanos.*** México: McGraw-Hill.
55. Wheelen, T., Hunger, J.(2007). ***Administración estratégica y política de negocios.*** (2 ed). México: Pearson Educación.

ANEXO 1

PROPUESTA

MODELO DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS AUTOREPUESTOS DE JUTIAPA

INDICE

Contenido	Página
1. Introducción	1
2. Justificación	2
3. Objetivos de la propuesta	3
4. Planeación	4
5. Organización	9
6. Integración de personal	18
7. Dirección	25
8. Control	28
9. Bibliografía	36

1. INTRODUCCIÓN

Los autorepuestos son empresas cuya actividad principal es la comercialización de suministros para automóviles de diferentes tipos, marcas y modelos.

Es importante que dentro de estas empresas se lleve a cabo la administración, la cual consiste en coordinar las actividades de trabajo para que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Regularmente va de la mano con la aplicación de las etapas del proceso administrativo, el cual es una herramienta que se utiliza en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Las etapas del proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control.

De acuerdo a la investigación realizada, se detectó que el proceso administrativo de las empresas objeto de estudio; se realiza de manera empírica, no se cuenta con misión, visión, objetivos, metas, estrategias, estructura organizacional, no se realiza correctamente la selección de personal, no se motiva al personal y no cuentan con sistemas de control para las diferentes actividades dentro de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación un modelo de aplicación del proceso administrativo en los autorepuestos ubicados de Jutiapa.

2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a las entrevistas realizadas en los autorepuestos del municipio de Jutiapa, se estableció que no existe una aplicación formal del proceso administrativo y tienen un tipo de organización informal, lo que dificulta alcanzar los objetivos de la empresa.

La siguiente propuesta contribuirá para que los propietarios de los autorepuestos del municipio de Jutiapa, tengan una guía que les permita mejorar la administración dentro de la empresa, comprendiendo mejor las etapas del proceso administrativo para aplicarlas de una forma correcta para el logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la organización.

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

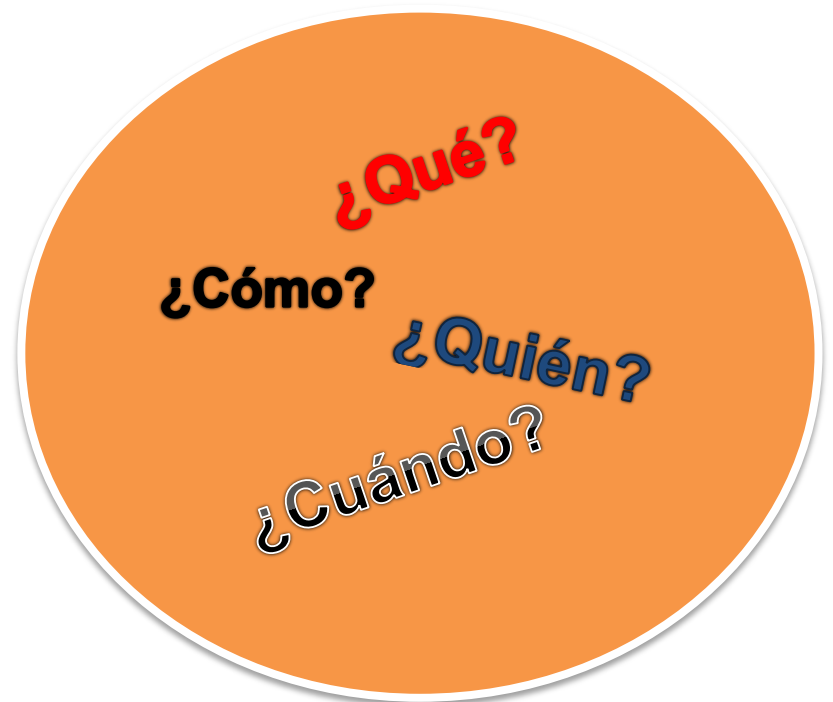
Objetivo General

Proporcionar un modelo de aplicación del proceso administrativo a los propietarios de los autorepuestos de Jutiapa.

Objetivos Específicos

- a) Crear la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas internas de los autorepuestos de Jutiapa.
- b) Establecer un organigrama y descripciones de puestos, para la realización correcta de las diferentes funciones de cada colaborador dentro de la empresa.
- c) Proporcionar los pasos correctos para la selección y contratación de personal idóneo a trabajar dentro de la empresa.
- d) Motivar al personal según las prestaciones de ley y reconocer el esfuerzo de cada colaborador otorgando diferentes reconocimientos.
- e) Crear sistemas de control.

4. PLANEACIÓN



De acuerdo al estudio realizado se considera importante hacer la propuesta de una misión y visión en los auto repuestos, para que propietario y colaborador conozcan la razón de ser y hacia dónde se dirige la empresa.

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la venta de repuestos de calidad para auto móviles de diferentes tipos, marcas y modelos, brindando un buen servicio y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.



VISIÓN

Ser una empresa líder a nivel regional, reconocida en la venta de repuestos para todo tipo de vehículo, ofreciendo un servicio de calidad para la satisfacción del cliente, alcanzando la confianza y credibilidad de cada uno de nuestros consumidores.



Objetivo General

Brindar un servicio eficiente y eficaz, donde el consumidor quede satisfecho, ofreciendo los precios más accesibles y los repuestos de la mejor calidad para su automóvil.



Objetivos Específicos

- Dar a conocer nuestros productos y servicios a nivel local.
- Incrementar las ventas.

Propuesta de metas para los Auto Repuestos

- Ser reconocidos a nivel municipal como la mejor empresa en la venta de repuestos de calidad para todo tipo de vehículos y asistencia personalizada, ofreciendo el mejor servicio y satisfacción a nuestros clientes.
- Expandir la empresa a nivel regional.
- Incrementar la cartera de clientes a un 10% anual.
- Obtener un 25% de margen de utilidad sobre venta.

Propuestas de estrategia

- Ofrecer productos de calidad a un menor precio.
- Abrir nuevos puntos de venta a nivel municipal.
- Desarrollar nuevas técnicas de motivación para aumentar la productividad del personal.
- Elaborar programas de capacitación.
- Cupones de descuentos para la próxima compra.
- Entrega de repuestos a domicilio.

Propuestas de políticas internas, en los auto repuestos



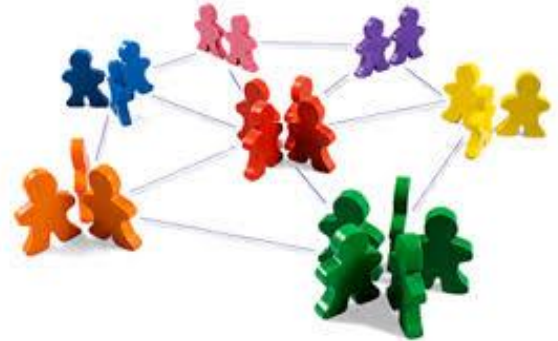
- Cumplimiento de horarios de entrada y salida.
- Amabilidad con el cliente.
- Respeto dentro de la empresa y con los consumidores.

- Buena atención al cliente.
- Presentación personal.
- Rapidez en el servicio.

- Solicitud de permiso para faltar al trabajo.
- Realizar un reporte diario de los movimientos financieros en cuanto a compra y venta por parte de los encargados de ventas y caja.

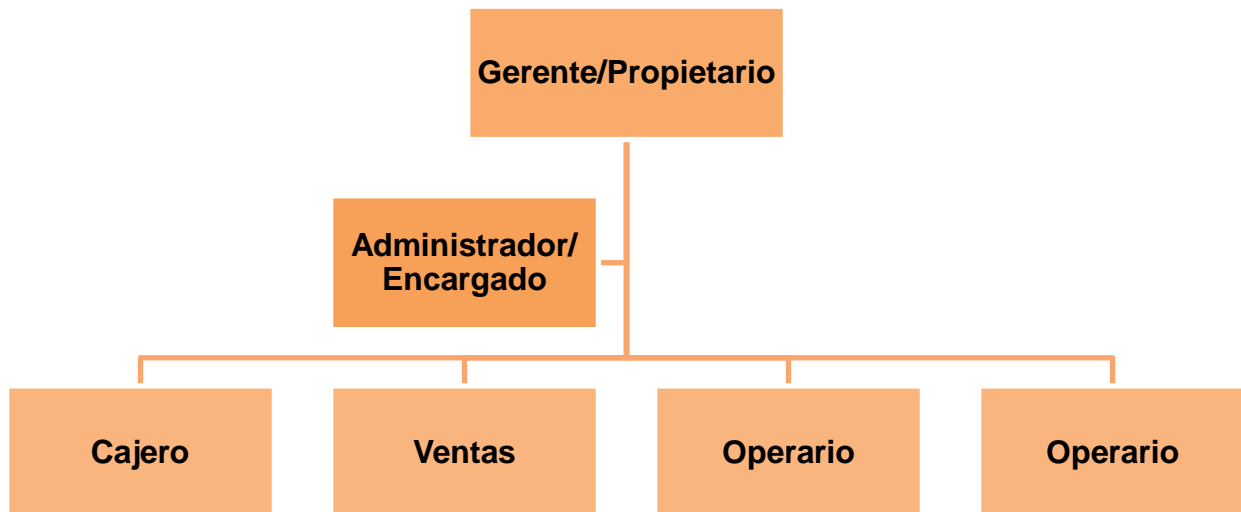
5. ORGANIZACIÓN

Para Hurtado (2008), es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.




A continuación se presenta una propuesta del organigrama y manual de descripción de puestos para los autorepuestos de Jutiapa.

ORGANIGRAMA AUTO REPUESTO



Fuente: Elaboración propia

Descripción de puestos

	AUTOREPUESTO
Fecha de elaboración: Enero, 2015	
a. Datos generales	
Nombre del puesto	Gerente General/Propietario
No. De plazas	1
Jefe inmediato	Ninguno
Subordinados	Administrador, cajero, vendedores y operarios
b. Funciones a desarrollar	
Función general	Dirigir el funcionamiento de la empresa, mantenerse informado de los demás puestos a través de los informes recibidos.
Funciones específicas	<p>Planificar, organizar, coordinar, controlar y supervisar las actividades que se desarrollan en la empresa.</p> <p>Definir los objetivos que deberán existir en la empresa como razón de ser de la misma.</p> <p>Formular políticas de trabajo, instrucciones, directrices y estrategias que tiendan a alcanzar las metas organizacionales.</p>
Responsabilidad	Tiene la mayor responsabilidad dentro de la empresa y es el encargado de tomar las decisiones más importantes de la misma, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa.

c. Descripción del puesto	Naturaleza del puesto. El gerente, es quien dirige el funcionamiento de la empresa, por lo que debe mantenerse informado de los demás departamentos, a través de los informes recibidos.
Título	Licenciado (a) en administración de empresas o pensum cerrado.
Conocimiento	Dos años mínimos como experiencia en el ramo de gerencia.
Habilidades	Trabajar en equipo. Ser objetivo. Actitud de líder. Don de mando. Iniciativa propia. Capacidad de toma de decisiones.



AUTOREPUESTO

Fecha de elaboración: Enero, 2015

a. Datos generales	
Nombre del puesto	Vendedor
No. De plazas	2
Jefe inmediato	Administrador
Subordinados	Ninguno
b. Funciones a desarrollar	
Función general	Brindar un buen servicio al cliente, realizando de una manera adecuada y ordenada la entrega del repuesto o producto que el cliente requiere, extendiendo factura.
Funciones específicas	Brindar una buena atención al cliente. Facturar el pedido. Guardar copia de la compra. Hacer entrega del producto en buenas condiciones y a un tiempo determinado. Presentar informe de ventas semanalmente.
Responsabilidad	Extender correctamente las facturas a los diferentes clientes.
c. Descripción del puesto	Naturaleza del puesto Mantener un control de ventas y facturación de los diferentes productos.
Título	Perito contador o estudios profesionales en administración o contaduría pública, con pensum cerrado o carrera afines.
Conocimiento	Dos años mínimos como experiencias en ventas.

Habilidades

Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
Capacidad de respuesta a la demanda del cliente.
Actitudes positivas en las relaciones entre clientes.
Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos.
Capacidad de toma de decisiones.
Liderazgo.
Disposición de tiempo.



AUTOREPUESTO

Fecha de elaboración: Enero, 2015

a. Datos generales	
Nombre del puesto	Operario
No. De plazas	2
Jefe inmediato	Administrador
Subordinados	Ninguno
b. Funciones a desarrollar	
Función general	Realizar con responsabilidad y eficiencia su trabajo.
Funciones específicas	Brindar un buen trato a los clientes. Conservar limpias las instalaciones o área de trabajo. Respetar a sus demás compañeros. Usar adecuadamente el equipo de trabajo.
Responsabilidad	Servir con respeto a los clientes y realizar bien su trabajo.
c. Descripción del puesto	
	Naturaleza del puesto Persona que realiza un trabajo manual. En este caso, es el responsable del servicio y mantenimiento de los vehículos automóviles.
Título	Técnico en mecánica automotriz.
Conocimiento	Un año mínimo como experiencia en cargo de mecánico automotriz.
Habilidades	Responsabilidad en su trabajo. Libre de conflictos personales. Disponibilidad incondicional. Ser amable y respetuoso con el cliente.



AUTOREPUESTO

Fecha de elaboración: Enero, 2015

a. Datos generales	
Nombre del puesto	Administrador/Encargado
No. De plazas	1
Jefe inmediato	Gerente general/Propietario
Subordinados	Cajero, vendedor, operarios.
b. Funciones a desarrollar	
Función general	Apoyo al gerente general en lo que requiera.
Funciones específicas	Coordinación de actividades sociales del auto repuesto. Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. Coordinar los cobros de las ventas del contado. Control del manejo de caja chica. Manejo de suministros de oficina. Elaboración de memos y cartas. Asistencia directa de gerencia. Coordinación de las compras que solicita la gerencia. Control de las compras a realizar. Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar.
Responsabilidad	Prestación efectiva del servicio dentro de la empresa.

<p>c. Descripción del puesto</p>	<p>Naturaleza del puesto.</p> <p>Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.</p>
<p>Título</p>	<p>Estudios profesionales en administración o carrera afines o pensum cerrado.</p>
<p>Conocimiento</p>	<p>Dos años mínimos como experiencia en cargo de administrador o encargado.</p>
<p>Habilidades</p>	<p>Acostumbrado (a) a trabajar en equipo.</p> <p>Ser objetivo.</p> <p>Capacidad de comunicación.</p> <p>Liderazgo con motivación para dirigir.</p> <p>Integridad moral y ética.</p>



AUTOREPUESTO

Fecha de elaboración: Enero, 2015

a. Datos generales	
Nombre del puesto	Cajero
No. De plazas	1
Jefe inmediato	Administrador
Subordinados	Ninguno
b. Funciones a desarrollar	
Función general	Ventas y control de inventarios.
Funciones específicas	Formular y presentar el flujo de caja en forma diaria, semanal o mensual de acuerdo a las necesidades que plantee la administración. Llevar un control de copias de facturas por venta. Tener el control de facturas de compra. Tener un buen trato con los clientes.
Responsabilidad	Informe de flujo de caja e inventarios.
c. Descripción del puesto	Naturaleza del puesto. Tiene como responsabilidad llevar un debido control de caja, inventario.
Título	Secretaria o perito contador.
Conocimiento	Dos años mínimos como experiencia en control de inventarios.
Habilidades	Conocimiento y habilidad para realizar inventarios.

6. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. (Porret, 2008)



Las fuentes de reclutamiento a utilizar en los autorepuestos serán:

- Referencia o recomendaciones de personas conocidas.
- Anuncios por la radio, televisión y periódico.
- Afiches.

Selección

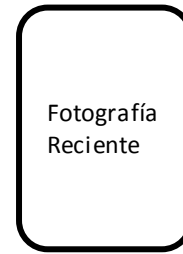
Montes y Gonzáles (2006), indican que la selección, es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

A continuación se presenta una serie ordenada de pasos para el proceso de selección e integración de personal.

a) Solicitud del empleo

Los candidatos deberán llenar lo que se le sugiere en la solicitud de empleo:

Solicitud de Empleo	Fecha:
Puesto que solicita	Sueldo mensual deseado:
	Sueldo mensual aprobado:
Nota: Toda información aquí proporcionada será utilizada con confidencialidad.	Fecha de contratación:



Datos personales

Nombre:

 Apellido Paterno Apellido Materno Nombres Edad

Domicilio:

 Av. Zona Bo. Municipio Departamento

Información del Contacto:

 Teléfono móvil Correo Electrónico

Documentación:

 Número de DPI

Estado Civil: Casado(a) _____ Soltero (a) _____ Otro: _____

Posee automóvil: Si ___ No ___ Licencia de conducir: Si ___ No ___ Tipo: _____

Educación

Universidad	_____
Nivel Medio	_____
Otros	_____

Antecedentes Laborales

Nombre de la Empresa:	_____	_____
Actividades que realizaba:	_____	_____
Tiempo que trabajó:	_____	_____
Salario que recibía:	_____	_____

Referencias personales

Nombre: _____ Tel: _____
Nombre: _____ Tel: _____
Nombre: _____ Tel: _____

Firma: _____

Fecha: _____

b) Entrevista preliminar

Según Llanos (2005), la entrevista preliminar es una actividad que se lleva a cabo en la etapa de preselección y sobre la cual ya se han indicado algunos puntos. Permite tener una impresión general del candidato y de igual forma, da al aspirante una impresión general de la organización o empresa. El entrevistador se informa si el interesado cumple las condiciones esenciales y se descarta desde este momento a los candidatos que no se acercan al perfil.

Entrevista Estructurada a Candidatos

1. ¿Cuénteme acerca de usted?
2. ¿Relátame el trabajo ideal para usted?
3. ¿Por qué dejó su último trabajo?
4. ¿Está en busca de trabajo en otras empresas también?
5. ¿Por qué quiere trabajar en nuestra empresa?
6. ¿Está acostumbrado a trabajar bajo presión?
7. ¿Cuáles han sido sus empleos anteriores?
8. ¿En qué consistía su último empleo?
9. ¿Tiene conocimiento acerca de repuestos para vehículos automóviles?
10. ¿Qué grado de escolaridad tiene?
11. ¿Piensa continuar con sus estudios?
12. ¿Estaría dispuesto (a), a trabajar horas extras?
13. ¿Dígame la razón del porque deberíamos de contratarlo (a)?

14. ¿Pertenece a algún sindicato?

15. ¿Ha tenido problema con alguno de sus jefes anteriores?

16. ¿Cuál es su aspiración salarial?

c) Pruebas de selección

Por medio de estas pruebas se juzgan las cualidades, la capacidad profesional, la personalidad, las aptitudes y el valor de cada persona candidata con relación al puesto vacante.

Con las pruebas de selección, se pueden descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra parte se confirma la información que se obtiene en la entrevista personal. Dentro de las pruebas de selección están las siguientes:

1. Pruebas de simulación de desempeño.

- Realización de facturas.
- Habilidad para atender al cliente.
- Despachar el producto.
- Cobrar y dar vuelto correctamente.

2. Pruebas de conocimiento del puesto. (Esta se puede realizar oralmente o por escrito).

- Elaboración de un informe.
- Colocar piezas o repuestos a los diferentes vehículos automóviles.
- Buscar una solución a un problema concreto.

3. Pruebas de personalidad.

	Siempre	A veces	Nunca
¿Llega tiempo a su trabajo?			
¿Sigue las reglas o normas?			
¿Respeto la autoridad?			
¿Deja para mañana lo que puede hacer hoy?			
¿Le gusta que los demás estén atentos a lo que usted hace?			
¿Piensa que los demás le critican?			
¿Se enoja o enfada por cosas mínimas'?			
¿Ha mentido?			

d) Contratación

Después del proceso de selección, se procede a la contratación del candidato apto para el puesto vacante en la empresa. A continuación se muestra un modelo de contrato individual de trabajo.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal
Vecino del Municipio de _____
edad Sexo Estado Civil Nacionalidad

Con Cedula de Vecindad o DPI de Registro numero _____
Extendido por el Registro Nacional de Personas del Municipio de: _____
del departamento de _____, Actuando en representación de la Empresa:

Nombre de la empresa y Direccion completa

y, _____
Nombres y apellidos del Trabajador

_____, vecino del Municipio de _____
edad Sexo Estado Civil Nacionalidad
del departamento de _____

con residencia en _____

Direccion completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos "**EMPLEADOR Y TRABAJADOR**", respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido dentro de las cláusulas siguientes:-----

PRIMERA: La relación de Trabajo se inicia el día _____ del mes _____ del año _____ . **SEGUNDA:** El trabajador prestarà los servicios siguientes: _____

Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y

_____ **TERCERA:** Los servicios serán prestados € _____
y las condiciones

Indicar el lugar donde se prestaràn los servicios o se ejecutaràn en la Direccion Exacta

CUARTA: La duración del presente contrato es : _____
tiempo indefinido, plazo fijo, obra determinada

QUINTA: La Jornada ordinaria de trabajo será _____ de _____ horas diarias
indicar si es diurna, mixta, nocturna numero

y de _____ horas a la semana, como sigue de las _____ a las _____
horas; y de las _____ a las _____ horas, con excepción del día _____, que será
de las _____ a las _____ horas, para completar las horas de la semana. **SEXTA:** El
salario será de: _____

los que le seran pagados en efectivo en forma: _____

SEPTIMA: Las horas extras, descansos semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria de trabajo continua, días de asueto y vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual, y en un caso, las normas protectoras de la Mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la república. **OTRA ESTIPULACION:** _____

El Presente contrato se suscribe en: _____ lugar _____
El día _____ del mes de _____ año de _____

firma o Impresión digital del empleador

Firma o impresión digital del trabajador

ORIGINAL: Empleador
DUPLICADO: Trabajador
COPIA: Ministerio de Trabajo.

e) Inducción

Tiene como objetivo que el nuevo colaborador se adapte a la empresa y al puesto para el cuál se le contrató.

Se orientará al colaborador novato para que conozca la organización de la empresa y comprenda como debe realizar su trabajo.

Los autorepuestos pueden seguir los siguientes aspectos para la inducción:

- Historia de la empresa.
- Misión, Visión, Objetivos.
- Políticas internas.
- Organigrama del auto repuesto.
- Diferentes productos y repuestos que comercializan.
- Función de los repuestos y como colocarlos.
- Funciones del puesto.



7. DIRECCIÓN

El objetivo de la dirección es el de influir en las personas para que contribuyan al logro de las metas y objetivos de la organización.

Liderazgo

El liderazgo, son las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados.

El tipo de liderazgo que se debe de ejercer en las empresas, es el de tipo democrático, para que los propietarios tomen en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores para la toma de decisiones o solución de algún problema.

Motivación

Es necesario motivar al personal y estar motivado uno mismo. Motivar para que cada colaborador realice adecuadamente su cargo, para que cumpla con sus funciones y obligaciones y en segundo lugar, para que logre sus objetivos.

En los autorepuestos, como en toda empresa se debe motivar para integrar a su personal, para que esté comprometido con los objetivos empresariales, que tenga iniciativas, dé lo mejor de sí mismo, para lograr satisfacción como colaboradores.

A continuación se presentan diferentes formas de motivación para los colaboradores de los autorepuestos.

Prestaciones de Ley

- a) Aguinaldo:** Se tomará en cuenta el Artículo 1 del decreto 76-78, todo patrono queda obligado a otorgar a sus colaboradores anualmente en concepto de aguinaldo el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.

- b) Bono incentivo:** Así mismo se tomará en cuenta lo establecido en Ley, Artículo 78-89 , se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentiva de doscientos cincuenta quetzales (Q.250.00), que deberán pagar a sus empleados junto al sueldo mensual devengado.

- c) Bono 14:** De igual manera el Artículo 1, decreto 42-92, establece con carácter de prestación laboral obligatorio para todo patrón, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.

Otras formas de motivación:

Los colaboradores pueden sentirse motivados con:

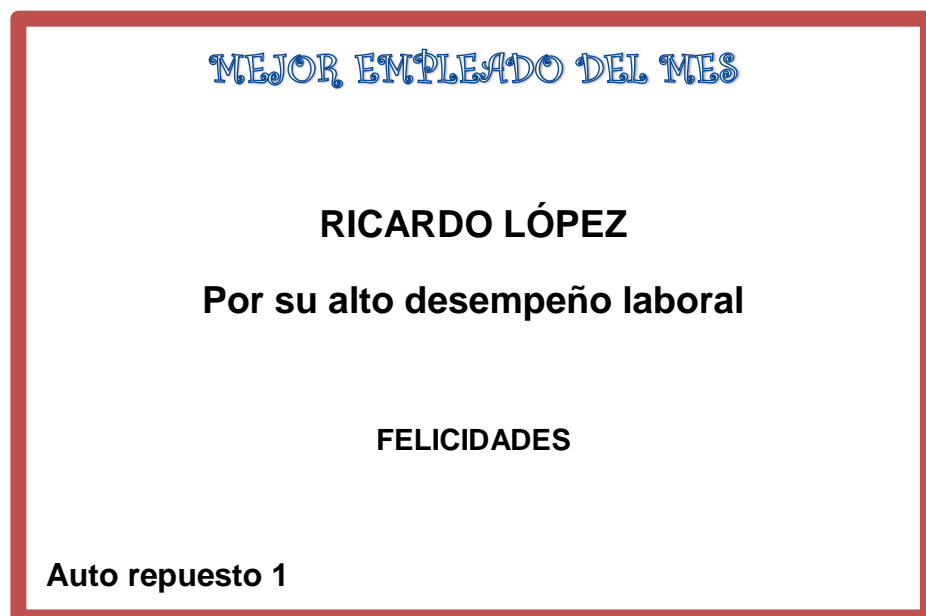
- a) Ascensos:** son una recompensa muy deseada porque además de cubrir necesidades básicas, pues suele ir acompañada de compensaciones económicas, cubre necesidades superiores del tipo de prestigio, poder, logro y autorrealización.

- b) Días libres:** (fechas especiales: cumpleaños, boda, etc).

-
- c) **Felicitaciones de cumpleaños:** es indispensable felicitar a los cumpleaños del mes, haciéndolo a través de una tarjeta, reconociendo el esfuerzo hacia su trabajo.



- d) **Mejor empleado del mes:** colocar una foto en grande, que sea visto por todos, (colaboradores y clientes) del mejor colaborador del mes, para que sea reconocido su trabajo.



8. CONTROL

Es la implementación de planes con el empleo de retroalimentación para alcanzar los objetivos. La planeación y el control están tan entrelazadas que cualquier separación parece imposible. La planeación se refiere al establecimiento de objetivos de una organización y a delinear la forma en que se alcanzarán.



La planeación determina la acción, esta genera retroalimentación, y la fase de control utiliza la retroalimentación para influir tanto en la planeación como en las acciones.

Los diferentes tipos de controles que los autorepuestos llevarán a cabo serán:

a) Control de personal

- Cumplir con el horario de entrada y salida en el autorepuesto.

Día:

Nombre	Hora de Entrada	Firma	Hora de Salida	Firma

- Llevar correctamente el uniforme de la empresa.
- No utilizar el celular en la jornada de trabajo, sólo en caso de emergencia.



NOMBRE DEL COLABORADOR	SI	NO	OBSERVACIONES

- Verificación en las diferentes actividades de trabajo que realizan.

Actividad: Atención al cliente y venta de repuesto.	Nombre del Colaborador	Día de la Semana					
	Juan Miguel	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
ASPECTOS A VERIFICAR Medición: Excentente (E), Muy bueno (MB), Bueno (B), Necesita mejorar (NM)	Responsabilidad						
	Orden						
	Eficiencia en la realización del trabajo						
	Puntualidad						
	Trabajo en equipo.						

b) Control de ventas

Con este tipo de control se verificará los ingresos netos del auto repuesto, y así comprobar si se está vendiendo las cantidades anheladas y obteniendo ganancias.

Fecha	Repuesto/Producto	Unidades	Precio Unitario	Total
				Total:

c) Control de compras: Es un plan que ayuda a las empresas, a mantener el funcionamiento adecuado de las compras. Nos indica cuando la empresa necesita adquirir producto para seguir obrando y así satisfacer al cliente.

NOMBRE DE LA EMPRESA			
Proveedor: _____			
Fecha de Compra: _____			
Producto/Repuesto	Cantidad	Precio Unitario	Total
			Total
Pago realizado en:	Efectivo	Cheque/Banco	Tarjeta de Crédito

d) Control de inventarios

Consiste en tener registrado y detallado todos los productos o materiales que existan en la empresa, así como las entradas y salidas de los mismos.

MODELO DE INVENTARIO

INVENTARIO									
NOMBRE DE LA EMPRESA:									
Inventario Mensual.				Correspondiente al mes de:					
Repuesto/ Producto	Cantidad	P.C	P.V.	Cantidad Ingreso	Fecha Ingreso	Cantidad Egreso	Fecha Egreso	Existencia	Fecha

e) Software

Se refiere a un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora.

Se propone a la organización la utilización de un sistema informático (software), para que la empresa tenga un control eficiente y más específico de los repuestos y producto que comercializa, como los ingresos e ingresos de la empresa, así como elaboración de facturas, registros de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cuentas corrientes, y estados financieros.

A continuación se presentan dos sistemas de Inventario, que se pueden utilizar en los autorepuestos:

- **Sistema Inventario MONOSUC 1 TERMINAL (MÓNICA 8.5)**
Sistema Inventario MONOSUC 1 SERVIDOR
- **Sistema Inventario MULTISUC 1 TERMINAL**
Sistema Inventario MULTISUC 1 SERVIDOR

Ambos son programas de computadora ideal para negocios dedicados a la comercialización de productos de cualquier tipo.

Ambos software comprenden los siguientes módulos:

- **Facturas:** Le permite crear facturas, modificarlas y eliminarlas.
- **Inventario:** Controla los productos en el almacén: crea, modifica, elimina bienes, permite crear código a cada producto, realizar lista de precios. Así mismo puede enviar cotizaciones a los proveedores.
- **Cuentas por cobrar:** Permite controlar las facturas vencidas, abiertas, pagos parciales, etc. Puede tener un listado de clientes impagos, facturas canceladas, vencimientos de las próximas facturas. Así mismo obtener el estado de cuenta de cualquier cliente.
- **Cuentas por pagar:** Le permite saber a qué proveedor le debe, cuándo se vencen las facturas.
- **Cuentas corrientes:** Con cualquiera de estos sistemas informáticos, la empresa puede llevar una ó 1,000 cuentas corrientes, crear un nuevo cheque en la cuenta corriente de la empresa, hacer depósitos, consultar saldos, clasificar los cheques.
- **Contabilidad:** Con este programa se puede tener los principales reportes financieros: Balance de la empresa y estado de ganancias y pérdidas.

Módulos extras del Sistema de Inventario MULTISUC

Este sistema tiene función de sucursales:

- Permite realizar trasposos de mercadería automáticamente.
- Puede consultar existencia en todas las sucursales.
- Se conecta cada 5 minutos para sincronizarse.

A continuación, se presentan las diferentes cotizaciones de ambos software.

Costos del paquete de Sistemas de inventarios MONOSUC

- **Sistema inventario MONOSUC 1 TERMINAL**

En la tabla se describe el precio y lo que incluye el paquete.

Asesoría para la implementación.	
Instalación de software	
Adecuación de formatos.	
Capacitación por 8 horas presenciales.	
Un mes de soporte.	
Total:	Q. 600.00

Fuente: Ingeniero en Sistemas Ángel Josué Cortez (Electrofrío). 2015.

- **Sistema inventario MONOSUCURSAL 1 SERVIDOR CENTRAL**

Asesoría para la implementación.	
Instalación de software	
Adecuación de formatos.	
Capacitación por 8 horas presenciales.	
Un mes de soporte.	
Total:	Q. 4,000.00

Fuente: Ingeniero en Sistemas Ángel Josué Cortez (Electrofrío). 2015.

Si la empresa no cuenta con computadora para la implementación del software, el costo del equipo de cómputo es de: Q.2,475.00

Costos del paquete de Sistema de Inventario MULTISUC

- **Sistema inventario MULTISUC 1 TERMINAL**

Este sistema tiene función de sucursales:

- Permite realizar trasposos de mercadería automáticamente.
- Puede consultar existencia en todas las sucursales.
- Se conecta cada 5 minutos para sincronizarse.

Asesoría para la implementación.	
Instalación.	
Adecuación de formatos.	
Capacitación por 8 horas presenciales.	
Un mes de soporte.	
Total:	Q. 1,080.00

Fuente: Ingeniero en Sistemas Ángel Josué Cortez (Electrofrío). 2015.

- **SISTEMA INVENTARIO MULTISUC 1 SERVIDOR CENTRAL**

Asesoría para la implementación.	
Instalación de software	
Adecuación de formatos.	
Capacitación por 8 horas presenciales.	
Un mes de soporte.	
Total:	Q. 6,995.00

Fuente: Ingeniero en Sistemas Ángel Josué Cortez (Electrofrío). 2015.

Con la implementación de cualquiera de estos sistemas informáticos en los diferentes autorepuestos, se espera tener un funcionamiento eficiente y eficaz en las empresas, así como un control específico y detallado de los diferentes repuestos que comercializan, un registro de inventario, control en las compras-ventas y el conocimiento de las ganancias sobre ventas en las empresas.

9. BIBLIOGRAFIA

1. Blanchard, k. (2007). **Liderazgo al más alto nivel**. Bogotá.
2. Castillo, J. (2006). **Administración de personal, un enfoque hacia la calidad**. 2da. Ed). Bogotá.
3. Decreto No. 76-78. **Ley reguladora del aguinaldo**.
4. Decreto No. 78-89. **Ley de bonificación incentivo**.
5. Decreto 42-92. **Ley de bonificación anual**.
6. Franklin, E. (2009). **Organización de Empresas**. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
7. Gonzales, A. (2006). **Métodos de compensación basados en competencias**. Barraquilla: Ediciones Uninorte.
8. Horngren, A., Sundem, G. y Stratton, W. (2006). **Contabilidad Administrativa**. (13º. Ed.). México: **Pearson Educ**.
9. Hurtado, D. (2008). **Principios de Administración**. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
10. Llanos, j. (2005). **Como entrevistar para la selección de personal**. México.
11. Montes, M. y Gonzales, P. (2006). **Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado**. España.
12. Porret, M. (2008). **Recurso Humano. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones**. España.
13. Siliceo, A. (2006). **Capacitación y desarrollo de personal**. (4ª. Ed.). México.

ANEXO 2

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



Cuestionario dirigido a propietarios de los autorepuestos de Jutiapa.

Buen día, estoy realizando una investigación en la cual su colaboración es el elemento más importante. Para lo cual, agradezco que responda las siguientes preguntas.

Objetivo: Recabar información que permita realizar la investigación “Proceso Administrativo en los auto-repuesto del municipio de Jutiapa”

Gracias por su colaboración.

Datos generales:

1. ¿Qué edad tiene?

19 a 25 años

25 a 35 años

35 a 45 años

2. ¿Qué nivel de escolaridad tiene?

a) Primaria

b) Básico

c) Diversificado

d) Universitario

Indicador

• **Planeación**

3. ¿Cuenta la empresa con una misión?

Si No

¿Por qué? _____

4. ¿Posee la empresa una visión?

Si No

¿Por qué? _____

5. ¿Con qué valores se identifica más la empresa?

Honestidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Justicia	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>
Otros.	<input type="checkbox"/>

6. ¿La empresa tiene objetivos definidos?

Si No

¿Por qué? _____

Si su respuesta es sí, conteste la pregunta No. 7

Si su respuesta es no, contesta la pregunta No. 8

7. ¿Se trabaja en base a objetivos?

Si

No

¿Por qué? _____

8. ¿Tiene la empresa establecida una meta?

Si

No

¿Por qué? _____

9. ¿Cuenta la empresa con estrategias establecidas?

Si

No

¿Por qué? _____

10. ¿Se planifican las actividades a realizar en la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

11. ¿Quién es el encargado de planificar las actividades?

Propietario

Gerente

Administrador

Otro, especifique: _____

12. ¿Con que frecuencia planifica?

Mensualmente

Semestralmente

Anualmente

Otro, especifique: _____

13. ¿La empresa tiene establecidas políticas?

Si

No

¿Por qué? _____

14. ¿Cuenta la empresa con programas de actividades?

Si

No

15. ¿Qué tipo de presupuesto realiza la empresa?

Presupuesto de gastos

Presupuesto de ingresos

Otro, especifique: _____

Indicador

- **Organización**

16. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional?

Si

No

¿Por qué? _____

17. ¿Está identificado cada puesto dentro de la empresa?

Si

No

¿Cómo? _____

18. ¿Tiene definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la empresa?

Si

No

¿Cuáles son? _____

19. ¿Cuenta la empresa con manuales de puestos y funciones?

Si

No

¿Por qué? _____

20. ¿Coordinan las actividades que se realiza en la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

Indicador

• **Integración de personal**

21. ¿Cuántos colaboradores hay en la empresa?

5 a 8

8 a 12

12 a 15

15 a 20

Otro, especifique: _____

22. ¿En cada puesto de la organización, se cuenta con el número correcto de personal?

Si

No

¿Por qué? _____

23. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza en la empresa?

Interno

Externo

Mixto

24. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa?

Anuncios de radio

Registros internos

Periódicos

Recomendaciones

Avisos en internet

Otro, especifique: _____

25. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal?

Propietario

Administrador

Otro, especifique: _____

26. ¿Qué herramientas utilizan para seleccionar al personal?

Solicitud de empleo

Pruebas escritas

Pruebas de simulación del desempeño

Entrevistas

Otra, especifique: _____

27. ¿En la empresa se realiza la inducción de la empresa al nuevo trabajador?

Si

No

¿Por qué? _____

28. ¿Quién es el encargado de realizar la inducción?

Propietario

Administrador

Otro, especifique: _____

29. ¿Cuenta con algún programa de capacitación para el personal de la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

Si su respuesta es sí, conteste las preguntas No. 30 y No. 31

Si su respuesta es no, conteste la pregunta No. 32.

30. ¿Sobre qué temas se capacita al personal?

Administrativo

Financiero

Otro, especifique: _____

31. ¿Con que frecuencia capacitan al personal?

Semanal

Quincenal

Mensual

Otro, especifique: _____

32. ¿Cómo se incentiva al personal?

Ascensos

Reconocimientos públicos

Otros, especifique: _____

Indicador

- **Dirección**

33. ¿De qué manera se efectúa la comunicación con los colaboradores dentro de la empresa?

Órdenes

Comentarios

- Instrucciones
- Circulares
- Oralmente
- Escrita

34. ¿Se motiva al personal de la empresa, para que realice el trabajo con responsabilidad y agrado?

Si No

¿Por qué? _____

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

Si No

¿Por qué? _____

36. ¿Posee una comunicación efectiva y formal con sus colaboradores?

Si No

¿Por qué? _____

37. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la empresa?

- El estilo autocrático
- El estilo democrático
- El estilo liberal

Indicador

• **Control**

38. ¿Qué tipo de control se aplica en la empresa?

Preliminar.

(Antes de realizar las actividades)

Concurrente.

(Durante el proceso de la actividad)

Posterior

(Después de haber realizado las actividades)

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

Personal

Administración

Finanzas

Servicios

Otros, especifique: _____

40. ¿Realiza control de estado de pérdidas y ganancias?

Si

No

¿Por qué? _____

41. ¿Ejerce poder a los colaboradores?

Si

No

¿Por qué? _____

42. ¿Qué sistema de control utiliza la empresa?

Reportes e informes

Sistemas de información

Otro, especifique: _____

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



Cuestionario dirigido a colaboradores de los autorepuestos de Jutiapa.

Buen día, estoy realizando una investigación en la cual su colaboración es el elemento más importante. Para lo cual, agradezco que responda las siguientes preguntas.

Objetivo: Recabar información que permita realizar la investigación “Proceso Administrativo en los auto-repuesto del municipio de Jutiapa”

Gracias por su colaboración.

Datos generales:

1. ¿Qué edad tiene?

18 a 25

25 a 30

30 a 35

Otro, especifique: _____

2. ¿Qué nivel de escolaridad tiene?

a) Primaria

b) Básico

c) Diversificado

d) Universitario

Indicador

• **Planeación**

3. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si

No

Defínala: _____

4. ¿Tiene el conocimiento de la visión de la empresa?

Si

No

Defínala: _____

5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si

No

Defínelos: _____

6. ¿Cuáles son los valores con que se identifica la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

7. ¿Conoce la meta principal de la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

8. ¿Existen políticas internas en la empresa?

Si

No

Defínalas: _____

Indicador

- **Organización**

9. ¿Conoce si la empresa cuenta con un organigrama?

Si

No

¿Por qué? _____

10. ¿Qué funciones y responsabilidades tiene en su trabajo?

Si

No

¿Por qué? _____

11. ¿Recibe indicaciones para realizar alguna actividad?

Si

No

¿De quién? _____

12. ¿Existe algún manual en donde describa lo que usted debe hacer en la empresa?

Si

No

No lo sé

Indicador

- Integración de personal

13. ¿De qué manera se enteró que existían plazas vacantes en esta empresa?

Radio

Televisión

Prensa

Otro, especifique: _____

14. ¿Presentó currículum a la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

15. ¿Lo entrevistaron?

Si

No

¿Por qué? _____

16. ¿Realizó alguna prueba escrita?

Si

No

¿Por qué? _____

17. ¿Al momento de ser contratado, recibió alguna forma de inducción?

Si

No

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, conteste la pregunta 18.

Si su respuesta fue negativa, conteste la pregunta 19.

18. ¿Qué tipo de inducción recibió?

Sobre su puesto

Sobre la empresa

Otro, especifique: _____

19. ¿Recibió alguna capacitación antes de empezar a trabajar en la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, conteste la pregunta 20

Si su respuesta fue negativa, conteste la pregunta 21.

20. ¿Sobre qué temas recibió la capacitación?

Administrativo

Financiero

Otro, Especifique: _____

Indicador

- **Dirección**

21. ¿De qué manera se comunica con su jefe?

Escrito

Verbal

Especifique: _____

22. ¿Se siente motivado al pertenecer a la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

23. ¿Le proporcionan algún tipo de incentivos por el desempeño de su trabajo?

Si

No

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, conteste la pregunta 24.

Si su respuesta fue negativa, continúe con la pregunta 25.

24. ¿Qué tipo de incentivo?

Monetario

Día de descanso

Especifique: _____

Indicador

• **Control**

25. ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Otro, especifique: _____

26. ¿Utilizan algún tipo de control en cuanto a las entradas y salidas de los repuestos?

Si

No

¿Cuál? _____

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



Guía de observación de los autorepuestos de Jutiapa.

Objetivo: Recabar información que permita realizar la investigación “Proceso Administrativo en los autorepuestos de Jutiapa”

Gracias por su colaboración

Nombre del autorepuesto: _____

Dirección: _____

Fecha: _____

Observado por:

Aspectos a observar	Si	No	Observación
Se encuentra visible la misión y visión del auto repuesto.			
El organigrama de la empresa se encuentra evidente.			
Se establece una buena comunicación entre propietario y colaborador.			
Se realiza un control de los repuestos.			

FODA

AUTOREPUESTOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación céntrica y accesible.• Repuestos de calidad.• Variedad de productos para cualquier tipo de vehículo automóvil.• Personal instruido para la colocación de repuestos para auto móvil.• Satisfacción de los clientes atendidos.• Buena relación con los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de la demanda de repuestos debido al crecimiento del parque vehicular.• Expandirse a nivel regional.• Lograr que la empresa funcione mejor, aplicando correctamente el proceso administrativo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Los auto repuestos no planifican las actividades a realizar.• No cuentan con una filosofía empresarial.• La mayoría de las actividades están centradas en el propietario.• El propietario es quien selecciona y contrata al personal sin llevar a cabo el proceso correcto de contratación.• La empresa no cuenta con el personal apto para las diferentes funciones.• No llevan registros contables de los repuestos que comercializan.• No realizan un control de ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de números de competidores.• Mejores ofertas por parte de la competencia.• Cambios radicales en la economía del país, pueden influir negativamente en el desarrollo de la empresa.

