

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

**"EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE HERRAMIENTAS
DE CORTE Y ACCESORIOS PARA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD CAPITAL."**

TESIS DE GRADO

LUDWIG ALLAN DANIEL LÓPEZ PINEDA
CARNET 13275-08

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2018
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE HERRAMIENTAS
DE CORTE Y ACCESORIOS PARA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD CAPITAL."**

TESIS DE GRADO

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

POR

LUDWIG ALLAN DANIEL LÓPEZ PINEDA

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2018

CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. MELANIE DENISS PAOLA HURTARTE BORRAYO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ROLANDO OCTAVIO MERIDA VALENZUELA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. LILIAN CORINA CÁCERES PINTO DE DE MARTÍNEZ

LIC. BRENDA ALICIA GARCÍA PORRAS

LIC. MARIA LUISA CRUZ MURALLES

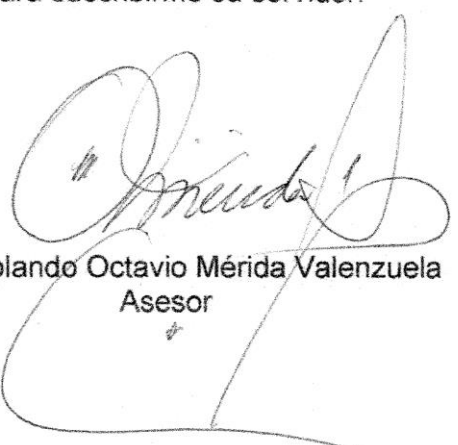
Guatemala, 5 de diciembre de 2017

Magister
Héctor Aníbal Salvatierra Cano
Director de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Estimado Magister Salvatierra Cano:

Por medio de la presente hago constar que la tesis de Ludwig Allan Daniel López Pineda, carné 1327508, con título "EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE HERRAMIENTAS DE CORTE Y ACCESRIOS PARA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD CAPITAL", en mi opinión ha cumplido con todos los requisitos exigidos por la facultad, por lo que lo doy por aprobado.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme su servidor.



Mgtr. Rolando Octavio Mérida Valenzuela
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01476-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LUDWIG ALLAN DANIEL LÓPEZ PINEDA, Carnet 13275-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01769-2018 de fecha 20 de septiembre de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE
HERRAMIENTAS DE CORTE Y ACCESORIOS PARA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD
CAPITAL."**

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 25 días del mes de septiembre del año 2018.

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



ÍNDICE

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
I. MARCO REFERENCIAL.....	11
1.1 MARCO CONTEXTUAL.....	11
1.1.1 Importancia de la MIPYME en Guatemala.....	11
1.1.2 Empresa.....	12
1.1.3 Situación actual de la industria metalmecánica.....	13
1.1.4 Antecedentes en el estudio del Proceso Administrativo.....	14
1.2 MARCO TEÓRICO	16
1.2.1 Administración.....	16
1.2.2 Proceso administrativo.....	17
1.2.3 La planeación	17
1.2.4 La organización.....	19
1.2.5. Integración de personal	27
1.2.7 Dirección	32
1.2.8 Control.....	35
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	39
2.1 Objetivos	41
2.1.2 Objetivo general.....	41
2.1.2 Objetivos específicos	41
2.2 VARIABLE DE ESTUDIO	42
2.2.1 Definición conceptual	42
2.2.2 Definición Operacional.....	42
2.3 ALCANCES Y LIMITACIONES	43
2.3.1 Alcances.....	43
2.3.2 Limitaciones.....	43
2.4 APORTE.....	44
III. MÉTODO	45
3.1 SUJETOS.....	45
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	47
3.4 PROCEDIMIENTO.....	47
3.5 Instrumento No. 1 dirigido a propietarios y gerentes	49
3.5.1 Presentación de resultados de instrumento No. 1 dirigido a propietarios y gerentes	55
3.6 Instrumento No. 2 dirigido a colaboradores	87
3.6.1 Presentación de resultados de instrumento No.2 dirigido a colaboradores	93
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	123
VI. CONCLUSIONES.....	131
VII. RECOMENDACIONES.....	134
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	136
Anexos	138
Anexo 1.....	138
Anexo 2.....	139

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de identificar los elementos existentes del proceso administrativo en las MIPYMIES dedicadas a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la Ciudad de Guatemala.

Se procedió a definir una muestra no probabilística por conveniencia, la cual consta de 7 empresas. Cabe mencionar que también se definieron 2 sujetos; el propietario y los colaboradores de cada empresa objeto de estudio.

La información se pudo recabar por medio de 2 instrumentos de investigación, de los cuales son de tipo mixto y se dirigieron tanto a propietarios como colaboradores. La diversidad de información recabada permitió conocer la manera en que se lleva a cabo el proceso administrativo y las fases en donde se debe implementar de manera íntegra para un funcionamiento óptimo y eficiente en cada organización.

Por último, se procedió al análisis e interpretación de los resultados, lo que permitió concluir que las etapas del proceso administrativo se llevan a cabo de manera incompleta, por lo que se presenta una guía que muestra los lineamientos base para su correcta aplicación en cada organización estudiada.

INTRODUCCIÓN

Con una población multiétnica de alrededor de 16 millones, Guatemala es la economía más grande de América Central. Después de firmar los Acuerdos de Paz de 1996 Guatemala avanzó significativamente en la implementación de las reformas necesarias para alcanzar un crecimiento económico a corto, mediano y largo plazo.

Al igual que la mayor parte de América Latina, en Guatemala las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son las responsables de la mayor parte de empleo y participación en la economía local. Por eso es importante establecer medios que impacten estas empresas y mejoren su desempeño; debido a que esto puede incrementar su participación en el mercado local e internacional, proyectando resultados positivos para toda la economía.

El sector de la industria metalmecánica está conformado por empresas catalogadas bajo los criterios de MIPYMES, y actualmente cuentan con deficiencias en la gestión administrativa. Este sector está compuesto por una oferta y demanda, para efectos del presente estudio nos enfocaremos únicamente en la oferta; que está conformado por las empresas dedicadas a proveer mercadería e insumos a los distintos transformadores finales de la rama metalmecánica en el país.

Contar con información actual sobre la gestión administrativa de estas empresas es importante; por lo que este trabajo de investigación buscará caracterizarlas y partir de estos aspectos para analizar el proceso administrativo en su conjunto con la elaboración de una propuesta que mejore el desempeño del sector.

La presente tesis se inició elaborando un marco referencial en el cual se abordan investigaciones relacionadas con el tema de estudio, así mismo se desarrolló un marco teórico; tomando en consideración diferentes teorías de autores en el campo de la administración, en donde se consideraron las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Luego se estableció el planteamiento del problema, con el fin de redactar los objetivos y llevar a cabo la investigación por medio de distintos instrumentos de búsqueda relevante: entrevista estructurada y cuestionario estructurado dirigido a propietarios y gerentes así como colaboradores de las MIPYMES dedicadas a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica.

Cabe resaltar la importancia de cada técnica investigativa aplicada y el resultado obtenido; se inició con una entrevista estructurada en donde los empresarios compartieron información sobre su forma de administrar cada organización, por último se pudo obtener información de fondo de las distintas empresas por medio de un cuestionario estructurado, tanto a propietarios y gerentes así como a colaboradores de la organización.

Se recabó información que en su conjunto permitió analizar e interpretar resultados para llegar a una conclusión y recomendación congruente a lo obtenido y que sea de utilidad en una propuesta aplicable en la adecuada implementación del proceso administrativo de las empresas distribuidoras de herramientas y accesorios de corte para metalmecánica en la Ciudad de Guatemala.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Importancia de la MIPYME en Guatemala

El informe de Mayora (2010), indica que en Guatemala se estima que casi el 40% del PIB y el 85% de empleos son generados por las MIPYMES. Por lo que la mejora en el desempeño de estas empresas y el incremento de participación en su mercado local, regional e internacional puede ser de alto impacto en la economía.

De esta manera, con el surgimiento de MIPYMES se busca combatir la pobreza, mejorar la calidad de vida de la población, incrementar la inversión, crear fuentes de empleo, incrementar el PIB y ubicar a Guatemala en un crecimiento económico equitativo, que fomente la reducción de la brecha tecnológica y productiva ante otros países desarrollados.

En la actualidad instituciones guatemaltecas como la Cámara de Comercio, PRONACOM, SEGEPLAN, FUNDES y CONCYT coinciden con la misma clasificación de empresas que define el Ministerio de Economía de Guatemala.

Por consiguiente se presenta la clasificación actual de las empresas por su tamaño y nivel de ventas según lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 211-2015, por el Ministerio de Economía de Guatemala MINECO:

Microempresa: toda unidad de producción que realiza actividades de transformación de servicios con un mínimo de un (1) trabajador que puede ser el mismo propietario a un máximo de diez (10) trabajadores, con una generación de ventas anuales de ciento noventa (190) salarios mínimos mensuales.

Pequeña empresa: toda unidad de producción que realiza actividades de transformación de servicios con un mínimo de once (11) trabajadores que puede ser el mismo propietario a un máximo de ochenta (80) trabajadores, con una generación de ventas anuales mínimo de ciento noventa y un (191) salarios mínimos mensuales y máximo tres mil setecientos (3,700) salarios mínimos mensuales.

Mediana empresa: toda unidad de producción que realiza actividades de transformación de servicios con un mínimo de ochenta y un (81) trabajadores que puede ser el mismo propietario a un máximo de doscientos (200) trabajadores, con una generación de ventas anuales mínimo de tres mil setecientos uno (3,701) salarios mínimos a un máximo de quince mil cuatrocientos veinte (15,420) salarios mínimos mensuales.

1.1.2 Empresa

Münch (2010), el concepto de empresa está íntimamente relacionado con el concepto de administración, sin embargo la definición y como materia de estudio dependerá del punto de vista en que se quiera enfocar: el administrativo, el jurídico, el contable y el económico, entre otros; para efecto de la presente investigación se desarrollará desde el plano administrativo.

Como complemento, Robbins y Coulter (2010), indica que la empresa es un ente clave para la generación de riqueza en una economía. Cabe destacar que además de ser productiva, también propicia fuentes directas e indirectas de trabajo, logrando sustentar la parte económica de la familia. Desde el punto de vista estatal, promueve el desarrollo económico y social al fomentar la inversión, así como rendimientos a sus inversionistas.

En la parte tributaria su aporte es sumamente significativo para un país, ya que son la principal fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de distintos tipos de tributos

1.1.3 Situación actual de la industria metalmecánica

En cuanto a la situación actual del sector, La Asociación de Exportadores de Guatemala (2016), indica que la industria metalmecánica comprende máquinas industriales y herramientas, que proveen piezas terminadas a las demás industrias, siendo su elemento principal el metal y la transformación de distintos aceros.

Cabría preguntarse sobre una definición exacta sobre la metalmecánica pero no existe; se puede referir así a aquéllos utensilios que hacen posible que las máquinas puedan transformar el metal en piezas terminadas de manera óptima y adecuada.

Debe señalarse que a inicios del 2015 la exportación de productos metalmecánicos se vio afectada a nivel mundial por la escasez de materia prima e inestabilidad en precios. Este fenómeno impactó el mercado local, pues Guatemala, al ser un país netamente importador en el ámbito industrial, debe respetar y adherirse a nuevas disposiciones de un mercado global.

Algunos de los sectores afectados fueron el sector de la construcción y el sector metalmecánico, pues al ser industrias complementarias los efectos negativos fueron similares en ambos. Durante esta recesión el precio a nivel internacional del acero y sus derivados se incrementaron y repercutió en encarecer la demanda nacional. En la actualidad el sector metalmecánico se va recuperando con normalidad ante la volatilidad del acero.

En cuanto al aspecto comercial, Guatemala es un país importador de productos metalmecánicos provenientes de distintos orígenes: Estados Unidos, México, El Salvador, China, etc. La variable más importante a considerar es el precio y el tiempo de disponibilidad.

En ese mismo contexto, el sector metalmecánico, como otras industrias se ve afectado por las políticas regulatorias y deficiencias en infraestructura que implica pérdida de ventas en la MIPYMES dedicadas a atender la oferta. Así mismo, la violencia que afecta al país merma la actividad comercial por temor e inseguridad.

En la actualidad no existe una gremial o asociación correspondiente a las empresas dedicadas al sector metalmecánico, para poder obtener información se debe recurrir a la AGEXPORT, la Cámara de Industria, la Cámara de Comercio, entre otras.

1.1.4 Antecedentes en el estudio del Proceso Administrativo

Dentro de los estudios identificados, cabe mencionar la investigación planteada por Lemus (2016), en la tesis titulada **“Análisis del proceso administrativo de los auto repuestos en Jutiapa”** plantea como objetivo general: “determinar la situación actual del proceso administrativo de los auto repuestos de Jutiapa”, para lo cual concluyó que estas organizaciones no disponen de un proceso adecuado para el funcionamiento de las actividades de planeación, organización, dirección, integración de personal y control. En relación al problema de investigación se encontró que no existe una estructura organizacional que indique los manuales de puestos y funciones, por lo que no existe delegación de responsabilidad. Es por ello que la autora recomienda implementar una estructura organizacional que facilite y coordine los recursos de la empresa para poder lograr las metas y objetivos establecidos.

García (2015), en la tesis titulada **“Proceso administrativo en las MIPYMES dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes Asunción Mita, Jutiapa”** plantea como objetivo general: “analizar la situación actual del proceso administrativo de las MIPYMES dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes ubicadas en el casco urbano del municipio de Asunción Mita, Jutiapa.” La autora concluyó que según los resultados obtenidos, las MIPYMES no están realizando el proceso administrativo correctamente, puesto que los procesos en cada organización estudiada eran incompletos en cada fase del proceso administrativo, limitando las actividades y operaciones dentro de cada organización.

Llama la atención cómo esta investigación identifica el proceso empírico de selección por parte de los propietarios, en donde recomienda realizar un contrato por escrito acorde al Código de Trabajo y brindar inducción a los nuevos colaboradores con la finalidad de obtener un buen desempeño de sus actividades.

Otros elementos significativos se encontraron en el trabajo realizado por Muñoz (2008), en la tesis titulada **“Administración de la mediana y pequeña empresa, aplicada a un taller de tornos y soldadura”** plantea como objetivo general: “desarrollar un proceso adecuado para la correcta administración de la pequeña y mediana empresa, aplicado a un taller de tornos y soldadura.” Llama la atención la conclusión a la que llegó la autora Muñoz, pues, según los datos obtenidos, las MIPYMES enfocadas a la rama metalmecánica no cuentan con un proceso administrativo que les pueda servir de directriz en la consecución de objetivos. Como elemento clave señala la ambición de las empresas en crecer y posicionarse en el mercado, por lo que recomienda crear una planificación acorde a lo que la empresa desea alcanzar y mejorar en las decisiones administrativas del propietario.

Mientras tanto Rivera (2014), en la tesis titulada **“Análisis del proceso administrativo en la Asociación proyecto Santiago de Latinoamérica, ubicado en Monjas, Jalapa”** define como objetivo general: “analizar la situación actual del proceso administrativo de la institución Asociación proyecto Santiago de Latinoamérica.” El autor mediante análisis concluyo que dentro del área administrativa, se aplican únicamente elementos básicos de administración; no cuentan con una planificación estructurada y la organización es basada en experiencias previas, lo que limita el desarrollo del proyecto y de sus colaboradores. Para tal situación, el autor recomienda a la dirección ejecutiva de la institución que se aplique el proceso administrativo de forma integral con el objetivo de avanzar en la búsqueda de fortalecer la institución.

Por último, Acuté (2008), en la tesis titulada **“Proceso administrativo en las pequeñas empresas productoras de materiales de confección en la ciudad de Guatemala.”** Establece como objetivo general: “identificar la forma en que aplican el proceso administrativo las pequeñas empresas productoras de materiales de confección en la ciudad de Guatemala.” Se observa la relevancia de la investigación en el aporte brindado por el autor, ya que evidencia las fortalezas y debilidades aplicando las fases del proceso administrativo en la organización. Por lo que recomienda que cada ejecutivo y colaborador debe tener el conocimiento mínimo de las distintas fases del proceso administrativo para que no presente debilidad en algún eslabón de la organización.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Administración

Para los autores Koontz y Weihrich (2004), “Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno de trabajo grupal, en donde cada individuo cumple con objetivos específicos de manera eficiente.” Ampliando la definición se indican los siguientes elementos:

- Los gerentes deben fungir como administradores y desempeñar la ejecución de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- Abarca administradores en todo tipo de niveles jerárquicos.
- La intención de los gerentes es crear un superávit en las organizaciones donde se desempeñan.
- Los gerentes deben procurar ser productivos, lo que implica en eficacia y eficiencia.

Münch (2010:23), define administración como “el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia y eficiencia en el logro de objetivos de una organización”.

1.2.2 Proceso administrativo

Cipriano (2014), indica que “el proceso administrativo se integra por etapas, o bien, elementos que sinérgicamente se aplican a una organización. Para tal efecto, no cabe la probabilidad de aislar alguna etapa ya que éstas son dinámicas y en conjunto forman un proceso de mejora continua para la empresa.” Münch (2010:26), define el proceso administrativo como: “conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”.

Por su parte Koontz y Weihrich (2004), indican que “el proceso administrativo consta de cinco etapas que son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.” Puesto que el proceso administrativo busca la aplicación del conocimiento necesario para ser aplicado y relacionado en las distintas actividades de las empresas, debe generar un orden de actividades a través de los elementos que lo integran y profundizar en cada etapa.

1.2.3 La planeación

Cipriano (2014), indica que “la planeación representa el inicio y base del proceso administrativo. Sin esta fase, lo que se realice en las posteriores no tendrá razón de ser, ya que funcionarían sin haber determinado los resultados que persigue la organización y esto sería poner en peligro su futuro.”

Por su parte Robbins y Coulter (2010), definen la “planeación como la fijación de objetivos, estrategias, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con bases que direccionen correctamente las otras fases del proceso administrativo.” Además los autores Koontz y Weihrich (2004), indican que “la planeación implica elegir la misión y objetivos, así como acciones para llevarlos a cabo y alcanzarlos.” Todo esto repercutirá en la toma de decisiones.

En conjunto la planeación implica qué quiere ser la empresa, dónde se establecerá, cuándo iniciará operaciones y cómo lo va a lograr. Así pues Robbins y Coulter (2010), plantea la siguiente clasificación de planes:

- 1) Propósitos o misiones
- 2) Objetivos o metas
- 3) Estrategias
- 4) Políticas
- 5) Procedimientos
- 6) Reglas
- 7) Programas
- 8) Presupuestos

Por su parte Koontz y Weihrich (2004), menciona que las actividades de la etapa de planeación incluyen detalles y pasos a seguir en el proceso de planificación organizacional. Por otro lado Cipriano (2010), define “el **propósito o misión** como la función o tarea básica de una empresa o institución, o alguna parte de ésta. En todo sistema social las empresas tienen una función específica. Luego los **objetivos o metas** representan el punto terminal de la planeación, así como de las demás fases del proceso administrativo, pues, en conjunto buscan la consecución de los objetivos por medio de la realización de distintas actividades.”

Münch (2010), define “las **estrategias**, como la determinación de los objetivos elementales a largo plazo de una empresa y la toma de decisión de asignar recursos necesarios para su consecución y alcance.” Por otra parte Cipriano (2014), indica que “las **políticas** forman parte de los planes en el sentido que consisten en criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas se define un área sobre la cual deberá tomarse una decisión y garantizar que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo.”

En particular, “los **procedimientos**, son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias de las acciones requeridas o guías de acción.” Münch (2010).

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), “las **reglas** exponen acciones o limitaciones específicas, no sujetas a discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización o limitante de una acción.”

Por su parte Chiavenato (2004), define “los **programas** como un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, recursos por emplear y demás elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción: comúnmente apoyado en presupuestos. De igual manera indica que el **presupuesto**, es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualquier otro término medible.” Con respecto al presupuesto, Cipriano (2014), menciona que “el presupuesto obliga a una empresa a realizar una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre/máquina.”

1.2.4 La organización

La estructura organizacional de una empresa se enfoca principalmente en la forma en que utilicen sus recursos, tecnología, mercado en el que opera y su estrategia. La organización como fase o etapa del proceso administrativo determina las reglas y elementos para diseñar técnicamente la empresa.

Münch (2010), indica que una organización, “se considera bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su facultad para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal.”

De acuerdo a lo anterior, indica “la importancia de evitar la duplicidad de actividades y permitir la integración emocional del ser humano, de modo que exista sinergia.”

Por su parte, Koontz y Weihrich (2004), definen organización “como la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura formal, en donde se detalla el papel que cada uno de los individuos deberá desempeñar en una empresa.” El mismo autor señala que “la estructura es intencionada ya que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas; además por la relación entre los individuos las estructuras pueden clasificarse en organización formal y organización informal.”

1.2.4.1 Tipos de organización

- **Organización formal**

“La organización formal se distingue por tener una estructura bien definida, con orientación a la rigidez y líneas claras de autoridad. Así mismo, debe permitir ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales.

- **Organización informal**

Este tipo de organización se distingue por ser una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. Nacen generalmente de forma espontánea, están escasamente organizadas, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración.” Koontz y Weihrich (2004)

Tabla No. 1

Cuadro comparativo de las organizaciones formales/informales

Organización Formal	Organización Informal
Determinada por la dirección de la organización	No determinada por la organización formal
Estructurada	Débil
Rígida	Flexible
Definida	Poco definida
Durable	Espontánea
Normas Formales	Normas tácitas

Fuente: Elaboración propia (2018).

1.2.4.2 Organigrama

Al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un organigrama es importante porque permite agilizar los procesos dentro de la organización. Con el diseño de un organigrama se busca presentar de forma gráfica, clara y objetiva la estructura organizacional de la empresa.

Los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2008), indican que “toda estructura organizacional por elemental que parezca debe diagramarse; por lo que un organigrama indica la relación entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.” Se puede indicar que el organigrama cumple dos objetivos:

- Desempeña un papel informativo porque permite que los integrantes de la organización y personas vinculadas conozcan su estructura organizativa.
- Establece niveles de jerarquía y relación entre sí.

Adicional a lo anterior, también cumple con los siguientes requisitos:

- Debe ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente elementos claves dentro de la organización.
- Debe ser actualizado cada cierto periodo de tiempo.

Por otra parte, Koontz y Weihrich (2004), indican sobre la importancia de concebir una estructura organizacional y los elementos fundamentales a considerar. En primer lugar, “la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. En tercer lugar, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra.”

Por otra parte, Chiavenato (2004), indica sobre “la existencia de tres tipos básicos de estructura organizacional: organización lineal, organización funcional y organización línea-staff.”

Organización lineal: el autor indica que “es un tipo de estructura organizacional que se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando que significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no se comparte con ninguno.”

Organización funcional: en consecución a lo anterior menciona que “la organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio de la especialización de funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa.”

Organización línea-staff: por último indica que con “el crecimiento y complejidad de las tareas en las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia, por lo que este tipo de organización se concentra en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegar autoridad en servicios especializados.

Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse a la consecución de objetivos. De este modo, surgen órganos de staff que asesoran a los órganos de línea mediante la especialización técnica.”

1.2.4.3 Departamentalización como parte de la organización

Al respecto de la departamentalización, Koontz, Weihrich y Cannice (2008), indican que “la limitación en cuanto al número de subordinados que se pueden administrar directamente, restringiría el tamaño de las empresas si no fuera por la aplicación de la departamentalización.” Agrupar actividades y personas en departamentos hace posible que la organización se extienda a un grado indefinido y que puedan desarrollar sus competencias adecuadamente en alguna tarea específica.

- **Departamentalización funcional**

La departamentalización funcional es la base para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa. Así mismo, la coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse a través de reglas y procedimientos, o bien, varios aspectos de la planeación.

En este caso es necesario citar algunas ventajas y desventajas sobre este tipo de departamentalización, Münch (2010), cita las siguientes:

Ventajas de la departamentalización funcional

- “Es reflejo lógico de las funciones.
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.
- Se sigue el principio de especialización ocupacional.
- Se simplifica la capacitación.

Desventajas de la departamentalización funcional

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- Lenta adaptación a nuevas condiciones.”

- **Departamentalización por territorio**

En cuanto a este tipo de departamentalización, Chiavenato (2004), indica que “es un tipo de organización basada en la situación geográfica o territorial que requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñará el trabajo o área de mercado servida por la empresa.” Esto implica una estructura en donde los mercados están dispersos, la eficiencia se mejorará si todas las actividades relacionadas con la tarea se agrupan en un área geográfica específica.

Lo expuesto anteriormente coincide con Münch (2010), en donde cita algunas ventajas y desventajas sobre este tipo de departamentalización:

Ventajas de la departamentalización por territorio

- “Coloca la responsabilidad a un nivel más bajo.
- Da importancia a mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación en una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Aporta bases de capacitación conmensurables para los gerentes generales.

Desventajas de la departamentalización por territorio

- Requiere más personas con habilidades de gerente general.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir de mayor personal y compras a nivel regional.
- Hace el control más difícil para la alta gerencia.”

- **Departamentalización por grupo de clientes**

Chiavenato (2004), define que “la organización basada en clientela implica la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o agencia para la que se realiza el trabajo.” Algunas características de los clientes como: edad, nivel socioeconómico, hábitos de compras, entre otros, constituyen la base de esta estrategia centralizada en el consumidor.

Las características antes mencionadas son de suma importancia ya que refleja el énfasis del consumidor sobre algún producto o servicio ofrecido por la empresa y se recomienda que entre mayor sea la diversidad de clientes la probabilidad de conocer sus preferencias es mayor.

Por su parte Münch (2010), menciona algunas ventajas y desventajas sobre este tipo de departamentalización:

Ventajas de la departamentalización por grupo de clientes

- “Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Transmite a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo.
- Desarrolla experiencia en áreas de clientes.

Desventajas de la departamentalización por grupo de clientes

- Requiere gerentes y personal experto en los problemas de los clientes.
- Los grupos de clientes pueden no siempre estar bien definidos.
- Puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas en competencia de los clientes.”

- **Departamentalización por productos**

Chiavenato (2004), indica que “la departamentalización por productos y servicios es muy común en empresas de gran escala, ya que tienen varias líneas de productos o servicios. En general, las empresas que adoptan esta estructura se organizan por áreas funcionales, pero al crecer la empresa los gerentes de departamentos enfrentan problemas de tamaño, por lo que la tarea gerencial se vuelve muy compleja.” En este punto, se menciona que la reorganización por divisiones de productos ha sido la estrategia aplicada por grandes corporaciones.

Con respecto a este tipo de departamentalización Münch (2010), cita algunas ventajas y desventajas:

Ventajas de la departamentalización por productos

- “Coloca atención y esfuerzo en la línea de productos.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de actividades funcionales.
- Coloca la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional.”

Desventajas de la departamentalización por productos

- Requiere más personas con habilidades de gerente general.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento económico de servicios centrales.
- Presenta el creciente problema del control de la alta gerencia.”

1.2.4.4 Autoridad

Para Rodríguez y Palafox (2012), “autoridad es el derecho inherente a un cargo, por lo que ejerce discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; es un tipo de poder en el ámbito organizacional que confiere un cargo en una organización. Adicionalmente los autores mencionan los siguientes tipos de autoridad:

- **Autoridad de línea:** cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial de una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.
- **Autoridad funcional:** la autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.
- **Autoridad organizacional:** la autoridad organizacional es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.”

1.2.5. Integración de personal

Según Koontz y Weihrich (2004), la función administrativa de integrar personal consiste en “ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esta tarea se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo; disponibilidad de las personas, reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación en funciones cuyo objetivo se pueda cumplir de manera eficaz.”

Por su parte, Münch (2010), indica sobre la importancia de la integración, ya que por medio de ésta la empresa obtiene los recursos idóneos para mejorar el desempeño de las actividades. Adicional, menciona que la integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; siendo estos últimos los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización.

1.2.5.1 Reclutamiento

El reclutamiento de personal consiste en acercarse al mayor número de candidatos a un puesto y seleccionar al indicado para ocupar la vacante disponible. El reclutamiento puede ser:

- **Reclutamiento interno:** se presenta cuando surge alguna vacante determinada y ésta es cubierta 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 presenta cuando surgen plazas para aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Entre las fuentes externas más comunes se puede mencionar las bolsas de trabajo, los avisos de prensa e internet, las agencias de empleo, entre otras.
- **Reclutamiento mixto:** de preferencia una organización no debe utilizar una única fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas las disponibles. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización se hace por medio de un proceso de selección.

1.2.5.2 Selección de personal

Para Koontz y Weihrich (2004), la selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía para el proceso de selección. De lo contrario, al elegirlo de manera empírica puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles. Los autores detallan las siguientes etapas para poder realizar un proceso sistemático en la selección de personal:

- **Recepción preliminar de candidatos.** Consiste en una revisión detallada de la documentación del candidato para asegurarse que reúne los requisitos básicos.
- **Elaboración de solicitud de empleo.** Se usa para conocer los datos del solicitante y llevar a cabo la entrevista inicial.

- **Entrevista previa.** Su función es determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto, su importancia radica en hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
- **Aplicación de pruebas de conocimientos.** Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencia de los candidatos.
- **Entrevista profunda.** El objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos específicos sobre las competencias del candidato.
- **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.** Sirven para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
- **Entrevista de selección.** Se lleva a cabo con el jefe inmediato para asegurarse que reúne todos los requisitos.
- **Encuesta socioeconómica.** Consta de realizar una investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y entrevista.
- **Examen médico.** Consiste en una revisión de salud física del empleado; se recurre a clínicas o consultorios médicos.
- **Contratación.** Una vez el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.
- **Inducción.** Consiste en introducir y dar la bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

1.2.6 Recursos

- **Recursos materiales**

Para Münch (2010), “la integración de recursos materiales tiene como objetivo seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de registro, adquisiciones e insumos en tiempos óptimos.”

La adecuada integración de materiales debe fundamentarse en una correcta selección de proveedores, con políticas específicas y definición clara de los requerimientos.

Es común que el único criterio para seleccionar a un proveedor sea el precio bajo, sin embargo, en una época competitiva y globalizada lo más importante debe ser la calidad de los insumos, puntualidad y confiabilidad. La finalidad de la integración de materiales es lograr que la empresa tenga los materiales correctos y que reúnan las características y especificaciones de calidad de manera oportuna al mejor costo.

Adicionalmente, se detallan los siguientes lineamientos para seleccionar de mejor forma al proveedor:

- Definir los estándares y requisitos de calidad de los productos.
- Experiencia y capacidad de producción.
- Evaluación de su fiabilidad.
- Visitas a sus instalaciones para confirmar la confiabilidad del producto.

La correcta selección de recursos busca asegurar que en cada área se logre cumplir con requisitos de calidad, durabilidad y que garanticen productos fiables a los distintos consumidores.

- **Recursos informáticos**

La adquisición del hardware y software depende de los recursos y la capacidad económica de cada empresa. Independientemente del giro de la empresa se requiere una infraestructura con tecnología de información. Por su parte Münch (2010), cita algunos puntos a considerar para la adquisición de tecnología como:

- “Recursos financieros disponibles.
- Tiempo estimado y duración de uso del equipo.
- Velocidad requerida.
- Seguridad informática.
- Tamaño de la organización y recursos.”

- **Recursos financieros**

La integración de recursos financieros consiste en captar fuentes de financiamiento internas o externas, así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento. Un área importante en finanzas es el manejo de las inversiones pues debe considerar la relación de riesgo e incertidumbre y lo que implica el rendimiento esperado. Es decir, determinar si conviene o no realizar la inversión.

Con respecto a las actividades que se realizan dentro del área financiera, Koontz y Weihrich (2004), citan los objetivos del departamento financiero:

- “Optimizar los recursos monetarios y asignarlos de mejor forma.
- Formular estrategias de inversión confiables.
- Manejar el dinero excedente en instrumentos financieros buscando los mejores rendimientos.”

Las inversiones pueden ser de capital, haciendo referencia a la maquinaria y equipo de adaptación o construcción en la planta. También puede ser una inversión de tipo operacional, la cual se dirige a las actividades diarias de la empresa.

Por su parte Münch (2010), indica elementos claves para la correcta integración de los elementos expuestos con anterioridad:

- **Provisión de elementos necesarios.** A cada miembro de la empresa se le debe proporcionar elementos que satisfagan las necesidades de su puesto de forma eficiente.
- **Calidad en los proveedores.** En ningún caso debe sacrificarse la calidad de los insumos, todos los proveedores deben ser confiables y garantizar el desempeño y buen funcionamiento.
- **El hombre adecuado para el puesto adecuado.** Las personas que desarrollan funciones específicas en la empresa deben reunir los requisitos para desempeñarse adecuadamente. El perfil de los recursos humanos debe adaptarse a las características del puesto.

1.2.7 Dirección

Los autores Rodríguez y Palafox (2012), indican que uno de los elementos clave de la dirección dentro del proceso administrativo es el liderazgo. Así mismo, mencionan que quien ocupa una gerencia general, de área o una jefatura requiere liderazgo para dirigir a sus equipos de trabajo hacia los objetivos establecidos. Por su parte, Koontz y Weihrich (2004), mencionan que la “dirección dentro del proceso administrativo, consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”

- **Motivación**

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, debido a que por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo a los estándares establecidos, además de obtener el compromiso y la lealtad del colaborador. Chiavenato (2004), indica sobre la existencia de varias teorías de motivación, sobresaliendo la jerarquía de las necesidades de Maslow según se cita a continuación:

- **Fisiológicas.** Surgen de la naturaleza física del ser humano, como la necesidad de alimento y vivienda. Estas necesidades se satisfacen por medio de sueldos y prestaciones.
- **De seguridad.** La necesidad de no sentirse amenazado. Esta necesidad se satisface al tener un empleo estable.
- **De pertenencia.** Necesidad de sentirse amado y pertenecer al grupo. Son deseos afectivos con las demás personas.
- **De reconocimiento.** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en prestigio, reconocimiento, atención e importancia.

- **Autorrealización**

El deseo inherente de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad. Estas necesidades se satisfacen a partir de las básicas en el orden en que se han mencionado con anterioridad. De esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, la de seguridad se activa, y así sucesivamente la demás.

- **Comunicación**

Según Münch (2010), la comunicación en una organización comprende distintas interacciones que van desde conversaciones informales hasta sistemas de información más complejos. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de objetivos. Para la autora, la comunicación consta de tres elementos básicos:

- **Emisor**, en donde se origina la información.
- **Transmisor**, a través del cual fluye la comunicación.
- **Receptor**, que recibe y debe entender la información.

Cuando se dirige una empresa, es importante considerar los distintos tipos de comunicación, para tal efecto Koontz y Weihrich (2004), mencionan los siguientes:

- **Formal**. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de canales establecidos.
- **Informal**. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales.
- **Vertical**. Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa.
- **Horizontal**. Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes.
- **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.

- **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Debe transmitirse en tiempo y forma.
- El lenguaje en que se exprese debe ser accesible al receptor.
- Debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria.
- La comunicación debe ser concisa, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- La comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales necesarios.
- Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.

- **Liderazgo**

Para Rodríguez y Palafox (2012), el liderazgo es “eminentemente una expresión de creatividad individual, por lo que no hay líderes iguales, ni modelos técnicos de liderazgo aplicables a todas las personas y situaciones. El liderazgo gerencial es un proceso de maduración y perfeccionamiento del carácter de un individuo; no hay reglas ni patrones, sólo reflexiones que permiten la autoformación del profesional.” Adicionalmente a lo anterior, Münch (2010), indica que los individuos tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus metas institucionales e individuales.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2004), identifican tres tipos de liderazgo que son elementos claves para comprender esta etapa:

Líder autocrático: corrige y espera cumplimiento, es seguro y conduce por medio de la capacidad de denegar u otorgar recompensas y castigos.

Líder democrático o participativo: consulta a sus colaboradores sobre acciones y decisiones con la finalidad de alentar su participación

Líder liberal: usa muy poco su poder, en caso de hacerlo es limitado ya que concede un alto grado de independencia a sus subordinados en las operaciones.

1.2.8 Control

Para Rodríguez y Palafox (2012), el control “es un elemento vital de un sistema administrativo, pues permite a las empresas autorregularse y mantener el desarrollo en los términos deseados desde la planeación.” Como complemento a lo anterior, Koontz y Weihrich (2004), indican que el control “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes establecidos.” Como elemento clave, mencionan la importancia de medir el desempeño con base a metas y planes, así como la detección de posibles desviaciones y realizar la corrección.

En virtud de lo anterior, Münch (2010), establece la importancia de saber elegir técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y accionistas para cumplir la misión de la organización. El control es de importancia debido a su utilidad en:

- Comprobar la efectividad de la gestión.
- Promover y asegurar la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantizar el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

Rodríguez y Palafox (2012), menciona que “el proceso de control consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación significativa.” Para implementar el proceso administrativo de control se necesita llevar a cabo lo siguiente:

- **Establecer normas y métodos para medir el desempeño:** se inicia por medio del establecimiento de objetivos organizacionales que sean expresados en términos claros y medibles.

- **Verificar que los resultados correspondan a los parámetros establecidos:** esto se lleva a cabo al terminar el período de tiempo determinado en los objetivos, al obtener los resultados se compara con lo establecido en la planificación.
- **Adoptar o no medidas correctivas:** se realiza cuando los resultados obtenidos no coinciden con los establecidos en la planificación para encaminar las actividades que se realizan en la empresa hacia a los objetivos.

Como elemento clave, Koontz y Weihrich (2004), establecen que “el proceso de control tiene un ciclo establecido repetitivo, y actúa en todas las áreas de la empresa bajo una forma de monitoreo.” Los principales tipos de control que la empresa debe implementar son:

- **Control en producción:**
 - **Control de calidad:** se implementa para monitorear la calidad del producto en todo momento de la producción.
 - **Control de costos:** se establece para verificar que se implementen eficientemente los recursos durante la producción.
 - **Control de inventarios:** es la manera en la que se aseguran las empresas de almacenar correctamente el producto listo para la venta: además, se monitorea la fecha de vencimiento de los mismos, con el fin de no obtener pérdida. A continuación se destacan elementos para tener buenos controles sobre los inventarios:
 - Conteo físico del producto de manera periódica.
 - Registrar inventarios detallados para las mercancías de alto costo unitario.
 - Almacenamiento adecuado del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición, tomando en cuenta la fecha de vencimiento de cada producto.

- **Control en ventas y mercadeo**

- **Control de ventas:** se utiliza para verificar que las actividades diarias de los vendedores vayan dirigidas hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

Los autores Münch y García (2004), indican que por medio de los pronósticos y presupuestos de ventas se pueden establecer controles que permitan fijar cuotas de cumplimiento. La importancia de establecer este tipo de presupuestos tiene como finalidad detectar variaciones y tomar medidas correctivas como:

- Mejora en el servicio al cliente.
 - Rapidez de entrega del producto.
 - Aumentar el número de visitas.
 - Reforzar al vendedor.
- **Control de promoción:** esto se realiza según el ciclo de consumo que presente el mercado, su utilidad es verificar si tienen o no estacionalidad los productos disponibles para la venta, mediante un estudio de informes y estadísticas en donde se analiza el cumplimiento de las metas mercadológicas.

Para Münch y García (2004), la importancia de este tipo de estudios radica en “la toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.”

- **Control financiero:** la finalidad de este tipo de control es proporcionar información acerca de la situación financiera de la empresa.

Los autores Münch y García (2004), indican que “establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando a gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas.”

Se debe llevar a cabo un control presupuestal como medida de evaluación ya que permite analizar la relación entre lo planeado al inicio y el resultado obtenido.

- **Control en recursos humanos:**
 - **Control de asistencia y retrasos:** ayuda a verificar que los empleados sean productivos para las empresas; además, es un indicador sobre el clima laboral que se está viviendo dentro de la organización.
 - **Control de vacaciones:** se necesita este control para proporcionarle al empleado el descanso después que haya prestado sus servicios a la empresa por un tiempo determinado. Así mismo, evita la carencia del recurso humano cuando sea necesario.
 - **Control de salarios:** inspecciona que los salarios se encuentren proporcionales a las funciones, tareas, conocimientos, habilidades y experiencia acumulada de cada uno de los empleados que trabajan en la compañía; también, realiza correcciones, monitorea despidos y prestaciones, entre otros.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por lo general, las MIPYMES son empresas familiares dirigidas por sus propietarios con el apoyo de familiares y/o personas externas. También son importantes fuentes de empleo para un país, se estima que su impacto en el PIB de Guatemala es del 40% y laboralmente el 80% de la fuerza de trabajo actual, Mayora (2010). El esfuerzo de cada empresario en poder integrarse a un mercado globalizado es trascendental y en su mayoría un reto. Por lo anterior, el manejo técnico y profesional de sus operaciones es fundamental para que puedan subsistir en un mercado altamente competitivo.

La rama de la metalmecánica en Guatemala se puede encontrar en cada sector productivo del país; ganadero, minero, pesca, textil, azucarero, entre otros. Su importancia es vital, pues aunque no existe una definición exacta para definirlo, es un conjunto de empresas que persiguen un objetivo en común: la transformación de distintos metales en piezas terminadas útiles para diferentes áreas productivas.

La presente investigación se enfoca en las MYPIMES oferentes de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica. Este tipo de empresas impulsan el desarrollo comercial en el país, ya que en su totalidad se ubican en la Ciudad de Guatemala y atienden una demanda nacional. Actualmente existen 7 empresas de esta naturaleza para lo cual se procedió a efectuar una investigación descriptiva con la finalidad de conocer la forma en que estos negocios administran y dirigen sus actividades.

Por lo anterior expuesto, el proceso administrativo aplicado desde una perspectiva técnica y metodológica impacta directamente el funcionamiento de cada organización, pues hacerlo bajo los lineamientos establecidos beneficia las distintas empresas para que se establezcan estándares administrativos de manera efectiva. De allí surge la necesidad de detectar la eficiencia o ineficacia en los procesos actuales de cada organización.

Por ello es importante que los propietarios y gerentes de esta rama de MIPYMES apliquen las fases del proceso administrativo; planeación, organización, integración de personal, dirección y control para que se lleve a cabo un adecuado manejo administrativo en cada área de la empresa y les permita crecer empresarialmente, así mismo desarrollarse en un mercado competitivo como lo es el sector de la metalmecánica. Por lo cual se desprende la siguiente interrogante:

¿Cómo se lleva a cabo el proceso administrativo de las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica, en la ciudad capital de Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.2 Objetivo general

Describir la situación actual del proceso administrativo de las MYPIMES dedicadas a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica, en la Ciudad de Guatemala.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la forma en que llevan a cabo la planeación en su búsqueda de guías para las actividades de la organización.
- Determinar qué elementos de la organización están presentes en las empresas dedicadas a la venta de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica.
- Establecer la forma en que se lleva a cabo la integración de personal, orientando el talento humano hacia puestos determinados de la empresa.
- Identificar de qué forma se lleva a cabo la función de dirección en las empresas dedicadas a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica.
- Establecer la forma en que se aplican medidas de control, en su búsqueda de mejorar el desempeño organizacional.
- Elaborar una guía que contenga los lineamientos base para la aplicación del proceso administrativo y con ello optimizar el desempeño, de acuerdo a los aspectos evaluados y que sea aplicable a las MIPYMES del sector metalmecánico en Guatemala.

2.2 VARIABLE DE ESTUDIO

- Proceso administrativo

2.2.1 Definición conceptual

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), define que el proceso administrativo consiste en cinco etapas que son: “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”.

2.2.2 Definición Operacional

El proceso administrativo es la consecución de etapas que juntas logran que la organización sea competitiva y vaya orientada a cumplir las metas y objetivos establecidos dentro de la organización.

Provee de conocimiento necesario para su aplicación práctica e influye en las distintas actividades de las MYPIMES, así como de las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

Indicadores

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

2.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

2.3.1 Alcances

La presente investigación se llevará a cabo en la Ciudad de Guatemala; estudiando la manera en que se aplica el proceso administrativo en las MIPYMES objeto de estudio. De acuerdo al directorio nacional de empresas son 7 organizaciones que se dedican a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica, de las cuales se estudiarán 4, que según el Acuerdo Gubernativo No. 211-2015 del Ministerio de Economía de Guatemala, se clasifican como MYPIMES por la cantidad de colaboradores y generación de ventas anuales. La investigación se desarrollará en un tiempo comprendido entre los meses de agosto a diciembre del año 2017.

El tipo de empresas que se estudiarán se basa en aquellas que ofrecen productos de manufactura para los transformadores finales del sector metalmecánico en Guatemala como: talleres de torno y fresadora, soldadura y talleres de mantenimiento en general enfocados al sector de la metalmecánica.

2.3.2 Limitaciones

De la totalidad de empresas estudiadas, existe una organización que cuenta únicamente con un colaborador, no obstante será posible llevar a cabo la investigación debido al interés por parte del propietario en conocer sobre una guía que le permita aprender los lineamientos técnicos de cada fase del proceso administrativo y aplicarlo según su empresa lo requiera.

Adicionalmente, las empresas objeto de estudio son responsables de atender una demanda nacional, por lo que será reducido el tiempo disponible para recopilar información de los propietarios y colaboradores.

Por último, ante la falta de una gremial que agrupe las empresas del sector metalmecánico, se podrá llevar a cabo el estudio y buscar distintas fuentes de consulta que sirvan para recabar más información del sector y la situación actual del proceso administrativo en cada empresa.

2.4 APORTE

La presente investigación, pretende servir de apoyo a los propietarios y gerentes de las MIPYMES que se dedican a la distribución de herramientas de corte y accesorios, a que conozcan los lineamientos necesarios para la aplicación del proceso administrativo en sus organizaciones.

De igual manera, esta investigación servirá para las personas que quieran saber cómo operan administrativamente las MIPYMES objeto de estudio, ya que se describe cada etapa que conforma el proceso administrativo.

Por otro lado, a la sociedad y empresarios, pues se elaborará una guía que contempla los lineamientos base para la correcta aplicación de cada fase del proceso administrativo; independientemente del giro del negocio, podrá ser utilizada a conveniencia por cada empresario, pues su aplicación es universal para lograr eficiencia y efectividad en las organizaciones.

De la misma manera se proporciona a la Universidad Rafael Landívar, una investigación que servirá de guía a los futuros profesionales interesados en conocer sobre la manera en que se aplica el proceso administrativo en las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica.

III. MÉTODO

La presente investigación es de tipo descriptiva, trata de explicar la situación actual del proceso administrativo en las MIPYMES oferentes de insumos del sector metalmecánico en la Ciudad de Guatemala. La situación actual se establecerá por medio de la aplicación de diferentes instrumentos de investigación, de manera que se logre la obtención de información respecto a: la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

3.1 SUJETOS

El grupo de sujetos de estudio está conformado por las personas de quienes se obtuvo la información y que laboran en las distintas empresas estudiadas. A continuación se presenta la descripción de cada grupo estudiado:

Sujeto 1: propietario / gerente, personas a cargo del negocio, sus funciones se basan en guiar a los colaboradores y tomar las decisiones concernientes a temas administrativos de la empresa. En algunos casos este puesto es desempeñado directamente por el propietario, encargándose de direccionar las ganancias del negocio a su conveniencia.

Sujeto 2: colaboradores / operarios, son personas que laboran en la empresa a cambio de una remuneración salarial, estando en relación de dependencia. Sus funciones se basan en realizar una labor de venta y seguimiento ante proyectos de interés para la organización.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para identificar la población del presente trabajo de investigación se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia; esto quiere decir que la elección de la muestra no dependerá de la probabilidad, sino de la decisión propia y del enfoque descriptivo de la investigación.

Por medio de listados proporcionados por los propietarios, medios de publicidad, directorio nacional, búsquedas en internet y páginas web de las organizaciones, se podrá establecer que 7 empresas reúnen las características de MIPYMES, de las cuales 4 decidieron ser parte del estudio y se describen a continuación:

Tabla No. 2

No.	Empresa	No. de Propietarios	No. de colaboradores
1	A	1	2
2	B	1	1
3	C	1	11
4	D	1	2
		4	16

Fuente: Elaboración propia (2018)

Adicionalmente se presenta el siguiente listado con las empresas que decidieron no participar y que son parte de la totalidad de empresas seleccionadas para el presente estudio. .

Tabla No. 3

No.	Empresa	No. de Propietarios	No. de colaboradores
1	E	1	2
2	F	1	3
3	G	1	4
		3	9

Fuente: Elaboración propia (2018)

Por último, se deja constancia que a petición de las empresas estudiadas se omitirán los nombres de cada organización por la privacidad y confidencialidad de la información proporcionada.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la obtención de información confiable y veraz se elaborarán distintos instrumentos de investigación adecuados a los sujetos investigados. Los instrumentos tienen un enfoque mixto, cuya finalidad es la captación de datos cuantitativos y cualitativos para su posterior análisis; implican contacto directo con los sujetos y abarca los distintos indicadores para poder presentar un informe completo.

Se realizará un cuestionario estructurado, que va dirigido a gerentes y/o propietarios de las empresas dedicadas a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la ciudad de Guatemala, consta de 29 preguntas, con 19 preguntas mixtas, 9 preguntas de opción múltiple y 1 pregunta abierta.

También se elaborará un cuestionario estructurado que va dirigido a colaboradores de los distintos niveles jerárquicos de las empresas dedicadas a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la ciudad de Guatemala, consta de 27 preguntas, con 17 preguntas mixtas y 10 preguntas de opción múltiple.

3.4 PROCEDIMIENTO

- Se realizó una investigación preliminar por medio de simple observación y conversación informal con el administrador de la empresa y colaboradores que serán sujetos de investigación.
- Visita a una empresa para indagar sobre una problemática. Se realizó una entrevista no estructurada en donde el tema de investigación tomó relevancia.
- Se eligió el tema por relevancia e interés del sector en una propuesta que pueda mejorar su proceso administrativo.
- Se recopiló información de los temas relacionados a la presente investigación, además, se consultaron medios de información como: revistas, tesis, libros y sitios de internet.

- Se diagnosticará el problema por medio de elaboración del cuadro de causas, efectos y control de pronóstico del tema seleccionado. Se procederá con la elaboración del planteamiento, donde se definirá el objetivo general y específico, así como la definición conceptual y operacional, en donde se establecerán alcances, límites y aporte de la investigación.
- Se realizará el marco contextual, que consta de antecedentes y situación actual sobre el tema de investigación. Así mismo se procederá a recopilar información para luego elaborar un marco teórico que sustente los indicadores de la investigación.
- Se elegirán los sujetos de investigación.
- Se procederá con la elaboración de los instrumentos de investigación que se utilizarán en el trabajo de campo para su posterior validación.
- Se llevará a cabo el trabajo de campo, en donde se visitará cada empresa para solicitar su colaboración en llenar los instrumentos dirigidos al propietario y/o gerente, así como colaboradores de cada organización.
- Se procederá a ordenar, clasificar y tabular los resultados, presentándolos en gráficas para una mejor comprensión.
- Se llevará a cabo el análisis y discusión de los resultados.
- Se elaborará la formulación de conclusiones y recomendaciones para dar respuesta a los objetivos planteados.
- Se someterá el tema de investigación a evaluación por parte de una terna calificadora asignada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar. En donde se harán observaciones que deberán corregirse en un tiempo estipulado.

3.5 Instrumento No. 1 dirigido a propietarios y gerentes

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Administración de Empresas

Campus Central

Proceso Administrativo a las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la ciudad capital de Guatemala.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Instrucciones: a continuación se presenta un serie de interrogantes con posibles opciones de respuestas, por lo cual se solicita responder en base a su experiencia y conocimiento en el manejo / administración de la empresa. Marcar con una "X" sus respuestas.

La información proporcionada es para fines académicos y la misma será tratada bajo ética y discreción total.

Objetivo: obtener información que permita evaluar la situación actual del proceso administrativo en las MYPIMES distribuidoras de herramientas y accesorios para metalmecánica.

Información requerida

Nombre de la empresa: _____

Propietario: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Escolaridad: _____

Sección I. Planeación

- 1) ¿Cuenta con planificación de las actividades que realiza dentro de la empresa? Si su respuesta es "NO" indicar por qué razón.

Si _____ No _____

¿Por qué?

- 2) ¿Conoce la misión y visión dentro de la empresa? Si su respuesta es "NO" indicar por qué razón.

Si _____ No _____

¿Por qué?

- 3) ¿Cuenta la empresa con objetivos y metas que determinen el curso hacia dónde quiere llegar? Si su respuesta es “NO” indicar por qué razón.

Si_____ No_____

¿Por qué?

- 4) ¿Cuenta con estrategias establecidas dentro de la empresa? Si su respuesta es SI, pase a la No. 5, sino siga con la pregunta No.6

Si_____ No_____

¿Por qué?

- 5) ¿Qué aspectos toma en cuenta para diseñar las estrategias de la organización?

- a) Establecimiento de metas y objetivos _____
b) De acuerdo al resultado de ventas _____
c) Por medio de un análisis FODA _____
d) Otros. _____

Especifique:

- 6) ¿Cuenta la empresa con políticas internas establecidas? Si su respuesta es SI, pase a la No. 7, sino responda la pregunta No.8

Si_____ No_____

¿Por qué?

- 7) De las siguientes políticas internas, ¿Cuáles establece su organización?

- a) Ofrecer un trato justo a todos los clientes _____
b) Sanciones por faltas injustificadas _____
c) Reconocimiento por ideas de mejora en la organización _____
d) Mantener una buena imagen de la empresa _____
e) Otros. _____

Especifique: _____

8) ¿Qué tipo de presupuesto implementa en la organización?

- a) Presupuesto de gastos _____
- b) Presupuesto de ingresos _____
- c) Ambos _____
- d) Otros. _____

_____Especifique: _____

Sección II. Organización

9) ¿En qué tipo de organización ubicaría a la empresa?

- a) Organización formal _____
- b) Organización informal _____

¿Por qué?

10) ¿Quién es el encargado de diseñar la estructura organizacional de la empresa?

Propietario _____ Gerente Administrativo _____ Otros _____

11) ¿Dispone de manuales que describan las actividades que se realizan dentro la empresa? Si su respuesta es SI, pase a la No. 12, sino continúe con la pregunta No. 13

Si _____ No _____

¿Por qué?

12) ¿Qué tipo de manuales utilizan en su organización?

- a) Manual de organización _____
- b) Manual de inducción _____
- c) Manual de puestos y funciones _____
- d) Manual de normas y procedimientos _____
- e) Otros. _____

Especifique _____

13) ¿Conoce los tipos de autoridad dentro de la organización?

Si_____ No_____

¿Por qué?

14) ¿Qué tipo de autoridad aplica dentro de su empresa?

Lineal_____ Staff_____ Funcional_____

Sección III. Integración de personal

15) ¿Cuenta con un análisis y descripción de puestos dentro de la empresa?

Si_____ No_____

¿Por qué?

16) ¿Cuenta con algún tipo de proceso de reclutamiento para la empresa? Si su respuesta es SI, responda la pregunta No. 17 sino continúe con la No. 18

Si_____ No_____

¿Por qué?

17) ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza?

Reclutamiento interno_____ Reclutamiento externo_____ Ambos_____

18) Responda ÚNICAMENTE si utiliza reclutamiento externo ¿Qué medios utiliza para reclutar personal?

- a) Anuncios en clasificados _____
- b) Volantes _____
- c) Recomendaciones _____
- d) Spot radial _____
- e) Otros. _____

Especifique:

19) ¿Qué etapas del proceso de selección utiliza para la contratación dentro de la empresa?

- a) Solicitud, entrevista, prueba y contrato _____
- b) Entrevista _____
- c) Entrevista y contrato _____
- e) Otros. _____

Especifique:

Sección IV. Dirección

20) Dentro de la organización ¿existen programas de incentivos para los colaboradores?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

21) ¿Qué tipo de comunicación se da en la organización?

- a) Oral _____
- b) Escrita _____
- c) Ambas _____

22) ¿Qué tipo de liderazgo predomina en su organización?

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

23) ¿Considera tener buenas relaciones laborales con sus colaboradores?

Si _____ No _____

¿Por qué?

24) ¿Acepta opiniones de los colaboradores para tomar decisiones?

Si_____ No_____

¿Por qué?

Sección V. Control

25) ¿Cómo llevan a cabo el control en las distintas áreas administrativas de la empresa?

26) ¿Qué tipo de control aplica?

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

27) ¿En qué áreas de la empresa realiza el proceso de control?

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

28) ¿Con qué frecuencia evalúa las actividades que realizan sus colaboradores?

- a) Diario _____
- b) Semanal _____
- c) Mensual _____
- d) Trimestral _____
- e) Nunca _____

29) Responder ÚNICAMENTE si ha implementado algún tipo de control en la empresa. ¿Qué medidas se han establecido despues de un proceso de control?

- a) Mejorar la administración de la empresa _____
- b) Capacitar a los colaboradores _____
- c) Elegir nuevos proveedores _____
- e) Ninguna _____

3.5.1 Presentación de resultados de instrumento No. 1 dirigido a propietarios y gerentes

A continuación se expondrán los resultados obtenidos durante el trabajo de campo dirigido a propietarios y gerentes de 4 MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la Ciudad de Guatemala. El giro de negocio de las empresas evaluadas consiste en la importación, asesoría y distribución de herramientas y accesorios para los transformadores finales del sector. La presentación de los siguientes resultados busca conocer cómo se llevan a cabo las fases del proceso administrativo en las empresas objeto de análisis y estudio.

Indicador: Planeación

- Determinar la forma en que se lleva a cabo la planeación administrativa en su búsqueda de guías para las actividades de la organización.

Indicador: Organización

- Determinar qué elementos de la organización están presentes en las empresas dedicadas a la venta de herramientas y accesorios para metalmecánica.

Indicador: Integración de personal

- Establecer la forma en que se lleva a cabo la integración de personal, orientando el talento humano hacia puestos determinados de la empresa.

Indicador: Dirección

- Identificar de qué forma llevan a cabo la función de dirección de las empresas dedicadas a la distribución de herramientas y accesorios para metalmecánica.

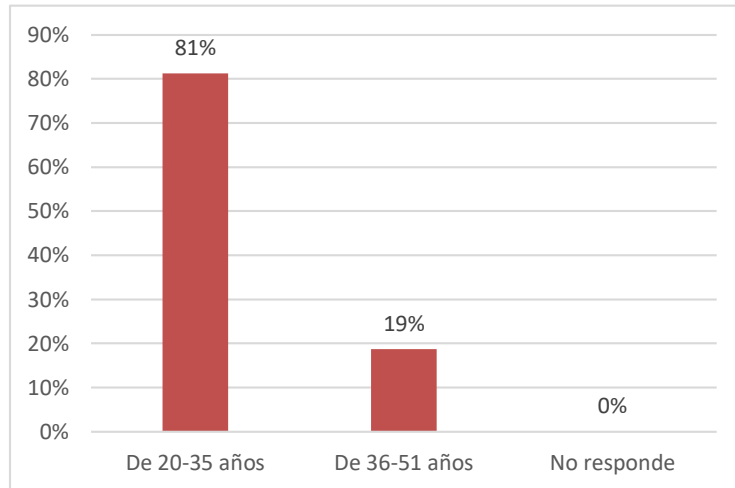
Indicador: Control

- Establecer la forma en que se aplican medidas de control, en su búsqueda de mejorar el desempeño organizacional.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Aspecto a evaluar: edad

Gráfica No. 1



Cuadro # 1

Rangos de edad	Total de respuestas	%
De 30-45 años	2	50%
De 46-61 años	1	25%
No responde	1	25%
Total	4	100%

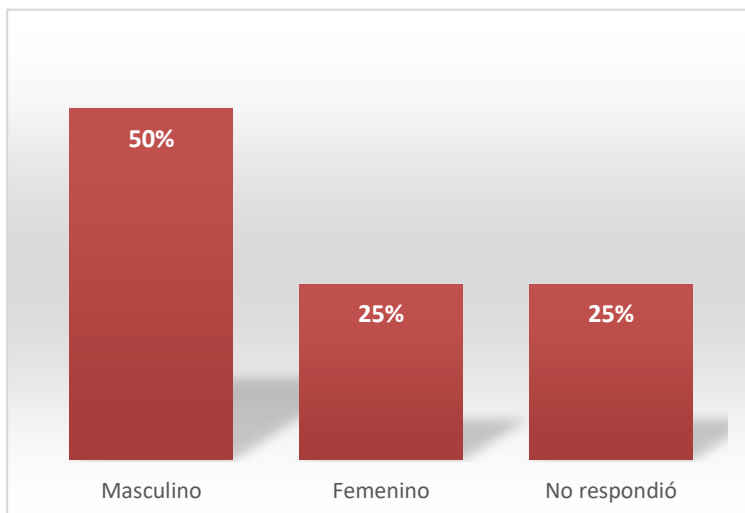
Nota No. 1

Del total de encuestados se puede observar que un 50% de propietarios se encuentran entre un rango de edad de los 30 a 45 años, también se representa con un 25% al propietario que se ubica entre un rango de edad de 46 a 61 años. Adicionalmente, se representa con un 25% restante al propietario que no respondió esta interrogante del instrumento investigativo.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Aspecto a evaluar: sexo

Gráfica No. 2



Cuadro # 2

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Masculino	2	50%
Femenino	1	25%
No responde	1	25%
Total	4	100%

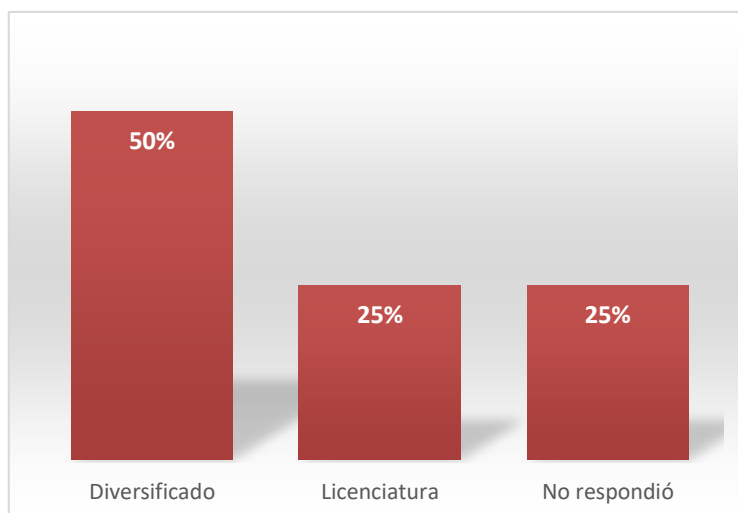
Nota No. 2

Del total de empresarios encuestados, se puede observar que el 50% corresponde al sexo masculino y un 25% al sexo femenino. El 25% restante corresponde al empresario que no respondió esta interrogante.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Aspecto a evaluar: escolaridad

Gráfica No. 3



Cuadro # 3

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Diversificado	2	50%
Licenciatura	1	25%
No responde	1	25%
Total	4	100%

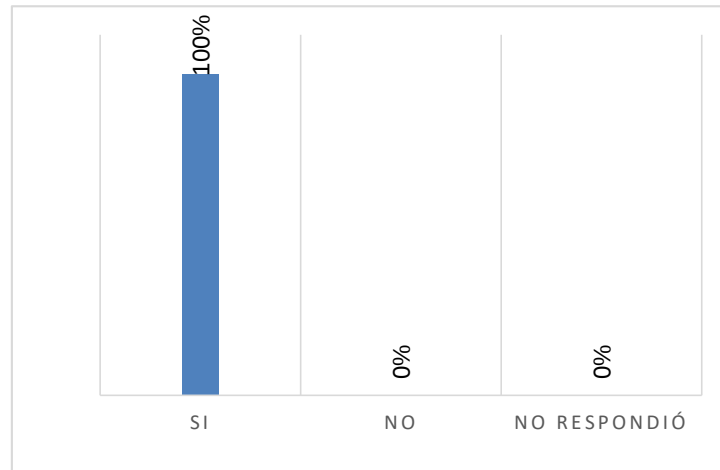
Nota No. 3

Del total de empresarios encuestados, se puede observar con un 50% que en su mayoría el grado de escolaridad obtenido asciende al nivel diversificado. También se puede apreciar que únicamente el 25% está representado por alguien que ostenta un título a nivel licenciatura. Por último, el 25% restante corresponde al propietario que no respondió esta interrogante.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 1 ¿Cuenta con planificación de las actividades que realiza dentro de la empresa? Si su respuesta es “NO” indicar por qué razón.

Gráfica No. 4



Cuadro # 4

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	4	100%
No	0	0%
No responde	0	0%
Total	4	100%

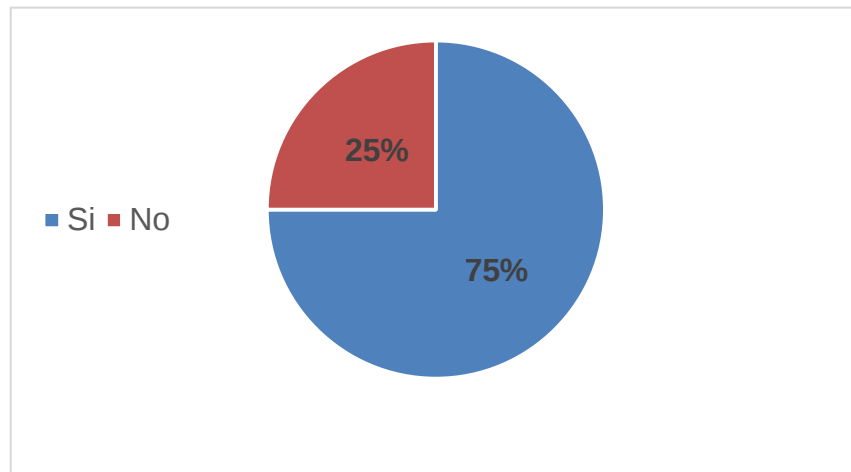
Nota No. 4

Como se observa, la totalidad de empresarios manifestó contar con planificación de las actividades que realiza. También se aprecia que con 0% están las casillas de “No” y “No responde”. Del resultado obtenido existe relevancia porque cada empresario conoce sobre qué curso de acción debe tomar para que la empresa logre sus objetivos establecidos.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 2 ¿Conoce la misión y visión dentro de la empresa? Si su respuesta es “NO” indicar por qué razón.

Gráfica No. 5



Cuadro # 5

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	3	75%
No	1	25%
No responde	0	0%
Total	4	100%

Nota No. 5

La gráfica muestra que de la totalidad de empresarios encuestados, el 75% manifestó conocer la misión y visión de la empresa, mientras que un 25% restante indicó lo contrario. Por lo tanto este aspecto es de suma importancia pues define la razón de ser y hacia dónde quiere llegar la organización, así mismo reduce la incertidumbre dentro de cada organización.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 3 ¿Cuenta la empresa con objetivos y metas que determinen el curso hacia dónde quiera llegar? Si su respuesta es “NO” indicar por qué razón.

Gráfica No. 6



Cuadro # 6

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	4	100%
No	0	0%
No responde	0	0%
Total	4	100%

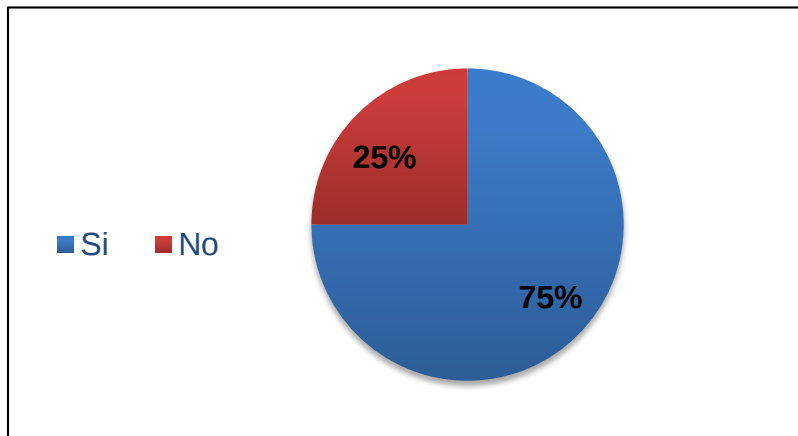
Nota No. 6

Como se observa, en su totalidad los empresarios encuestados manifestaron que cuentan con objetivos y metas que determinan el curso de las empresas analizadas. Se puede apreciar que ninguno marcó la casilla “No” y “No responde”, esto representado por un 0%. Del resultado obtenido, su relevancia pues para para los empresarios es vital que los propósitos estén bien definidos y que no se pierda el esfuerzo en cuanto al alcance de los objetivos de cada empresa.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 4 ¿Cuenta con estrategias establecidas dentro de la empresa? Si su respuesta es “Si”, pase a la No. 5, sino siga con la pregunta No. 6

Gráfica No. 7



Cuadro # 7

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	3	75%
No	1	25%
No responde	0	0%
Total	4	100%

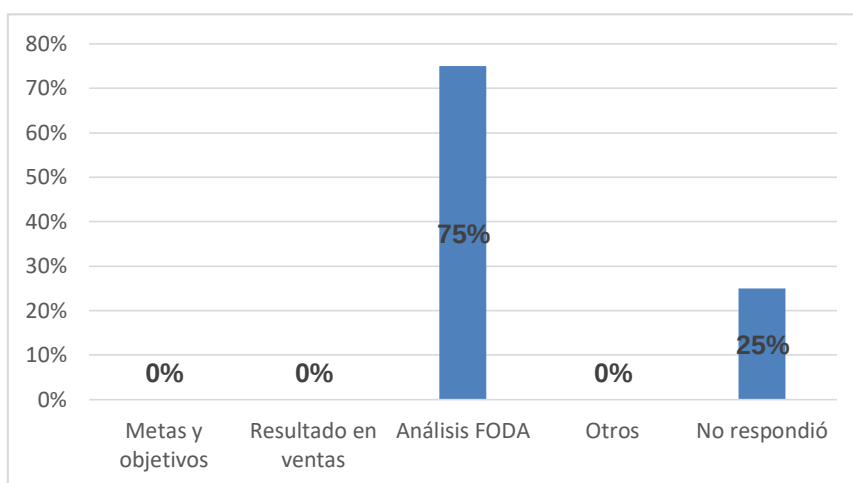
Nota No. 7

En la mayoría de propietarios encuestados se manifestó contar con estrategias establecidas, no obstante un empresario indicó no contar con alguna estrategia ya que se encontraba actualmente en elaboración. Se aprecia también que ningún encuestado marcó la casilla “No responde”, esto representa un 0% del gráfico.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 5 ¿Qué aspectos toma en cuenta para diseñar las estrategias de la organización?

Gráfica No. 8



Cuadro # 8

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Metas y objetivos	0	0%
Resultado en ventas	0	0%
Análisis FODA	3	75%
Otros	0	0%
No responde	1	25%
Total	4	100%

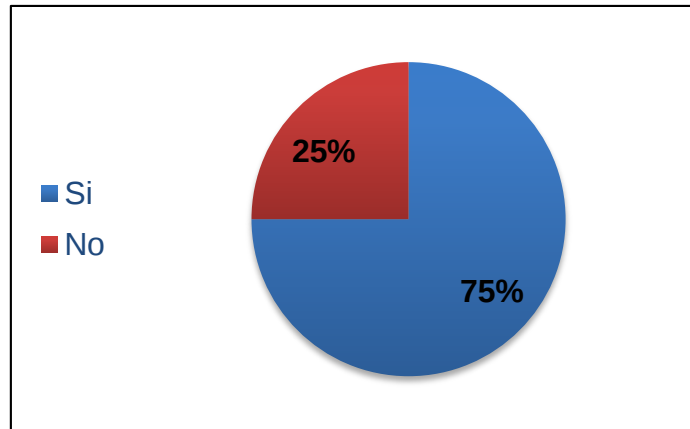
Nota No. 8

Se observa que el 75% de los encuestados indicó que emplea un análisis FODA para el diseño de su estrategia, sin embargo un 25% no respondió esta interrogante y ningún encuestado manifestó tomar en cuenta aspectos como metas, objetivos, resultado de ventas y otros. Esto significa que para los empresarios es de relevancia analizar las condiciones, desafíos y oportunidades de sus organizaciones para luego diseñar una estrategia que permita lograr lo establecido en la planeación.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 6 ¿Cuenta la empresa con políticas internas establecidas?

Gráfica No. 9



Cuadro # 9

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	3	75%
No	1	25%
No responde	0	0%
Total	4	100%

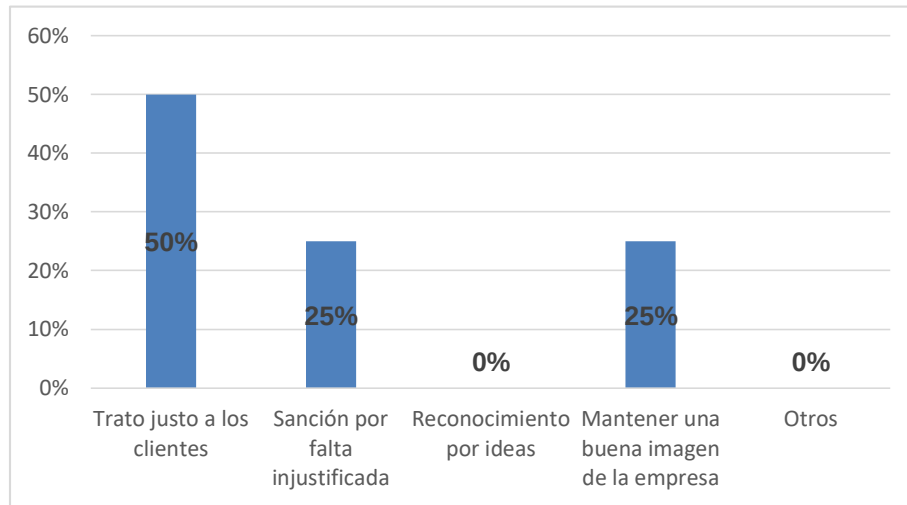
Nota No. 9

Como se observa, de los propietarios y gerentes encuestados un 75% manifestó contar con políticas internas y un 25% lo contrario. Por último, se aprecia que ningún encuestado no respondió esta interrogante. El resultado obtenido significa que para la mayoría de empresarios es de relevancia contar con alguna política ya que permite regular el tipo de conducta dentro de cada organización.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 7 De las siguientes políticas internas ¿Cuáles establece su organización?

Gráfica No. 10



Cuadro # 10

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Trato justo a los clientes	2	50%
Sanción por falta injustificada	1	25%
Reconocimiento por ideas	0	0%
Mantener una buena imagen de la empresa	1	25%
Otros	0	0%
Total	4	100%

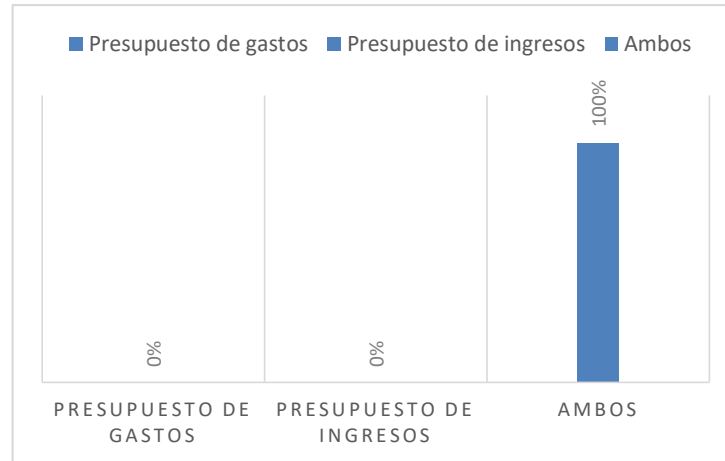
Nota No. 10

Como se observa, un alto porcentaje detalló que se aplica el trato justo a clientes representado por el 50%, por otro lado el 25% indicó mantener la buena imagen de la empresa y por último un 25% manifestó sancionar por faltas injustificadas a los colaboradores. De los encuestados ninguno indicó el reconocimiento de ideas como una política interna lo cual se refleja en un 0% así mismo nadie detalló otro tipo de política reflejado en 0%.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 8 ¿Qué tipo de presupuesto implementa en la organización?

Gráfica No. 11



Cuadro # 11

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Presupuesto de gastos	0	0%
Presupuesto de ingresos	0	0%
Ambos	4	100%
Otros	0	0%
Total	4	100%

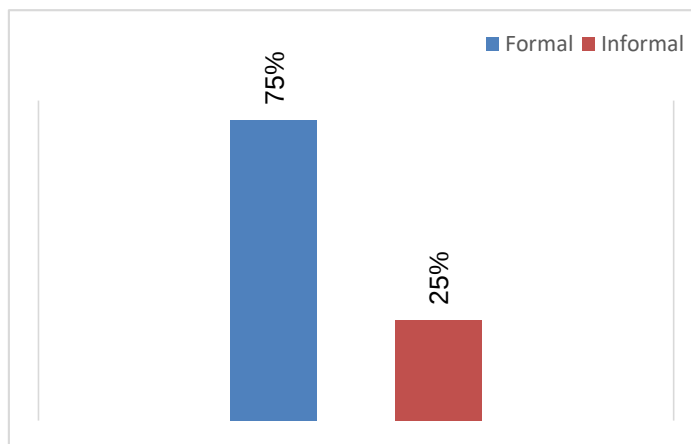
Nota No. 11

Como se observa, en su totalidad los empresarios encuestados manifestaron elaborar un presupuesto de ingresos y gastos para la asignación de recursos de cada organización, esto representado con un 100% de elección en el instrumento investigativo. Por otro lado, ningún encuestado manifestó la implementación de únicamente un tipo de presupuesto presentado, esto con un 0% de elección, tampoco nadie detalló algún otro tipo de presupuesto diferente a los presentados, de la misma manera se representa con un 0% de preferencia. Del resultado obtenido, significa que para los empresarios es importante elaborar anticipadamente los posibles ingresos y gastos de cada organización.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 9 ¿En qué tipo de organización ubicaría a la empresa?

Gráfica No. 12



Cuadro # 12

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Organización formal	3	75%
Organización informal	1	25%
Total	4	100%

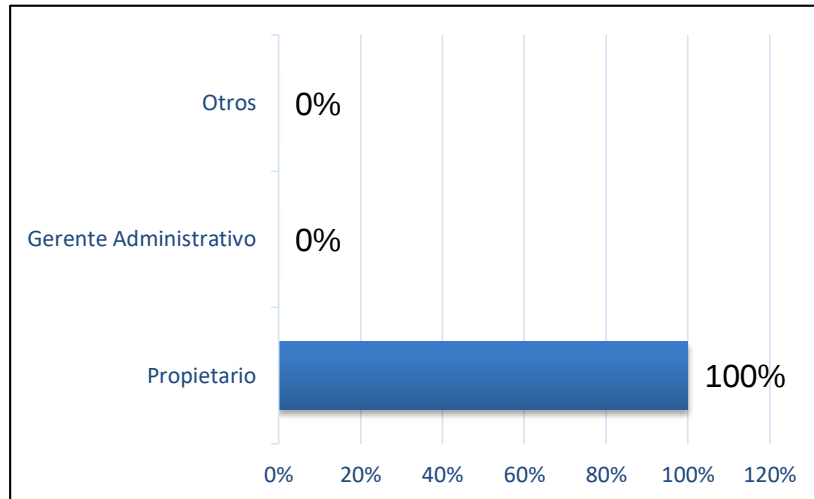
Nota No. 12

En la mayoría de empresas estudiadas, los propietarios manifestaron que pertenecen al sector formal, mientras que el 25% representado por una empresa indicó que aún se encuentra en trámite de formación y constitución legal. De los resultados obtenidos se puede apreciar la importancia de cada empresario en contar con los permisos establecidos por la ley guatemalteca en cuanto a la constitución legal de una empresa, más no de una organización evaluada desde el punto de vista del proceso administrativo.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 10 ¿Quién es el encargado de diseñar la estructura organizacional de la empresa?

Gráfica No. 13



Cuadro # 13

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Propietario	4	100%
Gerente administrativo	0	0%
Otros	0	0%
Total	4	100%

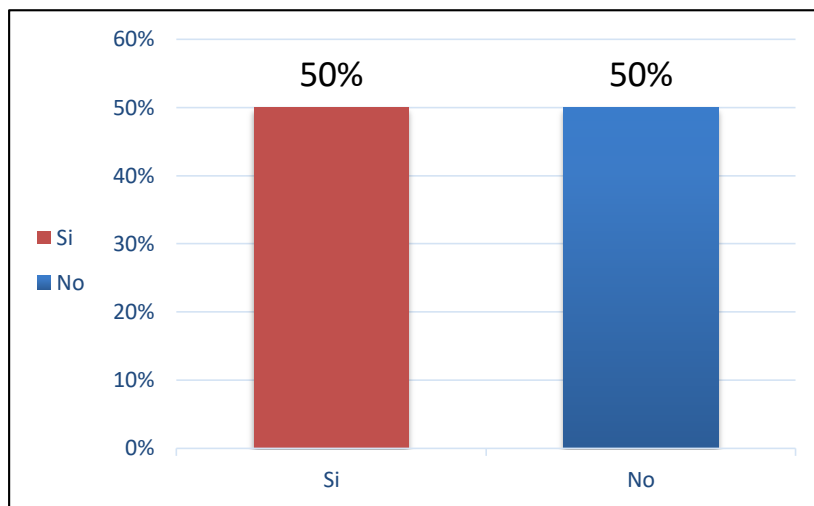
Nota No. 13

Como se observa, en su totalidad los empresarios indican que debe ser propietario quien diseñe la estructura organizacional de la empresa, esto representado por un 100% de elección. Se puede apreciar que ningún encuestado eligió al gerente administrativo u otros como respuesta, ambas representadas por un 0% de incidencia.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 11 ¿Dispone de manuales que describan las actividades que se realizan dentro de la empresa? Si su respuesta es SI, para a la No. 12, sino continúe con la pregunta No. 13

Gráfica No. 14



Cuadro # 14

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

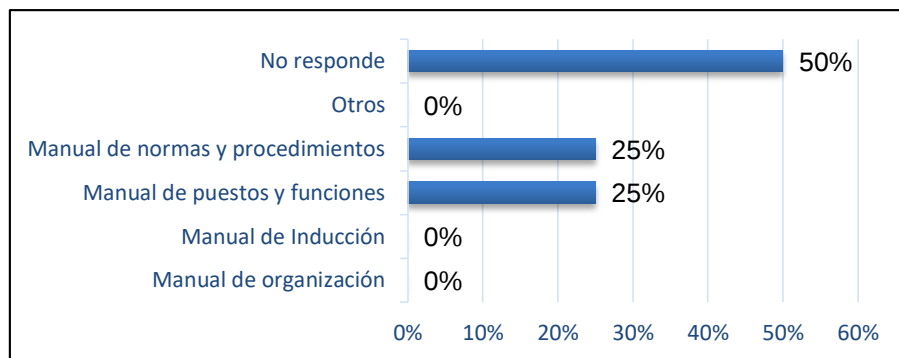
Nota No. 14

Se observa que de la totalidad de empresarios encuestados, el 50% manifestó que cuentan con algún manual enfocado a las actividades y funciones de cada colaborador dentro de la organización. Por otro lado, el 50% restante indicó no contar con ningún tipo de manual administrativo; en el caso de un empresario mencionó que la organización consta de 2 empleados y no es necesario de momento para su empresa.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 12 ¿Qué tipo de manuales utilizan en su organización?

Gráfica No. 15



Cuadro # 15

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Manual de organización	0	0%
Manual de Inducción	0	0%
Manual de puestos y funciones	1	25%
Manual de normas y procedimientos	1	25%
Otros	0	0%
No responde	2	50%
Total	4	100%

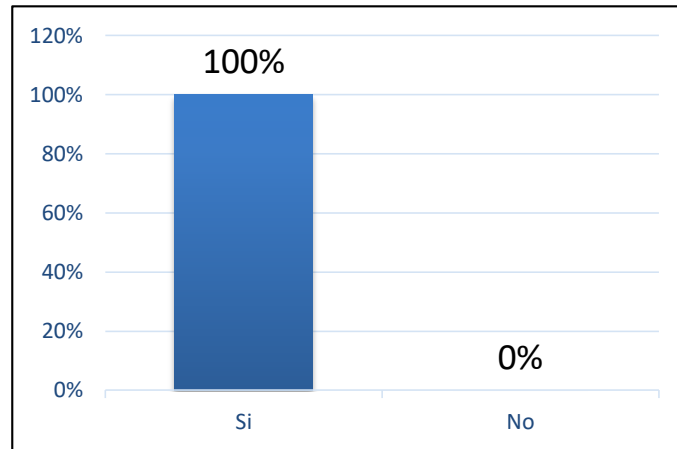
Nota No. 15

Como se observa, de los empresarios encuestados el 25% manifestó utilizar el manual de puestos y funciones, el otro 25% indicó contar con un manual de normas y procedimientos. Ninguno seleccionó el manual de organización y tampoco de inducción, esto con un 0% de elección para ambos. También se puede apreciar que un 50% de empresarios no respondió ya que en la en la interrogante No. 11 indicaron no tener algún tipo de manual dentro de su organización. Ningún encuestado mencionó algún manual distinto al presentado en el instrumento investigativo, esto se presenta con un 0% de elección. Del resultado obtenido se aprecia la importancia de algunos empresarios en distribuir de manera correcta las funciones e identificar las tareas de su organización.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 13 ¿Conoce los tipos de autoridad dentro de su organización?

Gráfica No. 16



Cuadro # 16

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

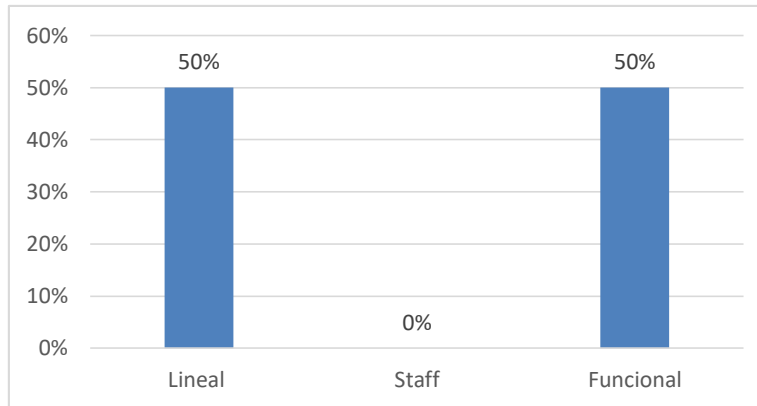
Nota No. 16

Se aprecia en la gráfica que en su totalidad los empresarios encuestados conocen los tipos de autoridad dentro de la organización, el 0% responde a que no lo conocen. Del resultado obtenido, la relevancia está en que cada empresario conoce la manera en que fluye la comunicación dentro de la empresa, así mismo conocen la manera en que se toman decisiones.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 14 ¿Qué tipo de autoridad aplica dentro de su empresa?

Gráfica No. 17



Cuadro # 17

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Lineal	2	50%
Staff	0	0%
Funcional	2	50%
Total	4	100%

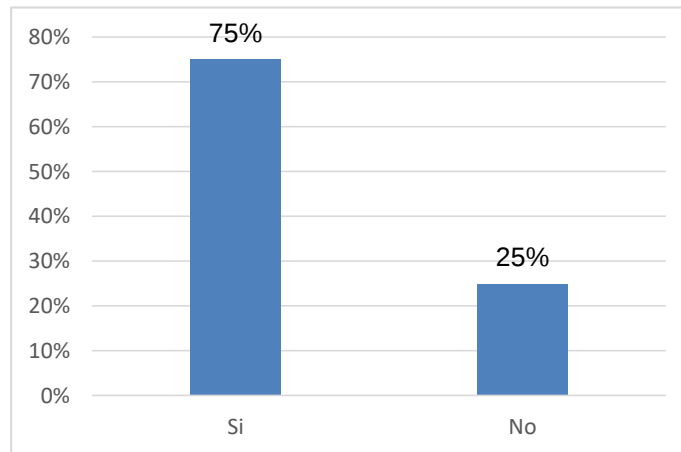
Nota No. 17

Se observa en la gráfica que los empresarios encuestados indican en un 50% que aplican el tipo de autoridad lineal y el 50% restante corresponde al tipo de autoridad funcional. El resultado obtenido es relevante porque demuestra la equidad en los empresarios en relación a la manera en que se aplican los tipos de autoridad dentro de cada organización. Para ellos es aceptable el tipo de autoridad totalitario que confiere un puesto jerárquico como también lo es el tipo de autoridad por especialización, el cual ejerce un tipo de autoridad parcial.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 15 ¿Cuenta con un análisis y descripción de puestos dentro de la empresa?

Gráfica No. 18



Cuadro # 18

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

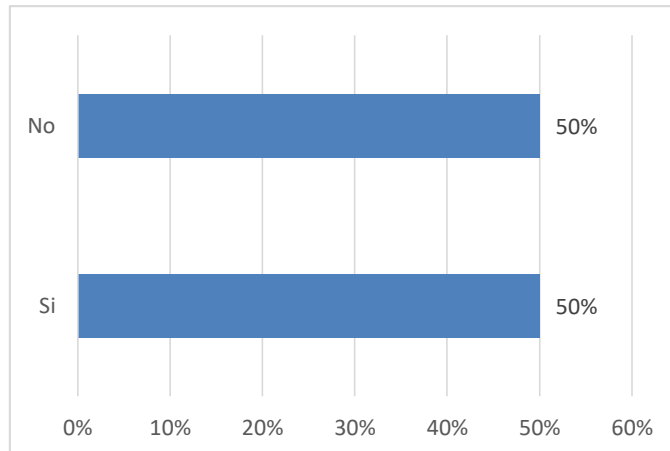
Nota No. 18

Como se observa, el 75% de empresarios manifestó llevar a cabo un análisis y descriptor de puestos para integrar personal a cada organización. Por otro lado, el 25% indicó que no es necesario y que se elaborarán conforme la empresa lo requiera. El resultado obtenido indica la relevancia para los empresarios de formalizar las tareas a través de manuales descriptores de puestos que permitan que los trabajadores desempeñen sus tareas de manera clara y precisa.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 16 ¿Cuenta con algún tipo de proceso de reclutamiento para la empresa? Si su respuesta es “SI”, responda la pregunta No. 17 sino continúe con la No. 18

Gráfica No. 19



Cuadro # 19

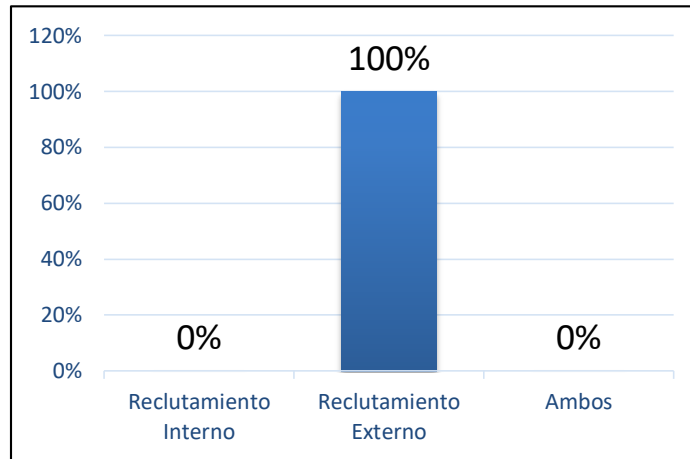
Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Nota No. 19

Como se observa en la gráfica, los empresarios encuestados manifestaron con un 50% que cuentan con algún tipo de reclutamiento para la empresa. Por otro lado, el 50% restante indicó no contar con ningún tipo de proceso de reclutamiento. El resultado obtenido indica la relevancia de los empresarios en integrar al recurso humano idóneo para las distintas actividades de la organización.

Cuestionario para propietarios y gerentes
Pregunta No. 17 ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza?

Gráfica No. 20



Cuadro # 20

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Reclutamiento Interno	0	0%
Reclutamiento Externo	4	100%
Ambos	0	0%
Total	4	100%

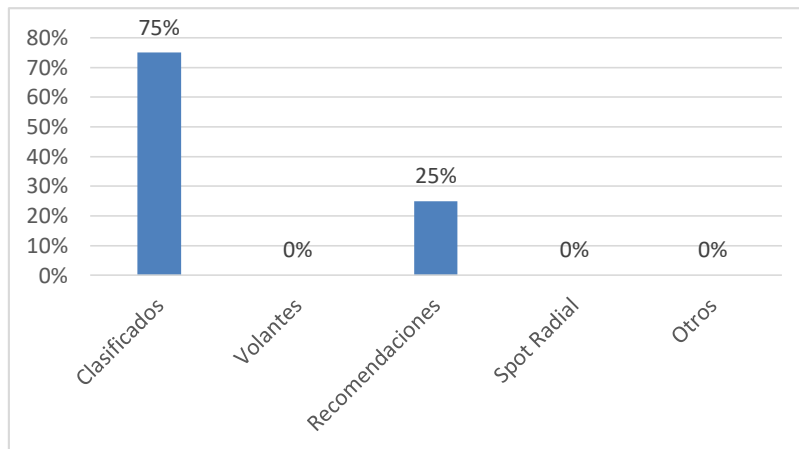
Nota No. 20

Se aprecia en la gráfica que en su totalidad los empresarios manifestaron en un 100% que utilizan reclutamiento externo para las plazas vacantes que surgen en sus organizaciones. También se visualiza que ningún encuestado eligió el reclutamiento interno, representado por el 0% así como la opción de ambos con un 0% de elección.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 18 Responda ÚNICAMENTE si utiliza reclutamiento externo ¿Qué medios utiliza para reclutar personal?

Gráfica No. 21



Cuadro # 21

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Clasificados	3	75%
Volantes	0	0%
Recomendaciones	1	25%
Spot radial	0	0%
Otros	0	0%
Total	4	100%

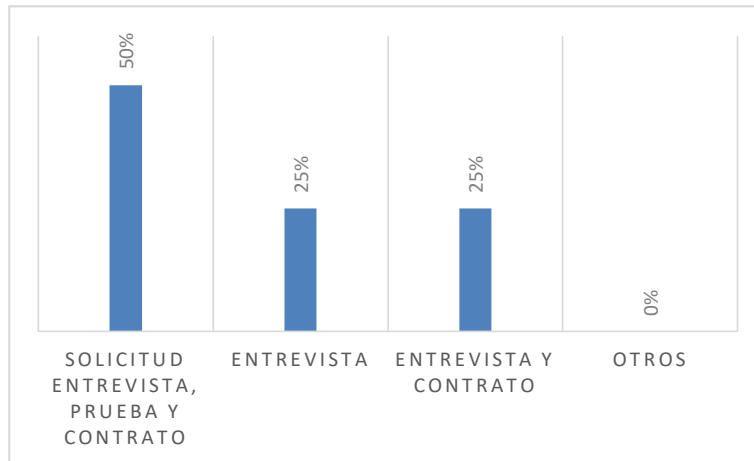
Nota No. 21

Como se observa, el 75% de los empresarios encuestados indican que utilizan los clasificados de los distintos periódicos para reclutar personal, así mismo, un 25% manifiesta que prefiere utilizar recomendaciones. Los medios como volantes, spot radiales y otros medios presentan 0% de elección.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 19 ¿Qué etapas del proceso de selección utiliza para la contratación dentro de la empresa?

Gráfica No. 22



Cuadro # 22

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Solicitud, entrevista, prueba y contrato	2	50%
Entrevista	1	25%
Entrevista y contrato	1	25%
Otros	0	0%
Total	4	100%

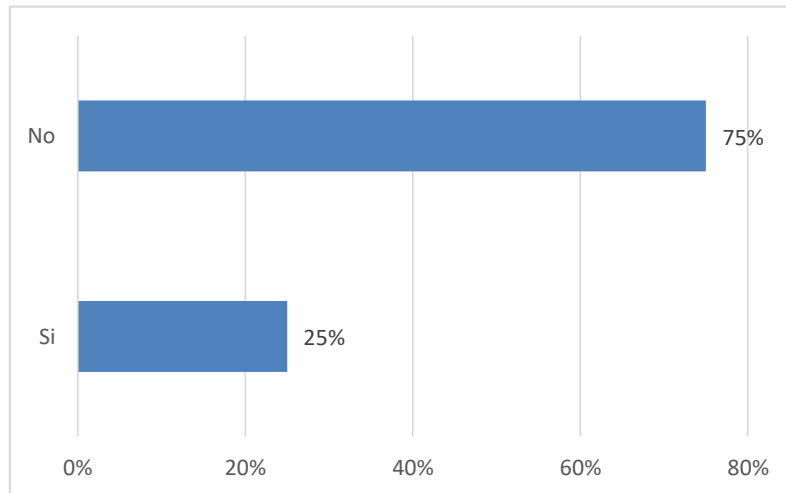
Nota No. 22

Como se observa, los empresarios encuestados manifestaron en un 50% que aplican solicitud, entrevista, prueba y contrato para la contratación del nuevo personal de la organización. Por otro lado, un 25% manifestó utilizar únicamente entrevista, y el 25% restante indicó que utiliza entrevista y posteriormente contrato. Por último, la opción de otros que representa el 0% no fue elegida por ningún encuestado. Como se observa la entrevista está presente en todas las opciones presentadas, lo que significa que es de relevancia para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto por medio de este tipo de evaluación rápida.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 20 Dentro de la organización ¿existen programas de incentivos para los colaboradores?

Gráfica No. 23



Cuadro # 23

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

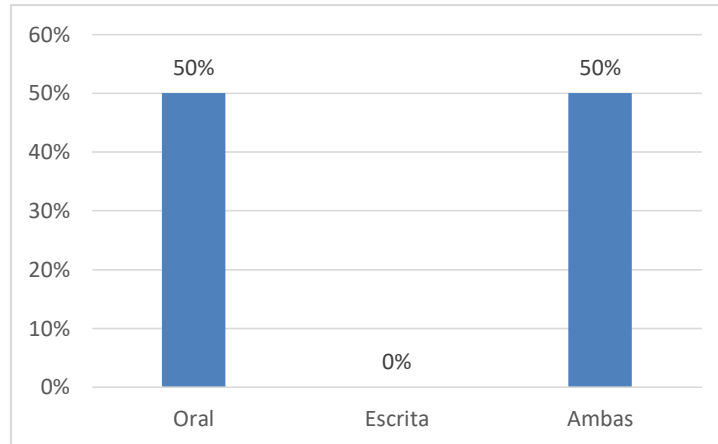
Nota No. 23

Como se observa, de los datos obtenidos el 25% de los empresarios encuestados indicó contar con algún programa de incentivo para los trabajadores. Sin embargo, el otro 75% representa a los empresarios que no cuentan con ningún programa de incentivos dentro de su organización. Por lo tanto se refleja que los empresarios no han creado condiciones para que los colaboradores sean reconocidos y puedan alcanzar sus objetivos personales.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 21 ¿Qué tipo de comunicación se da en la organización?

Gráfica No. 24



Cuadro # 24

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Oral	2	50%
Escrita	0	0%
Ambas	2	50%
Total	4	100%

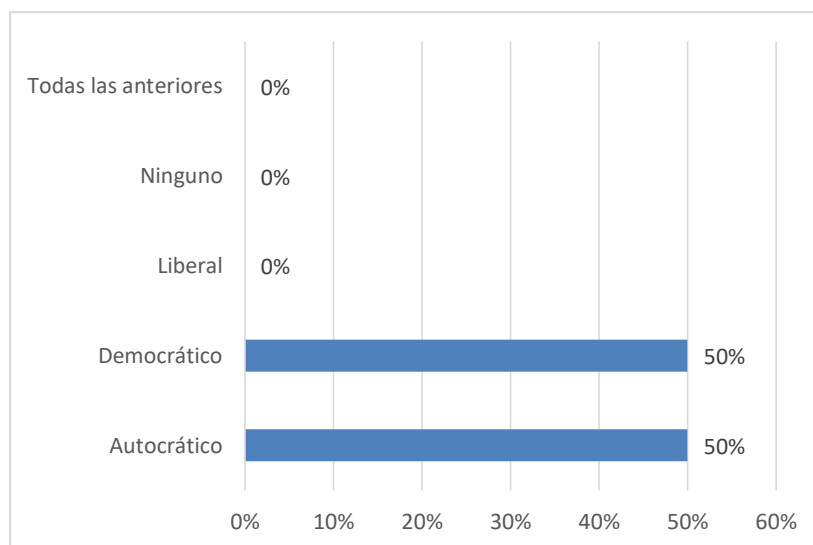
Nota No. 24

Respecto al tipo de comunicación dentro de la organización, los empresarios indicaron que se utiliza en 50% el tipo de comunicación oral, mientras que el otro 50% indicó que se utiliza tanto el tipo verbal como escrita. Se puede observar que el 0% corresponde al uso exclusivo de la comunicación escrita.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 22 ¿Qué tipo de liderazgo predomina en su organización?

Gráfica No. 25



Cuadro # 25

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Autocrático	2	50%
Democrático	2	50%
Liberal	0	0%
Ninguno	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Total	4	100%

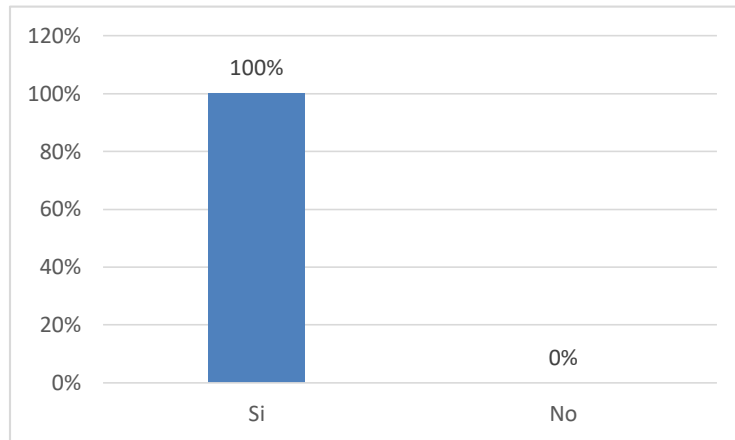
Nota No. 25

En cuanto a los resultados obtenidos, los empresarios manifestaron en un 50% que predomina el tipo de liderazgo autocrático, mientras que el otro 50% indicó que en su organización predomina el liderazgo democrático. Nadie de los encuestados marcó el tipo de liderazgo liberal, que se representa con 0% y tampoco eligieron la opción de ninguno con un 0% de igual manera. Por último, se representa con un 0% la elección de todas las opciones disponibles ya que nadie la eligió.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 23 ¿Considera tener buenas relaciones laborales con sus colaboradores?

Gráfica No. 26



Cuadro # 26

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

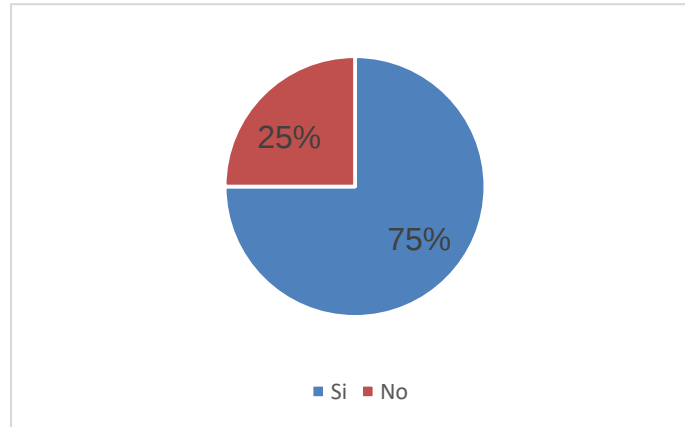
Nota No. 26

Como se observa, en su totalidad con un 100% los empresarios encuestados indicaron tener buenas relaciones laborales con sus colaboradores. Por otro lado, se observa un 0% que significa que ninguno tiene una mala relación con algún empleado.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 24 ¿Acepta opiniones de los colaboradores para tomar decisiones?

Gráfica No. 27



Cuadro # 27

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Nota No. 27

Se puede observar en la gráfica que en su mayoría, con un 75% de elección, los empresarios manifestaron que aceptan opiniones de sus colaboradores para la toma de decisiones, sin embargo un 25% indica lo contrario. La relevancia del resultado obtenido significa que en su mayoría los empresarios tratan de crear un ambiente propicio para que los colaboradores participen en contribuir con la organización.

Cuestionario para propietarios y gerentes

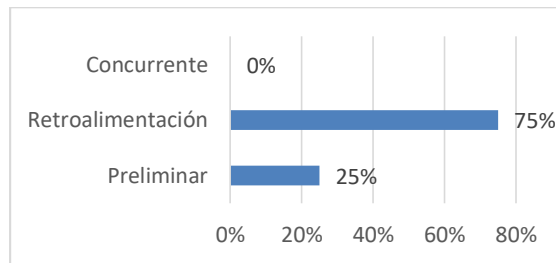
Pregunta No. 25 ¿Cómo llevan a cabo el control en las distintas áreas administrativas de la empresa?

Al ser esta una pregunta abierta, varios empresarios manifestaron distintas respuestas. En relación al saber en qué áreas administrativas de la empresa se lleva a cabo algún tipo de control, los empresarios indicaron que por medio de la tecnología se puede llevar un control en el área de inventarios, en ventas, gastos y planilla de la organización. De lo anterior, se puede comentar la relevancia por parte de los empresarios en aplicar medidas de control así el uso de la tecnología e innovación.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 26 ¿Qué tipo de control aplica?

Gráfica No. 28



Cuadro # 28

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Concurrente	0	0%
Retroalimentación	3	75%
Preliminar	1	25%
Total	4	100%

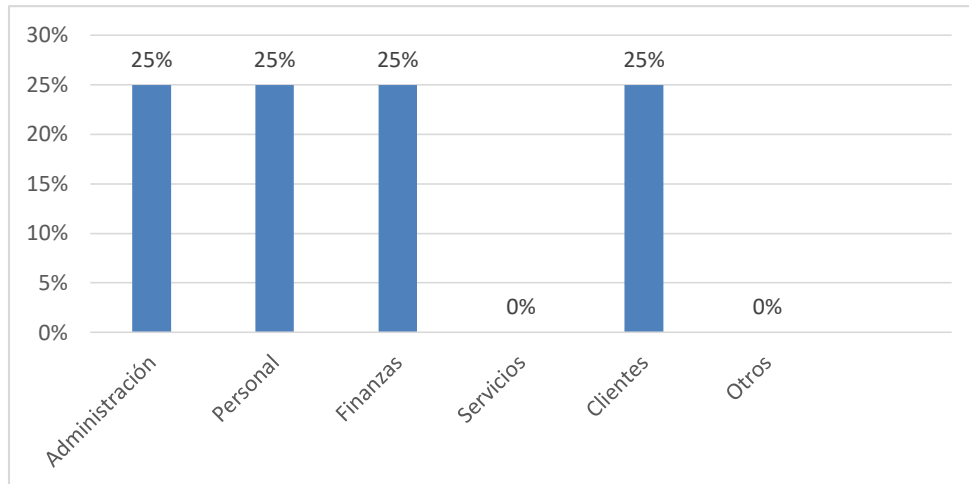
Nota No. 28

Como se observa en la gráfica el 75% de los empresarios encuestados prefiere retroalimentar a los colaboradores sobre cómo llevar a cabo alguna tarea, mientras que 25% restante manifestó realizar algún control antes de que se lleve a cabo la tarea indicada. Por otro lado, el tipo de control preliminar, con un 0% de elección no fue seleccionado por ningún empresario.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 27 ¿En qué áreas de la empresa realiza el proceso de control?

Gráfica No. 29



Cuadro # 29

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Administración	1	25%
Personal	1	25%
Finanzas	1	25%
Servicios	0	0%
Clientes	1	25%
Otros	0	0%
Total	4	100%

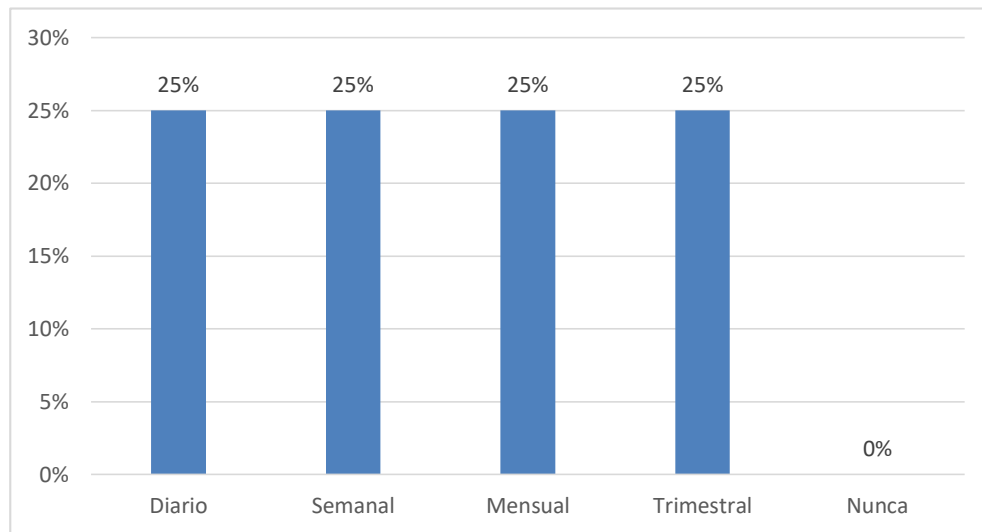
Nota No. 29

Se puede observar que de los empresarios encuestados, el resultado es equitativo para las áreas de administración, personal, finanzas y clientes, todas con un 25% de elección. Se puede observar que el área de servicio no fue elegida al igual que no se detalló algún otro tipo de control, ambos representados por 0% de elección. La relevancia del resultado obtenido indica que los empresarios conocen sobre la importancia de evaluar los resultados obtenidos con relación a la efectividad en el alcance de los objetivos establecidos.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 28 ¿Con qué frecuencia evalúa las actividades que realizan sus colaboradores?

Gráfica No. 30



Cuadro # 30

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Diario	1	25%
Semanal	1	25%
Mensual	1	25%
Trimestral	1	25%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

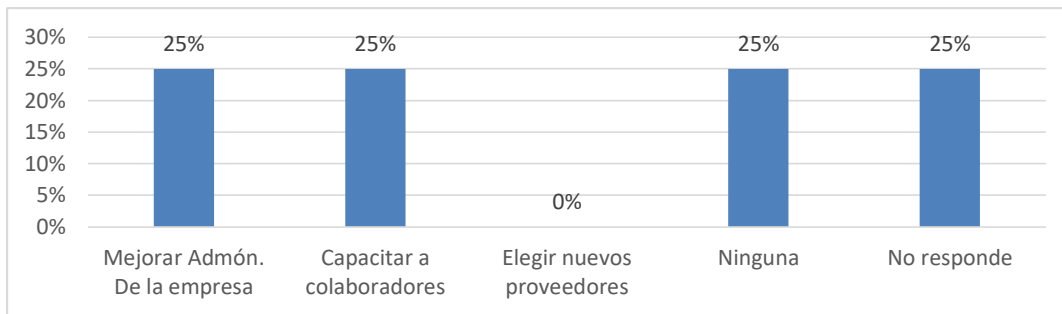
Nota No. 30

Como se observa, la elección de los empresarios es variable, debido a que el 25% indica que lo hace de manera diaria, el otro 25% indica semanal. Por otro lado un 25% manifiesta que es de forma mensual y por último el 25% restante menciona que es trimestral. El 0% se refiere a que nunca se evalúan las actividades, por lo que nadie eligió esta opción. De los resultados obtenidos, su relevancia es vital ya que los empresarios comprenden sobre la importancia de detectar los resultados que no están de acuerdo a la planeación y corregir desviaciones encontradas.

Cuestionario para propietarios y gerentes

Pregunta No. 29 Responder ÚNICAMENTE si ha implementado algún tipo de control en la empresa ¿Qué medidas se han establecido después de un proceso de control?

Gráfica No. 31



Cuadro # 31

Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Mejorar Admón. De la empresa	2	50%
Capacitar a los colaboradores	2	50%
Elegir nuevos proveedores	0	0%
No responde	1	25%
Ninguna	1	25%
Total	4	100%

Nota No. 31

Como se observa en la gráfica, de los empresarios encuestados el 25% manifestó aplicar una mejora en la administración de empresa después de haber elegido previamente algún tipo de control. El otro 25% indicó que ha sido de utilidad para capacitar a sus colaboradores. Por otro lado otro 25% indicó que no han establecido ninguna medida correctiva después de la implementación de algún tipo de control. Por último, el 25% restante corresponde al empresario que no respondió esta interrogante ya que no ha implementado ningún tipo de control en la actualidad.

3.6 Instrumento No. 2 dirigido a colaboradores

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Administración de Empresas

Campus Central

Proceso Administrativo a las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la ciudad capital de Guatemala.

Cuestionario a colaboradores

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas con posibles opciones de respuestas, por lo cual se solicita responder en base a su experiencia y conocimiento sobre su puesto en la empresa. Marcar con una "X" sus respuestas.

La información proporcionada es para fines académicos y la misma será tratada bajo ética y discreción total.

Objetivo: Obtener información que permita evaluar la situación actual del proceso administrativo en las MYPIMES distribuidoras de herramientas y accesorios para metalmecánica.

Información requerida

Nombre de la empresa: _____

Cargo: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Escolaridad: _____

Sección I. Planeación

1) ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuál es?

2) ¿Conoce los objetivos y metas que la empresa pretende alcanzar?

Si _____ No _____

¿Cuáles son?

3) ¿Podría indicar si la empresa cuenta con estrategias establecidas?

Si_____ No____

¿Cuáles son?

4) ¿Conoce las políticas internas de la empresa?

Si_____ No____

Descríbalas

5) ¿Maneja algún tipo de programa para la realización de sus actividades?

Si_____ No____

¿Por qué?

6) ¿Cuenta con algún tipo de presupuesto para desarrollar las actividades de su área a cargo?

Si_____ No____

¿Por qué?

Sección II. Organización

7) ¿Conoce las funciones del puesto que desempeña?

Si_____ No____

Descríbalas

- 8) ¿Le han proporcionado algún tipo de manual para la realización de sus actividades? Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta No. 9, sino continúe con la pregunta No. 10.

Si _____ No _____

¿Por qué?

- 9) ¿Qué tipo de manual le han proporcionado?

- a) Manual de organización _____
b) Manual de normas y procedimientos _____
c) Manual de puestos y funciones _____
d) Otros. _____

Especifique: _____

Sección III. Integración de personal

- 10) ¿Cómo se enteró del puesto vacante del que hoy en día ocupa?

- a) Clasificados del periódico _____
b) Volantes _____
c) Por medio de una referencia de la empresa _____
d) Spot radial _____
e) Otros. _____

Especifique: _____

- 11) ¿Podría indicar si fue entrevistado para el puesto que actualmente tiene?

Si _____ No _____

Describalo

- 12) ¿Podría indicar si firmó algún tipo de contrato que detalle la relación laboral con su patrono?

Si _____ No _____

¿Por qué?

13) ¿Recibió algún tipo de inducción? Si su respuesta es afirmativa, responder la pregunta No. 14, sino continúe con la pregunta No. 15

Si_____ No____

¿Por qué?

14) ¿Qué tipo de información se le dio a conocer durante el período de inducción?

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

15) ¿Podría indicar si recibió algún tipo de capacitación? Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta No. 16, sino continúe con la pregunta No. 17

Si_____ No____

¿Por qué?

16) ¿Qué tipo de capacitación recibió?

- a) Financiera _____
- b) Administrativa _____
- c) Adquisición de nuevos suministros _____
- d) Recibe capacitación actualmente _____

17) ¿Con qué frecuencia es capacitado?

- a) Mensual _____
- b) Trimestral _____
- c) Cada 6 meses _____
- d) Al año _____

Sección IV. Dirección

18) ¿Qué tipo de liderazgo observa en la empresa?

- a) Totalitario _____
- b) Tolerante _____
- c) Liberal _____

¿Por qué razón?

19) ¿Cómo evalúa la comunicación con su jefe?

- a) Deficiente _____
- b) Regular _____
- c) Buena _____
- d) Excelente _____

20) ¿Qué vías utiliza para comunicar sus ideas y opiniones?

- a) Oral _____
- b) Escrito _____
- c) No las comunico _____

¿Por qué razón?

21) ¿Considera que se promueven actividades o reuniones en donde se publiquen los logros del personal?

- a) Siempre _____
- b) Con frecuencia _____
- c) A veces _____
- d) Raras veces _____
- e) Nunca _____

22) ¿Conoce algún programa de motivación al personal?

Si _____ No _____

¿Cuál?

23) ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la organización?

Si_____ No____

¿Por qué?

Sección V. Control

24) ¿Conoce algún tipo de control que se aplique dentro de la organización?
Si su respuesta es SI pasar a la 25, sino continúe con la 26.

Si_____ No____

¿Por qué?

25) ¿Qué tipo de control se lleva a cabo en su área de trabajo?

- a) Antes de realizar las actividades _____
- b) Cuando las actividades se van realizando _____
- c) Cuando las actividades ya terminaron _____

26) ¿En qué tipo de actividad se aplica un control específico dentro de la empresa?

- a) Ventas _____
- b) Realización de cobros _____
- c) Cotizaciones _____
- d) Otros. _____

Especifique_____

27) ¿Cada cuánto tiempo evalúan sus actividades?

- a) Mensual _____
- b) Trimestral _____
- c) Semestral _____
- d) Nunca _____

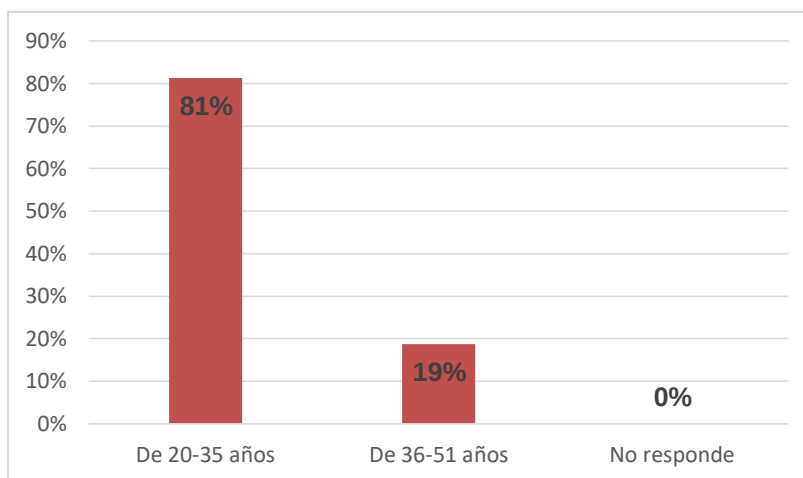
¡Gracias por su colaboración!

3.6.1 Presentación de resultados de instrumento No.2 dirigido a colaboradores

Cuestionario a colaboradores

Aspecto a evaluar: edad

Gráfica No. 32



Cuadro # 32

Rangos de edad	Total de respuestas	%
De 20-35 años	13	81%
De 36-51 años	3	19%
No responde	0	0%
Total	16	100%

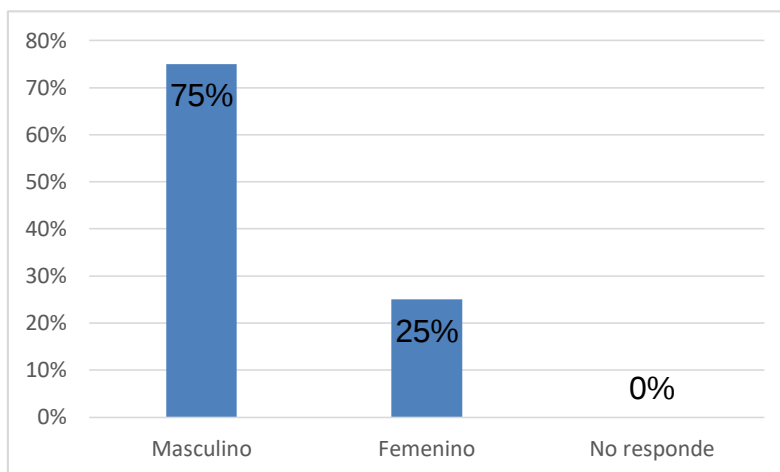
Nota No. 32

Del total de colaboradores se puede observar que el 81% se encuentra en un rango de edad de los 20 a 35 años, por otro lado el 19% restante corresponde a los encuestados que se encuentran entre un rango de edad de los 36-51 años de edad. Por último se observa un 0% que indica que ningún encuestado dejó de responder este inciso.

Cuestionario a colaboradores

Aspecto a evaluar: sexo

Gráfica No. 33



Cuadro # 33

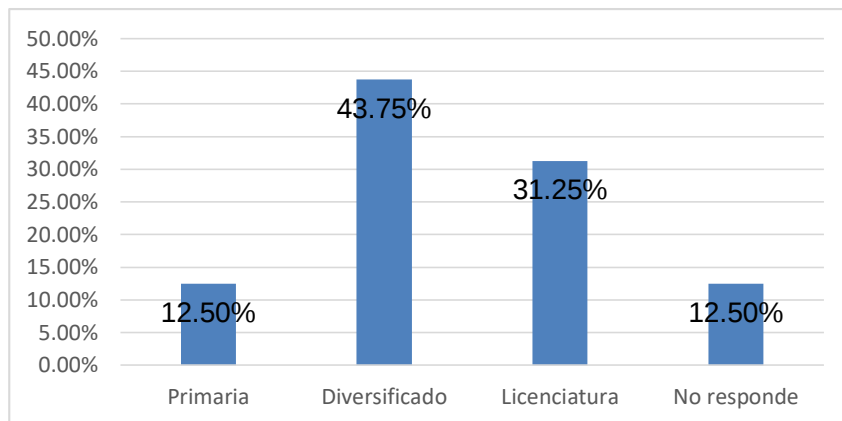
Opción de respuestas	Total de respuestas	%
Masculino	12	75%
Femenino	4	25%
No responde	0	0%
Total	16	100%

Nota No. 33

Según se aprecia en la gráfica, del total de encuestados 75% corresponde al sexo masculino y el 25% restante al sexo femenino. El 0% corresponde que ningún colaborador dejó de responder este inciso.

Cuestionario a colaboradores
Aspecto a evaluar: escolaridad

Gráfica No. 34



Cuadro # 34

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Primaria	2	12.50%
Diversificado	7	43.75%
Licenciatura	5	31.25%
No responde	2	12.50%
Total	16	100.00%

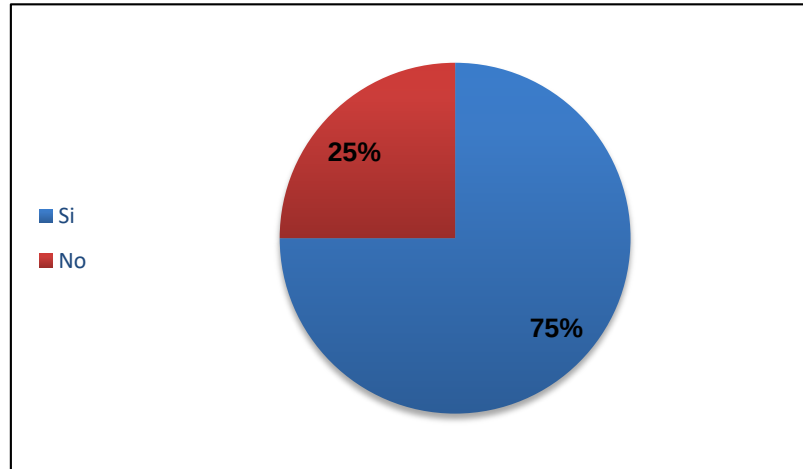
Nota No. 34

Como se observa, los datos obtenidos indican que con un 12.50% de los colaboradores han cursado hasta un nivel primario, por lo general estas personas realizan tareas a nivel operativo. Mientras que con un 43.75% se sitúan los colaboradores con alguna especialidad educativa a nivel diversificado, que realizan actividades a nivel técnico dentro de la organización. Por otro lado, el 31.25% encuestado indicó haber cursado algún tipo de licenciatura, sus funciones son del tipo estratégico en la toma de decisiones. Por último el 12.50% restante corresponde al personal que no respondió este inciso.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 1 ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

Gráfica No. 35



Cuadro # 35

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	12	75%
No	4	25%
Total	16	100%

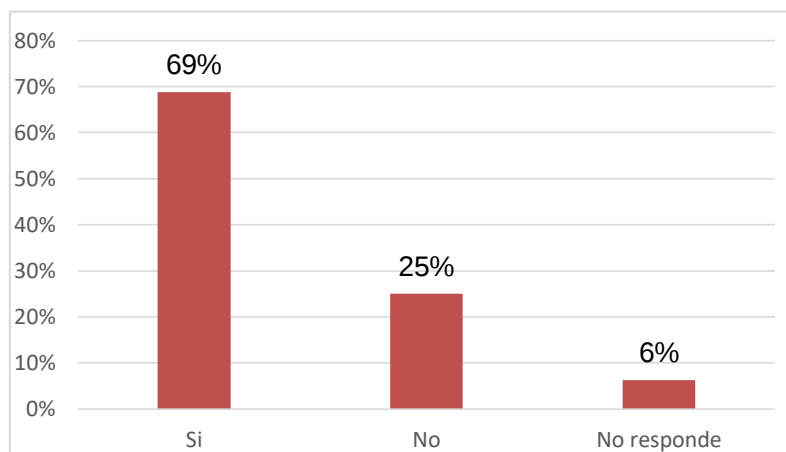
Nota No. 35

Como se observa, el 75% de los colaboradores encuestados manifestó conocer la misión y visión de la empresa mientras el 25% restante indicó desconocer estos elementos de planeación. La importancia del resultado significa que en su mayoría los colaboradores conocen el propósito de la organización y hacia dónde quiere llegar en un tiempo estimado.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 2 ¿Conoce los objetivos y metas que la empresa pretende alcanzar?

Gráfica No. 36



Cuadro # 36

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	11	69%
No	4	25%
No responde	1	6%
Total	16	100%

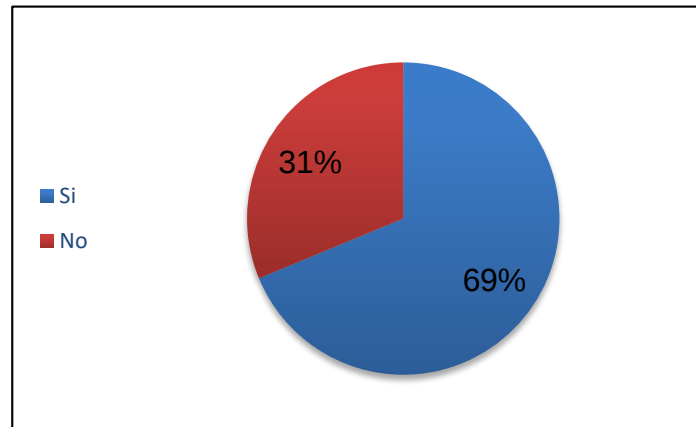
Nota No. 36

Observando la gráfica se puede mencionar que de los encuestados, el 69% indica que conocen los objetivos y metas de la empresa para la cual laboran, sin embargo el 25% afirmó lo contrario. Por otro lado un 6% se abstuvo de contestar esta interrogante por lo que se aduce la falta de conocimiento de los mismos.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 3 ¿Podría indicar si la empresa cuenta con estrategias administrativas establecidas?

Gráfica No. 37



Cuadro # 37

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	11	69%
No	5	31%
Total	16	100%

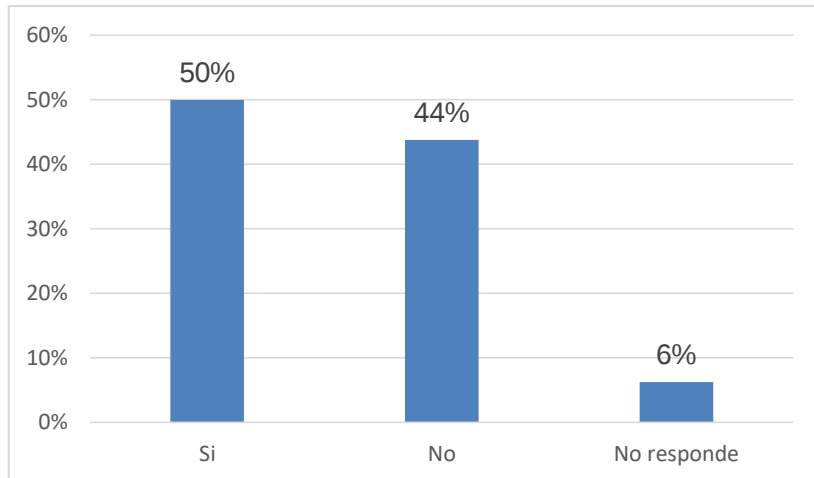
Nota No. 37

Como se observa en la gráfica, el 69% de colaboradores indicó conocer las estrategias administrativas de su organización, mientras que el 31% restante manifestó lo contrario. La relevancia del dato obtenido muestra que en su mayoría se conocen las estrategias administrativas y su importancia en el alcance y desarrollo de lo establecido en la planeación.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 4 ¿Conoce las políticas internas de la empresa?

Gráfica No. 38



Cuadro # 38

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	8	50%
No	7	44%
No responde	1	6%
Total	16	100%

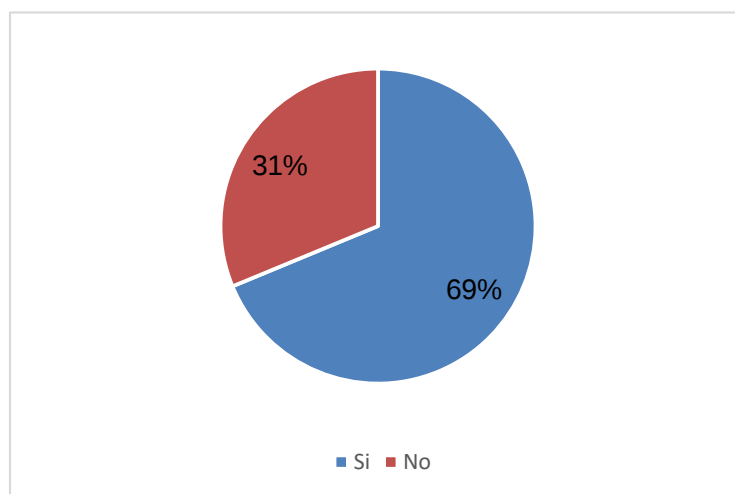
Nota No. 38

Según se observa en la gráfica, del total de colaboradores encuestados el 50% manifestó que conocen las políticas internas de la empresa, mientras el 44% restante afirmó no saber de su existencia. Por último el 6% no respondió esta interrogante. Del resultado obtenido, se puede analizar que es equitativo el resultado en cuanto a los colaboradores que conocen y desconocen las políticas internas de la empresa.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 5 ¿Maneja algún tipo de programa para la realización de sus actividades?

Gráfica No. 39



Cuadro # 39

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	11	69%
No	5	31%
Total	16	100%

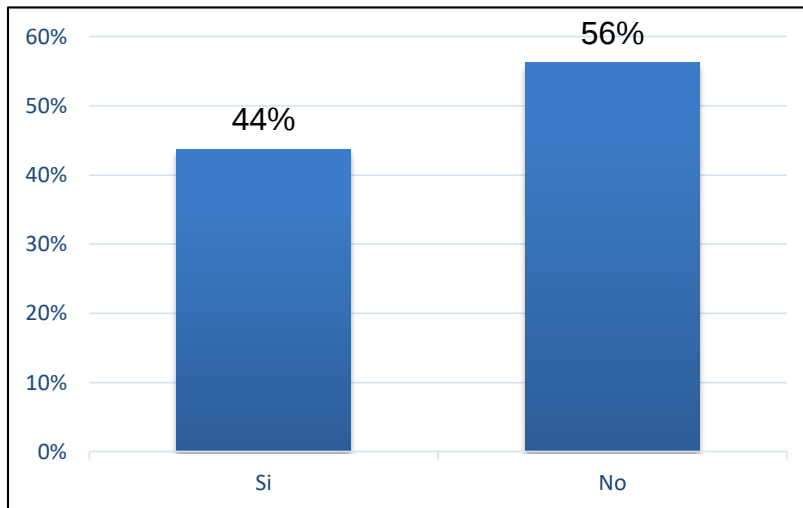
Nota No. 39

Con respecto al conocer si los colaboradores manejan algún programa que les sirva para la realización de sus actividades, el 69% indicó la existencia de programas enlazados a internet que les sirven para un mejor orden cronológico de sus actividades. Por otro lado, el 31% manifestó que no y que desconocen si la empresa los utiliza.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 6 ¿Cuenta con algún tipo de presupuesto para desarrollar las actividades de su área a cargo?

Gráfica No. 40



Cuadro # 40

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	7	44%
No	9	56%
Total	16	100%

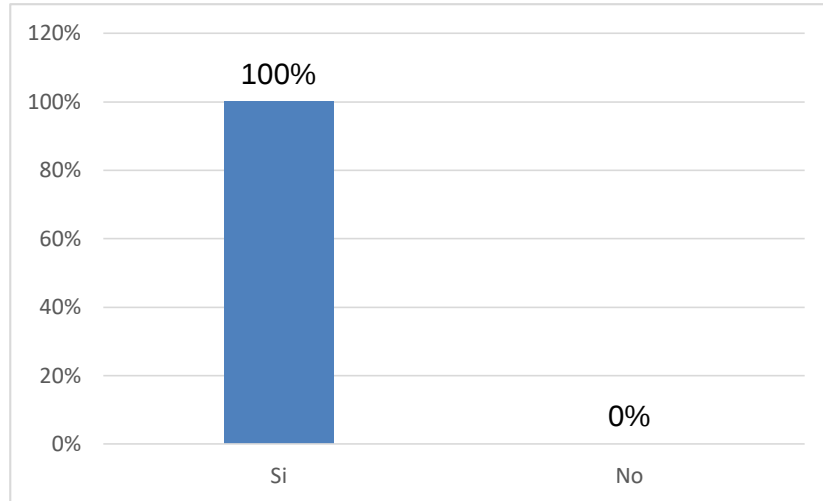
Nota No. 40

Como se observa en la gráfica, de la totalidad de colaboradores encuestados, el 44% manifestó contar con algún presupuesto que sirve de apoyo para desarrollar sus actividades, mientras que el 56% restante indicó que no cuentan con ningún tipo de presupuesto para el desarrollo de sus funciones. La relevancia de los datos obtenidos muestra la ausencia de una planeación presupuestaria que permita visualizar los objetivos que se pueden alcanzar con los recursos disponibles dentro de la organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 7 ¿Conoce las funciones del puesto que desempeña?

Gráfica No. 41



Cuadro # 41

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

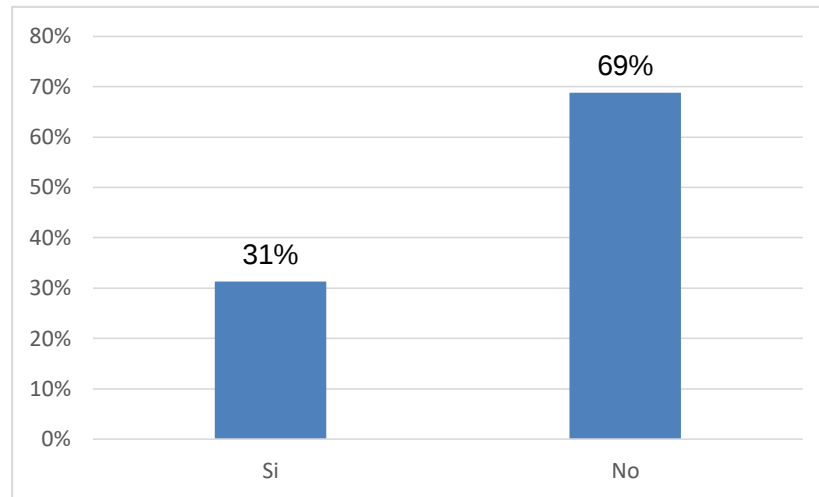
Nota No. 41

Se puede observar que del total de colaboradores encuestados, el 100% manifestó conocer las funciones del puesto que actualmente desempeñan. Por medio del instrumento investigativo se lograron recopilar diversas funciones como: entregas de pedidos, llevar a cabo compras de insumos y mercadería, resolución de problemas administrativos y velar por el recursos humano de la organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 8 ¿Le han proporcionado algún tipo de manual para la realización de sus actividades? Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta No. 9, sino continúe con la pregunta No. 10

Gráfica No. 42



Cuadro # 42

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	5	31%
No	11	69%
Total	16	100%

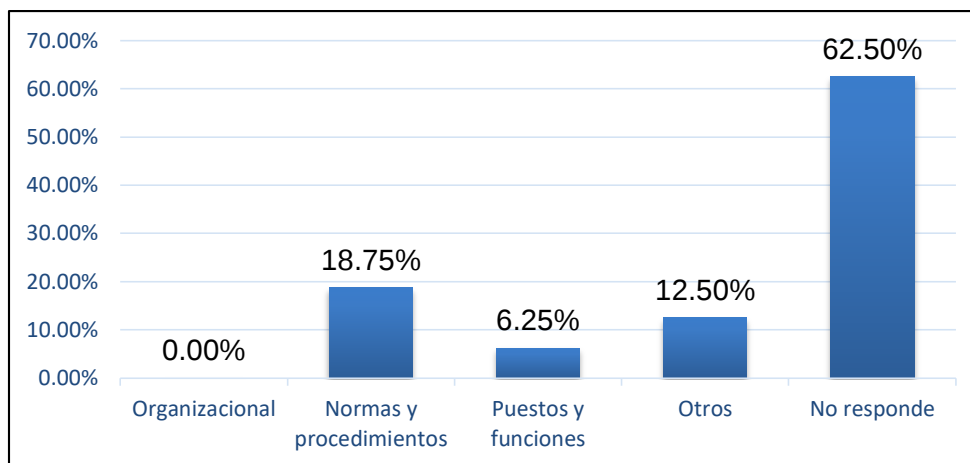
Nota No. 42

Como se observa, esta interrogante únicamente se respondió por los colaboradores a los cuales se les ha entregado algún manual durante el tiempo que llevan laborando en la empresa. Se aprecia que con un 31% están los colaboradores que indicaron contar con algún manual mientras que el 69% restante corresponde a los que no dieron respuesta a la misma. Analizando los datos se observa que la proporción de los colaboradores que no cuentan y desconocen de algún manual es mucho mayor a los que indican contar con algún manual, esto muestra que no están claras las funciones y normas en cada organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 9 ¿Qué tipo de manual le han proporcionado?

Gráfica No. 43



Cuadro # 43

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Organizacional	0	0.00%
Normas y procedimientos	3	18.75%
Puestos y funciones	1	6.25%
Otros	2	12.50%
No responde	10	62.50%
Total	16	100.00%

Nota No. 43

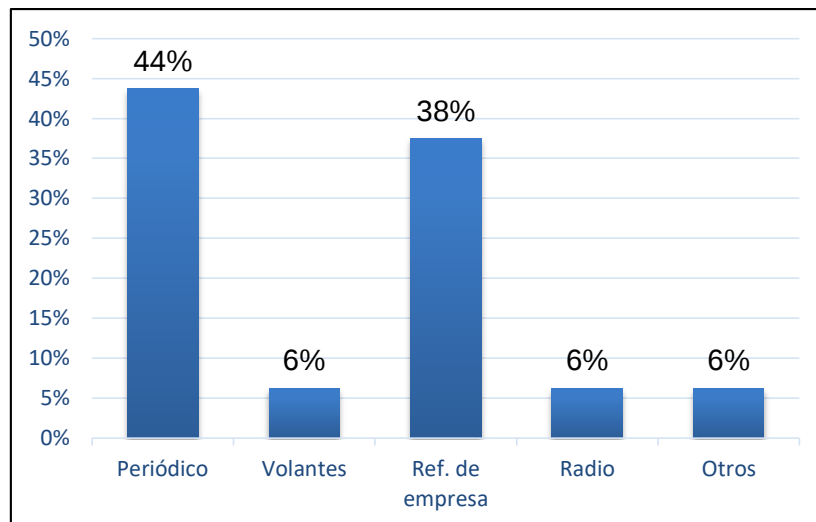
Se puede observar que de los colaboradores que se les ha dado algún tipo de manual, el 18.75% indicó haber recibido un manual de normas y procedimientos, el 6.25% de puestos y funciones. Por último el 12.50% restante afirmó haber recibido otro tipo de manuales, tales como manual de ingreso de mercadería. También se puede apreciar un 62.50% correspondiente a los colaboradores que no respondieron esta interrogante.

Se observa que el manual de normas y procedimientos cuenta con un mayor porcentaje que los otros tipos de manuales, ya que según algunos colaboradores encargados del área, indican que este manual delimita el comportamiento de cada colaborador y define cómo hacer de manera correcta el trabajo.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 10 ¿Cómo se enteró del puesto vacante del que hoy en día ocupa?

Gráfica No. 44



Cuadro # 44

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Periódico	7	44%
Volantes	1	6%
Referencia de la empresa	6	38%
Radio	1	6%
Otros	1	6%
Total	16	100%

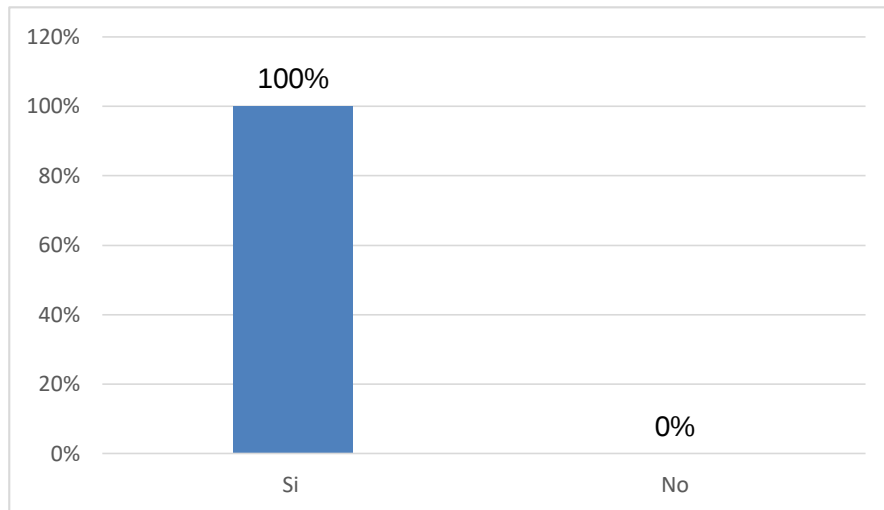
Nota No. 44

Como se observa, los colaboradores indicaron distintos medios de búsqueda de trabajo, el 44% manifestó que fue por periódico, el 38% por referencia o amistad que conoció sobre una plaza vacante, el 6% por medio de volantes, radio y otros, como páginas de internet. Llama la atención, que dentro de los colaboradores encuestados, se indicó que también por medio de una empresa de reclutamiento externo (outsourcing) se pudo contactar con la organización para la cual labora. Adicionalmente, se indica que no hubo alguna otra descripción de medios más que la detallada en la gráfica y cuadro de presentación.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 11 ¿Podría indicar si fue entrevistado para el puesto que actualmente tiene?

Gráfica No. 45



Cuadro # 45

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

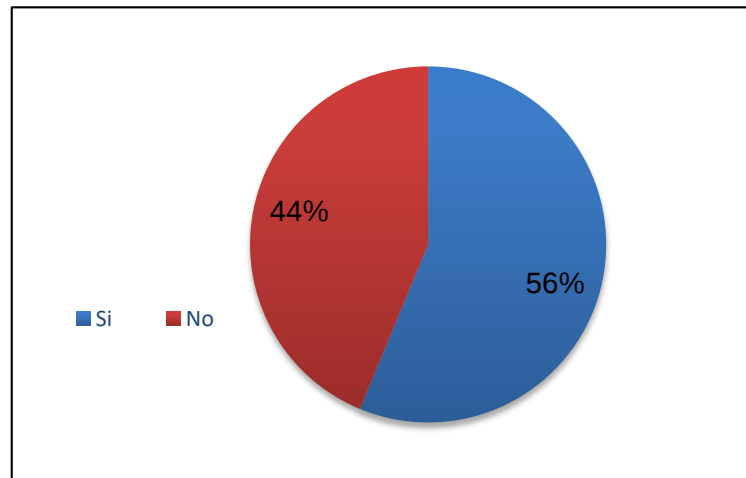
Nota No. 45

Como se observa, la totalidad de los encuestados representada en un 100% manifestó que fueron entrevistados previamente para el ocupar el puesto que actualmente ocupan. Ningún encuestado manifestó no haber sido entrevistado previamente, representado por el 0% en la gráfica. Analizando los datos obtenidos, se demuestra lo importante que es para los empresarios el conocer aspectos de sus potenciales colaboradores previos a una oferta formal de trabajo.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 12 ¿Podría indicar si firmó algún tipo de contrato que detalle la relación laboral con su patrono?

Gráfica No. 46



Cuadro # 46

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	9	56%
No	7	44%
Total	16	100%

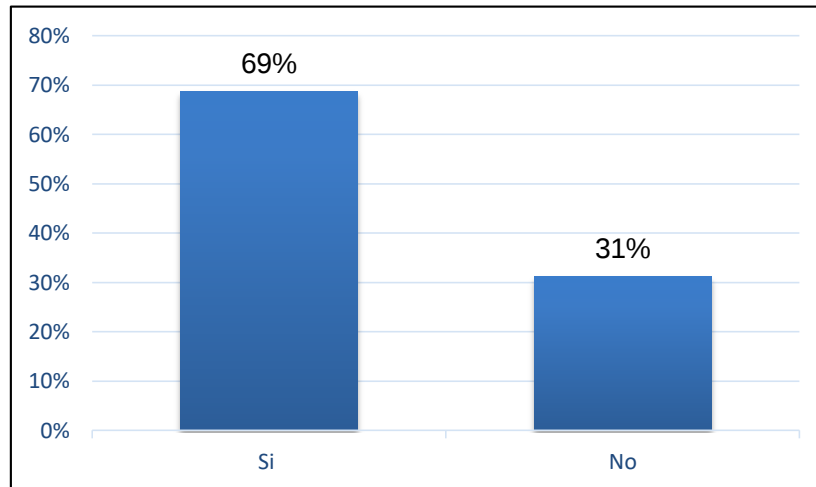
Nota No. 46

En cuanto a conocer la forma en que se integra al personal, los colaboradores indicaron que en un 56% se firmó algún contrato que detalla la relación de dependencia con el patrono, mientras el 44% indicó la falta del mismo, aduciendo que no quisieron preguntar por temor a no optar al puesto vacante, en algunos otros casos, por falta de interés.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 13 ¿Recibió algún tipo de inducción? Si su respuesta es afirmativa, responder la pregunta No. 14 sino continúe con la pregunta No. 15

Gráfica No. 47



Cuadro # 47

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	11	69%
No	5	31%
Total	16	100%

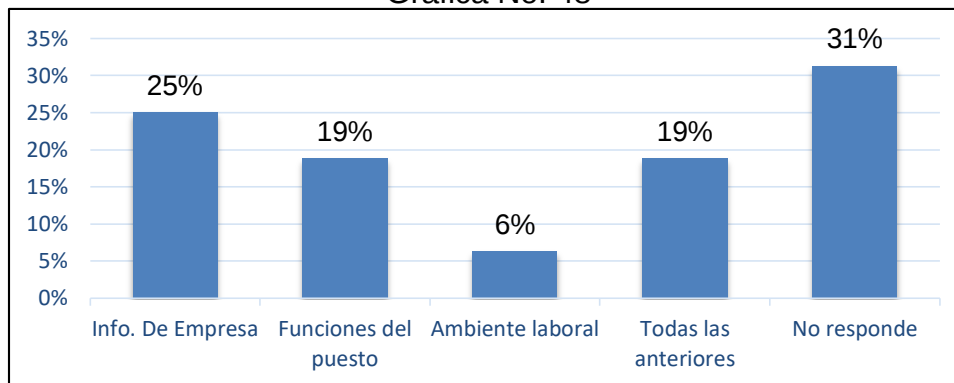
Nota No. 47

Esta interrogante fue respondida únicamente por los colaboradores que indicaron haber recibido algún tipo de inducción, lo que se representa en un 69% mientras el 31% restante no respondió, lo que significa que no han sido capacitados durante el tiempo que tiene de laborar en la organización. Analizando los datos se demuestra que el proceso de inducción que la organización emplea hacia nuevos compañeros, puesto y funciones no se cumple a totalidad en cada organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 14 ¿Qué tipo de información se le dió a conocer durante el período de inducción?

Gráfica No. 48



Cuadro # 48

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Información de la empresa	4	25%
Funciones del puesto	3	19%
Ambiente laboral	1	6%
Todas las anteriores	3	19%
No responde	5	31%
Total	16	100%

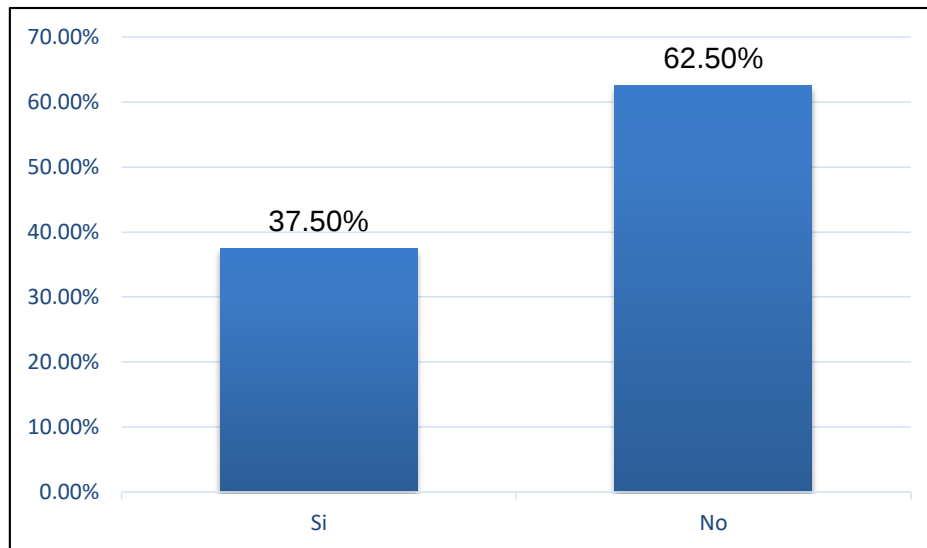
Nota No. 48

El resultado obtenido de esta interrogante corresponde únicamente a los colaboradores que indicaron haber recibido algún tipo de inducción de la organización para la cual laboran. Como se observa en la gráfica, el 25% indicó que se les proporcionó la información de la empresa, mientras el otro 19% manifestó que se les brindó información del puesto y las funciones del mismo. Por otro lado, un 19% manifestó que durante la inducción se les presentó tanto la información de la empresa, del puesto y del ambiente laboral de la empresa. Por último, el 31% corresponde a los colaboradores a los cuales no se les brindó ninguna inducción al momento de ser contratados.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 15 ¿Podría indicar si recibió algún tipo de capacitación? Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta No. 16, sino continúe con la pregunta No. 17

Gráfica No. 49



Cuadro # 49

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	6	37.50%
No	10	62.50%
Total	16	100.00%

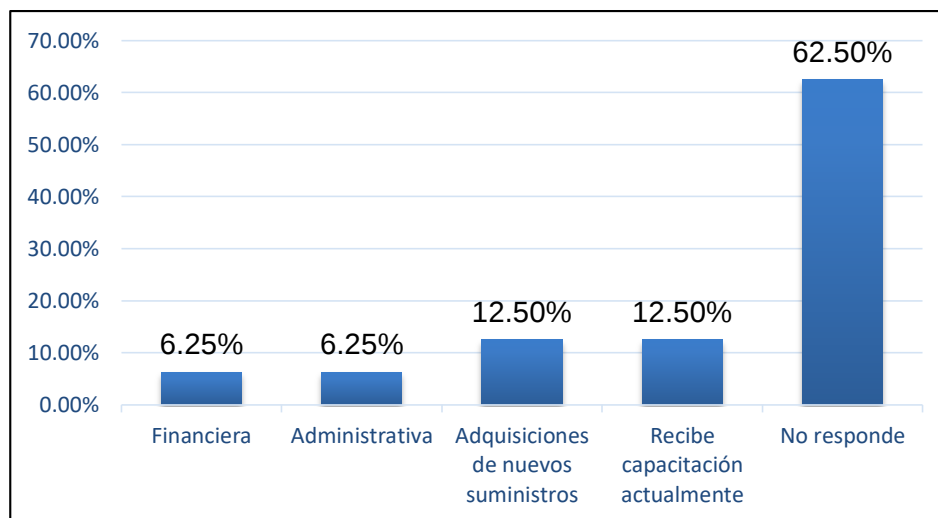
Nota No. 49

Como se observa, de los colaboradores encuestados el 37.50% afirmó haber sido capacitado para poder ser eficiente en su trabajo. Por otro lado, el 62.50% indicó no haber recibido ningún tipo de capacitación durante el tiempo de permanencia en el puesto actual. Los colaboradores capacitados indicaron que esto facilita el trabajo y propicia un mejor ambiente entre colaboradores, en donde el apoyo permite trabajar en equipo.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 16 ¿Qué tipo de capacitación recibió?

Gráfica No. 50



Cuadro # 50

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Financiera	1	6.25%
Administrativa	1	6.25%
Adquisición de nuevos suministros	2	12.50%
Recebe capacitación actualmente	2	12.50%
No responde	10	62.50%
Total	16	100.00%

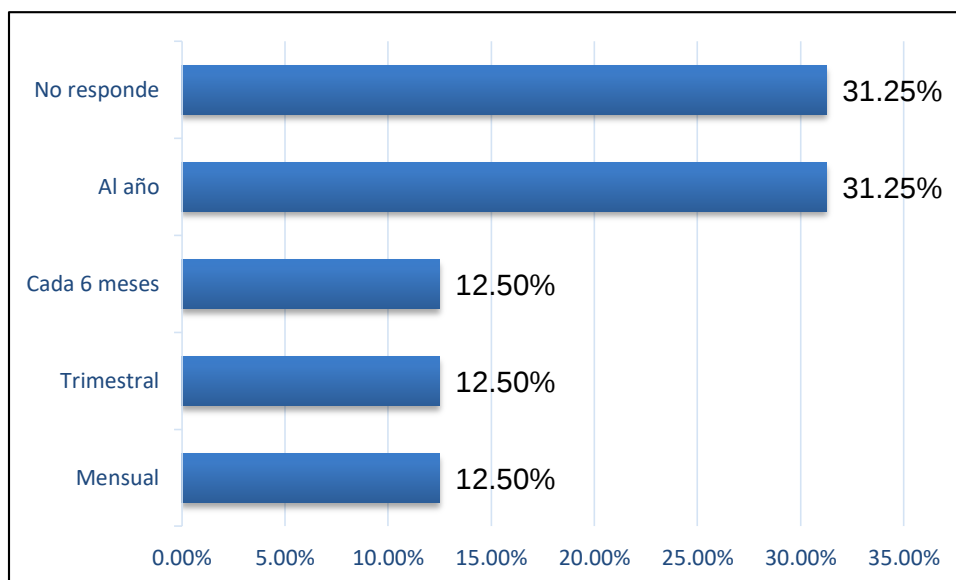
Nota No. 50

En cuanto a los colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación, se observa que las áreas en que más se capacitan, con un 12.5% representativo son la de adquisiciones y otras áreas en la que los colaboradores actualmente se capacitan. Por otro lado, el 6.25% representado por el área administrativa y financiera es de las áreas que menos se capacitan en las organizaciones objeto de estudio. Dada la relevancia del dato obtenido, las áreas que menos se capacitan son fundamentales para toda empresa por su impacto en las distintas fases del proceso administrativo siendo estas áreas fundamentales para el funcionamiento adecuado de una organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 17 ¿Con qué frecuencia es capacitado?

Gráfica No. 51



Cuadro # 51

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Mensual	2	12.50%
Trimestral	2	12.50%
Cada 6 meses	2	12.50%
Al año	5	31.25%
No responde	5	31.25%
Total	16	100.00%

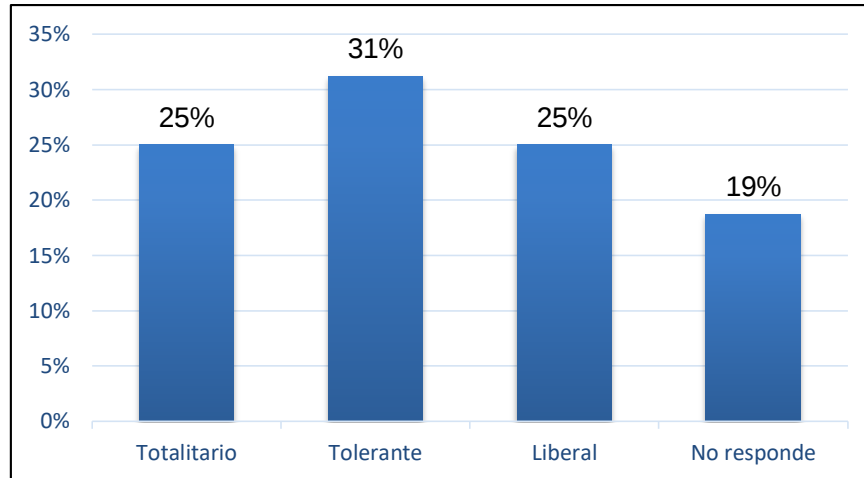
Nota No. 51

Como se observa, el tiempo con el que los colaboradores son capacitados es frecuente, se representa con un 12.5% los tiempos de capacitación, ya que puede ser mensual, trimestral o cada 6 meses al año. Por otro lado, se visualiza que con un 31.25% los colaboradores son capacitados anualmente. Mientras que el otro 31.25% restante está representado por los colaboradores que no respondieron esta interrogante, y que se traduce en que no han sido capacitados nunca durante el tiempo de laborar para la organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 18 ¿Qué tipo de liderazgo observa en la empresa?

Gráfica No. 52



Cuadro # 52

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Totalitario	4	25%
Tolerante	5	31%
Liberal	4	25%
No responde	3	19%
Total	16	100%

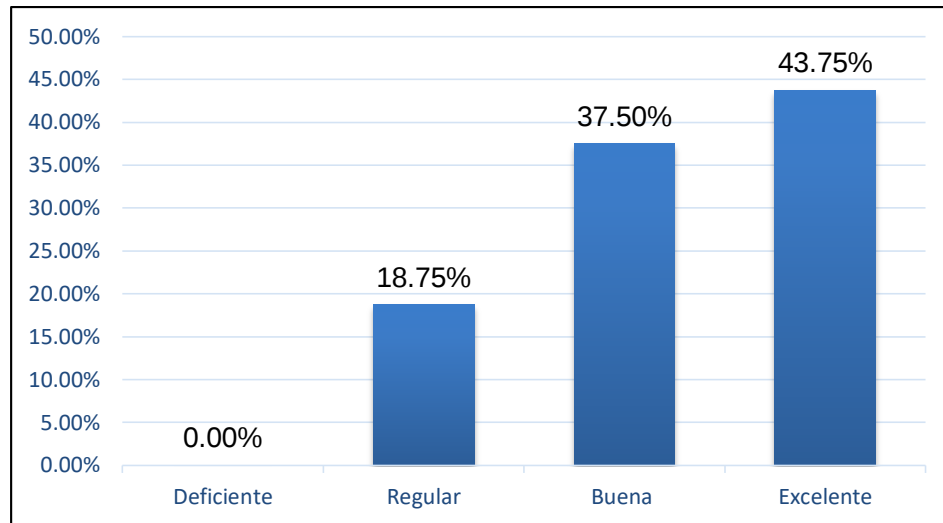
Nota No. 52

Como se observa, los colaboradores encuestados indican con un 25% que en sus organizaciones es equitativo el liderazgo totalitario y liberal, mientras que un 31% menciona que predomina el liderazgo tolerante, por último el 19% restante representa a los colaboradores que no respondieron la interrogante. Analizando los datos, se observa que el tipo de liderazgo tolerante o democrático predomina en cada organización por lo que significa que los colaboradores asumen su responsabilidad y compromiso con la organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 19 ¿Cómo evalúa la comunicación con su jefe?

Gráfica No. 53



Cuadro # 53

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Deficiente	0	0.00%
Regular	3	18.75%
Buena	6	37.50%
Excelente	7	43.75%
Total	16	100.00%

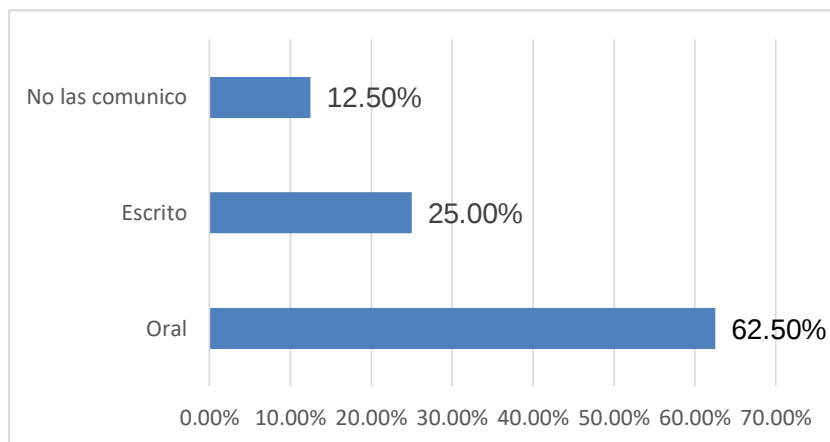
Nota No. 53

Como se observa, el 43.75% de los colaboradores manifestaron tener una excelente comunicación con su jefe, mientras el 37.50% la calificó como buena. Por último el 18.75% restante indicó tener una comunicación regular con su jefe. También se observa que el 0% corresponde a los colaboradores que consideran tener una comunicación deficiente, a lo que ningún encuestado eligió como posible respuesta. Analizando los datos obtenidos, se aprecia que en su mayoría, los colaboradores indican tener una excelente comunicación con su jefe, esto es relevante porque al tener una buena comunicación disminuyen errores y la información fluye en ambas vías, lo que propicia un trato ameno entre colaborador y patrono.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 20 ¿Qué vías utiliza para comunicar sus ideas y opiniones?

Gráfica No. 54



Cuadro # 54

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Oral	10	62.50%
Escrito	4	25.00%
No las comunico	2	12.50%
Total	16	100.00%

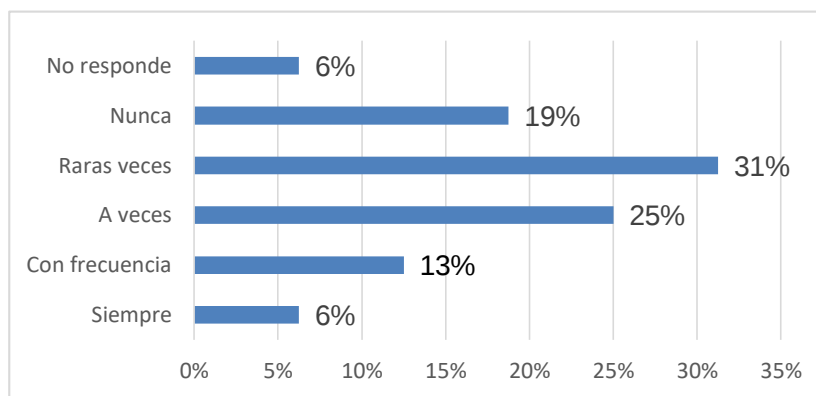
Nota No. 54

En relación a conocer las vías utilizadas para comunicar las ideas de los colaboradores encuestados, el 62.5% indican que utilizan la vía oral para manifestarlas, sin embargo, un 25% menciona hacerlo por la vía escrita y por último, el 12.5% restante no las comunica. Algunos colaboradores manifestaron no comunicar sus ideas porque no se toman en cuenta. Analizando los datos obtenidos se visualiza la tendencia de comunicarse más por la vía oral que escrita, lo que significa que no hay respaldo escrito de valiosa información que se gira dentro de cada organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 21 ¿Considera que se promueven actividades o reuniones en donde se publiquen los logros del personal?

Gráfica No. 55



Cuadro # 55

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Siempre	1	6%
Con frecuencia	2	13%
A veces	4	25%
Raras veces	5	31%
Nunca	3	19%
No responde	1	6%
Total	16	100%

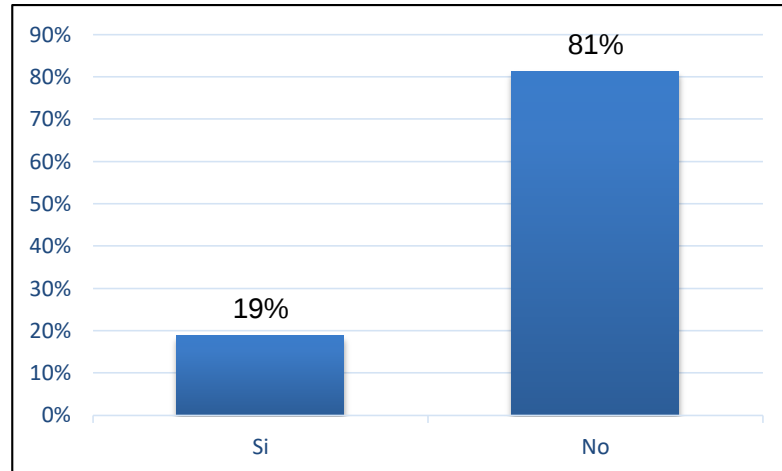
Nota No. 55

Como se observan los datos obtenidos, los colaboradores encuestados manifiestan que en un 6% que siempre se realizan actividades que representan los logros de los colaboradores, mientras el 13% indicó que se lleva a cabo con frecuencia, por otro lado el 25% manifestó que a veces y el 31% expresó que raras veces. Por último el 19% indicó que nunca se promueve este tipo de actividades. También se aprecia el 6% que corresponde a los colaboradores que no respondieron esta interrogante. Analizando los datos se puede observar que el dato que más alto porcentaje tiene es el correspondiente a que raras veces se hacen este tipo de eventos, su importancia recae en la armonía y trabajo en equipo entre colaboradores por alcanzar las metas de la empresa.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 22 ¿Conoce algún programa de motivación al personal?

Gráfica No. 56



Cuadro # 56

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	3	19%
No	13	81%
Total	16	100%

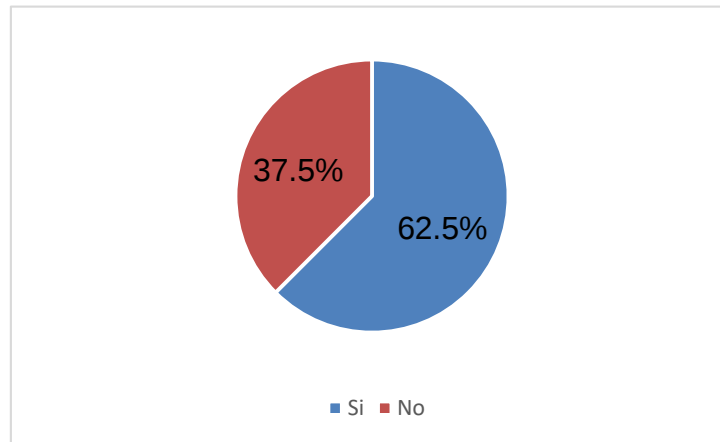
Nota No. 56

Respecto al saber sobre algún programa de motivación para los colaboradores, los resultados indican que en un 81% no conocen de algún programa motivacional dentro de la empresa, mientras que un 19% manifestó conocer de algún programa de este tipo dentro de la organización. La relevancia de los resultados obtenidos muestra la carencia de elementos que motiven a los colaboradores a perseguir distintos objetivos organizacionales y personales.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 23 ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la organización?

Gráfica No. 57



Cuadro # 57

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	10	62.50%
No	6	37.50%
Total	16	100%

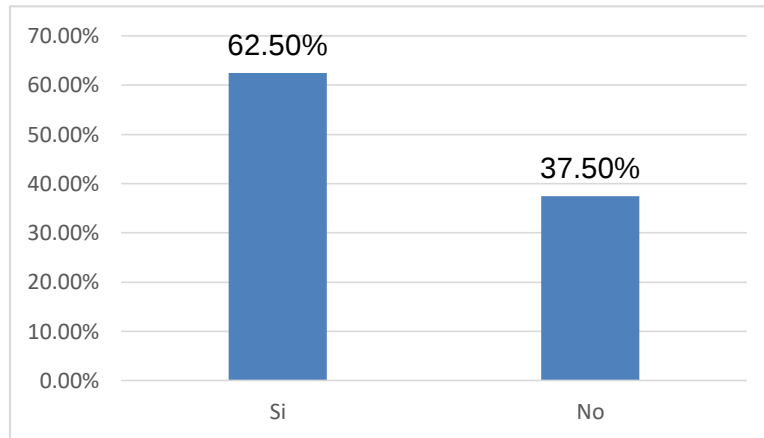
Nota No. 57

Como se observa, de la totalidad de colaboradores encuestados, el 62.50% indicó que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la organización, por otro lado el 37.50% restante mencionó lo contrario. Del resultado obtenido se muestra que los colaboradores pueden manifestar sus opiniones e ideas para que sean tomadas en cuenta dentro de la organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 24 ¿Conoce algún tipo de control que se aplique dentro de la organización? Si su respuesta es SI pasar a la 25, sino continúe con la 26.

Gráfica No. 58



Cuadro # 58

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Si	10	62.50%
No	6	37.50%
Total	16	100%

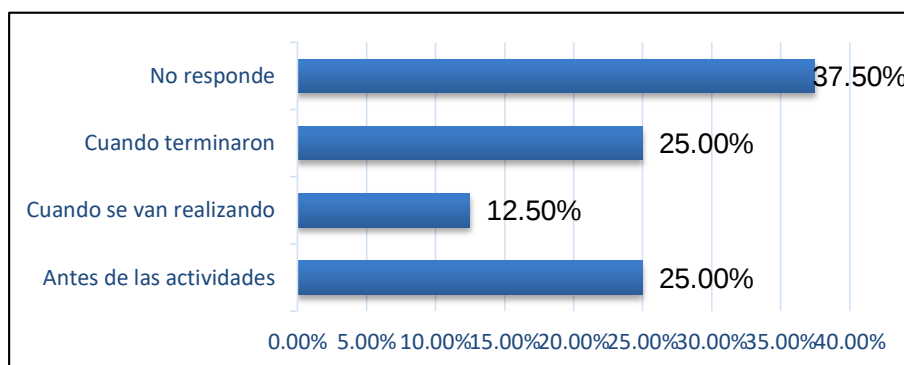
Nota No. 58

En cuanto al conocer si los colaboradores conocen algún tipo de control aplicable dentro de la organización, el 62.5% manifestó conocer y aplicarlo, mientras el 37.5% indicó desconocer si la organización posee algún tipo de control o lo implementa. El resultado obtenido es significativo y muestra que en las distintas organizaciones se trata de evaluar el alcance obtenido en relación a lo planeado, así como encontrar desviaciones y corregirlas dentro de la organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 25 ¿Qué tipo de control se lleva a cabo en su área de trabajo?

Gráfica No. 59



Cuadro # 59

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Antes de realizar las actividades	4	25.00%
Cuando las actividades se van realizando	2	12.50%
Cuando las actividades ya terminaron	4	25.00%
No responde	6	37.50%
Total	16	100.00%

Nota No. 59

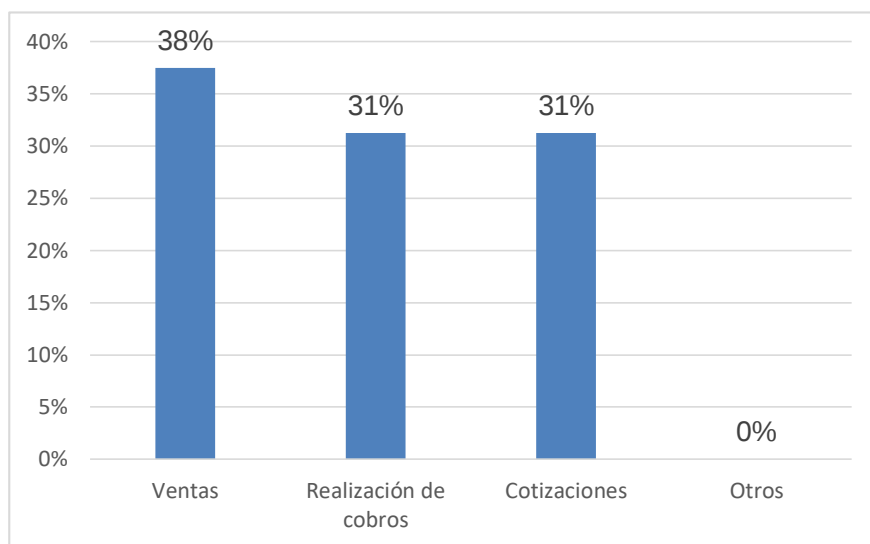
Como se observa en la gráfica, los colaboradores encuestados manifestaron que en un 25% el control se lleva a cabo antes de que las actividades se realicen. Por otro lado, el 12.5% indicó que se aplica algún control conforme se van realizando las tareas asignadas. También se evidencia que otro 25% manifestó que el control se aplica cuando las tareas ya han finalizado. Por último se aprecia el 37.5% correspondiente a los colaboradores que no respondieron debido a que en sus organizaciones no se aplica ningún tipo de control.

Analizando los datos obtenidos, se aprecia que en conjunto los tipos de control consultados representa el 62.5%, lo que evidencia una gestión empresarial que busca aplicar tipos de control que promuevan la efectividad y aseguren líneas de prevención así como de reducción de costos y tiempo para las empresas.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 26 ¿En qué tipo de actividad se aplica un control específico dentro de la empresa?

Gráfica No. 60



Cuadro # 60

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Ventas	6	38%
Realización de cobros	5	31%
Cotizaciones	5	31%
Otros	0	0%
Total	16	100%

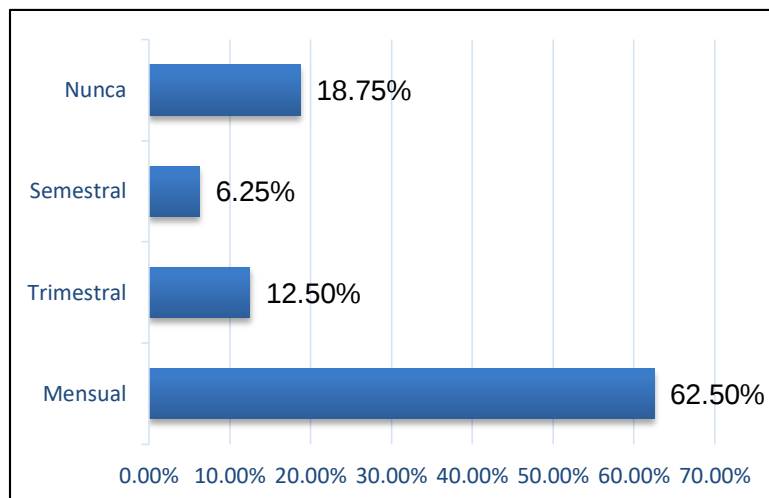
Nota No. 60

Como se observa en la gráfica, de los colaboradores encuestados, el 38% indica que se lleva a cabo un control específico en el área de ventas, por otro lado se puede apreciar que el 31% menciona que en el área de cotizaciones, por último el 31% restante indica que en el área de cotizaciones se lleva algún tipo de control. También se visualiza un 0% correspondiente a conocer algún otro tipo de control distinto al presentado, a lo que nadie respondió de algún otro tipo distinto. Analizando los datos obtenidos, se muestra que la información es estrictamente financiera, y denota la importancia e interés de la empresa en aplicar medidas de control en estos procesos por su impacto en las distintas áreas de la organización.

Cuestionario a colaboradores

Pregunta No. 27 ¿Cada cuánto tiempo evalúan sus actividades?

Gráfica No. 61



Cuadro # 61

Respuestas obtenidas	Total de respuestas	%
Mensual	10	62.50%
Trimestral	2	12.50%
Semestral	1	6.25%
Nunca	3	18.75%
Total	16	100.00%

Nota No. 61

En relación al tiempo con que se evalúan las actividades de los colaboradores, se puede observar que el 62.50% indicó que es de forma mensual, mientras que un 12.50% expresa que es de manera trimestral, por otro lado un 6.25% indica que es de manera semestral. Por último el 18.75% menciona que nunca se evalúan sus actividades.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de realizar una adecuada interpretación de los resultados, es importante confrontar los mismos con el marco teórico y llevarlos a discusión para una mejor comprensión.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), el proceso administrativo se constituye en cinco etapas que son: “planeación, organización, integración de personal, dirección y control.” El proceso administrativo provee herramientas y conocimientos aplicables a distintos tipos de empresas y su impacto influye en las diversas actividades que llevan a cabo. Para que esto ocurra, debe generarse un ordenamiento de los elementos que cada fase integra el proceso administrativo y aplicarlos de manera correcta.

En la investigación realizada a las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la Ciudad de Guatemala, por medio de los instrumentos de investigación se pudo recabar información tanto de empresarios así como de colaboradores, por lo que a continuación se confrontarán ambos resultados.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), **la planeación** consiste en una “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos.” Lo anterior hace énfasis a la toma de decisiones ante distintas alternativas para lograr establecer la primera etapa del proceso administrativo, la cual es sumamente importante pues supone la estructura inicial para las etapas posteriores. Según los datos obtenidos, el 100% de los empresarios indicó contar con una planeación íntegra de lo que establece el proceso administrativo como fase inicial.

De los empresarios encuestados el 75% indicó contar con misión y visión, lo que concuerda con el dato obtenido por parte de los colaboradores ya que afirmaron que en un 75% conocen estos elementos de planeación. El dato obtenido representa un buen indicativo de la existencia y alcance de la misión y visión, que son elementos que marcan el por qué y hacia dónde quiere llegar la empresa.

Los autores Robbins, S. y M. Coulter (2010), indican que “los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés y qué es lo que debe lograrse con las estrategias.”

De los empresarios encuestados el 100% manifestó contar con objetivos y estrategias administrativas establecidas para la organización. Se pudo determinar que los propietarios y gerentes diseñan sus estrategias partiendo de un análisis FODA. En contraste con los datos obtenidos por parte de los colaboradores, el 69% conocen este tipo de estrategias y el 31% restante las desconoce, lo que representa un problema ya que para el alcance de los objetivos establecidos toda la organización debe saber cuáles son y cómo alcanzarlos.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), las políticas son “declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.” Los empresarios manifestaron en un 75% contar con políticas internas dentro de la organización, mientras que por parte de los colaboradores el 50% indicó saber de su existencia y un 44% desconocerlas. Analizando estos datos se observa que el indicativo de los empresarios es muy bueno, pero en cuanto a los colaboradores se aprecia una falta de difusión de las mismas dentro de las empresas.

Para Münch (2010), el presupuesto “es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios / no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un período específico.” En relación a conocer qué tipo de presupuesto implementan los empresarios para dirigir su organización, en un 100% indicaron que manejan un presupuesto de ingresos y gastos, ya que permite llevar un control específico y sobre todo brinda un panorama financiero sobre la situación actual de la empresa, lo que permite medidas preventivas. Por el lado de los colaboradores, el 44% indicó que sí manejan algún presupuesto pues es parte de las funciones de su puesto, caso contrario al 56% restante.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y brinda distintos beneficios si se aplican sus lineamientos de manera correcta. Como se evidenció con los resultados obtenidos, de las 4 empresas estudiadas, 3 organizaciones aplican algunos elementos, sin embargo existe 1 organización que no lleva a cabo una planificación que determine sus objetivos, el porqué de su existencia y hacia dónde quiere llegar, lo cual es preocupante pues es de suma importancia para los empresarios conocer estos elementos claves para poder establecer empresas competitivas ante un mercado globalizado.

Por su parte Koontz, Weihrich y Cannice (2008), definen **organización** como “una estructura intencional y formal de funciones o puestos”. Los autores señalan que las organizaciones pueden ser de distintas maneras según la forma en que se relacionan sus miembros: formal e informal.

Analizando la etapa organizacional del proceso administrativo de las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la Ciudad de Guatemala, se indica que el 75% de empresarios cuenta con una estructura formal. Sin embargo, se denota 1 empresa que indicó la inexistencia de alguna estructura que le permita establecer los puestos y líneas de mando de manera clara y precisa.

En relación a conocer sobre los descriptores de puestos de la organización, los empresarios respondieron que en un 50% cuentan con manuales descriptores de funciones mientras que el 50% restante indicó lo contrario o bien, que se están elaborando en la actualidad.

En cuanto a los manuales organizacionales con los que cuentan los empresarios, indicaron con 25% el correspondiente a normas y procedimientos así como el manual de puestos y funciones, mientras que el 50% mencionó no contar con ningún tipo de manual. Por otro lado, de los colaboradores el 69% indicó que no se les ha proporcionado de algún manual, lo que es congruente con el resultado obtenido e influye directamente en el adecuado desempeño de sus actividades.

Por último, los empresarios manifestaron conocer en un 100% qué tipo de autoridad se aplica en la organización, en donde se aprecia el tipo lineal (autoritario) y funcional (participativo), ambos con 50% de elección. Lo que se traduce en que los empresarios también están abiertos a sugerencias y delegación de tareas y funciones.

En base a los resultados obtenidos, se puede afirmar que la etapa organizacional del proceso administrativo, no se cumple a cabalidad en las empresas estudiadas. Los resultados reflejan que algunas empresas aplican algunos elementos organizacionales, pero su difusión y conocimiento por parte de los colaboradores es deficiente.

Por lo anterior expuesto la importancia de establecer de manera formal el proceso de organización para que se pueda aprovechar de manera adecuada el recurso humano, material y financiero de la organización.

Para Chiavenato (2000), la **integración de personal** “produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas y controlarlas, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.”

De acuerdo a los resultados obtenidos, los empresarios manifestaron contar con un análisis y descriptor de puestos para su organización, esto representado por un 75% de incidencia.

Por otro lado, también afirmaron llevar a cabo un proceso de reclutamiento, sin embargo del total de empresarios encuestados únicamente el 50% llevan a cabo un proceso sistemático de integración de personal. Este resultado es congruente con lo manifestado por los colaboradores, ya que indicaron que son entrevistados en un 100% como elemento inicial del proceso de reclutamiento y selección de personal.

En seguimiento a lo anterior, el 100% de empresarios manifestó llevar a cabo el reclutamiento de tipo externo para las vacantes de la empresa, lo que coincide con lo expresado por los colaboradores, en donde afirmaron que se enteraron de la vacante por medio de clasificados del periódico, radio y volantes. Llama la atención que también los colaboradores mencionaron que en un 38% el puesto que ostenta en la actualidad fue adquirido por medio de un proceso interno dentro de la empresa, lo que es contradictorio según los datos obtenidos por parte de los empresarios.

Adicionalmente, el 50% de empresarios indica que el proceso de selección consta de una solicitud, entrevista, prueba y contrato, lo que no es congruente con lo manifestado por los colaboradores, ya que únicamente el 56% firmó algún tipo de contrato. Por otro lado, los colaboradores también manifestaron en un 69% que experimentaron un proceso de inducción al momento de ser contratados, en donde se les brindó información de la empresa, funciones del puesto y ambiente laboral. Sin embargo, el 31% restante indicó que nunca se le ofreció algún tipo de inducción, al puesto y tampoco de la empresa. Lo que evidencia un proceso inconcluso en la integración del talento humano.

Adicionalmente los colaboradores manifestaron no haber recibido algún tipo de capacitación, esto representado por el 62.50% y de los que sí son capacitados, el 37.50% respectivamente es con frecuencia anual y en áreas de adquisiciones u otras distintas. Se evidenció que las áreas con menos capacitación son la administrativa y financiera, respaldado por el 6.25% de elección.

La fase de integración del recurso humano comprende seleccionar al candidato que posea las aptitudes y capacidades necesarias para desempeñar un cargo dentro de una organización. Sin embargo en base a los resultados obtenidos, se evidencia que las empresas no aplican de manera completa esta fase integradora, lo que compromete la eficiencia por parte del personal dentro de la organización.

Para Münch (2010), la **dirección** “es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.” Analizando los resultados obtenidos, los empresarios indicaron en un 75% que no cuentan con un plan de incentivos que beneficie a los colaboradores.

Por su parte, los empresarios indican que dentro de la organización no predomina algún tipo de comunicación, sino que se emplea tanto la comunicación oral como escrita, esto representado por un 50% para ambos tipos. Por el lado de los colaboradores, mencionaron que la comunicación con su jefe inmediato es excelente y buena, y que prefieren expresar sus ideas por vía oral, esto representado por un 62.50% respectivamente. Sin embargo se evidencia que en un 12.50% la abstinencia de expresar sus ideas u opiniones.

Los empresarios manifestaron que en sus organizaciones se ejerce el tipo de liderazgo tolerante (participativo) y autocrático (totalitario), ambos con 50% de representación. Lo que es congruente con los resultados obtenidos por parte de los colaboradores, en donde manifestaron el liderazgo tolerante con 31% de preferencia y con 25% al totalitario respectivamente.

Adicionalmente, los empresarios indicaron que aceptan opiniones de sus colaboradores, con un 75% de elección, lo cual refleja su congruencia con los datos pues los colaboradores, manifestaron en un 62.50% que sus opiniones son tomadas en consideración por los jefes inmediatos. Por último, los colaboradores indicaron en un 81% que desconocen de algún programa de motivación al personal, lo que se ve reflejado ante la ausencia de estos elementos de la fase de dirección del proceso administrativo en las empresas estudiadas.

La correcta aplicación de la fase de dirección en las empresas es crucial, pues provee las herramientas para que los colaboradores alcancen los objetivos establecidos; en base a los datos obtenidos, se demuestra que los empresarios no cuentan con un plan de incentivos que motive a su personal.

También queda demostrado que los colaboradores prefieren emplear la comunicación oral, lo que representa un riesgo ya que se puede prestar a mal interpretación o pérdida de información. Adicionalmente, se demuestra que la comunicación entre jefe y colaboradores es muy buena, y que los empresarios escuchan y toman en consideración las ideas de sus subordinados para una mejor toma de decisiones.

Para Münch (2010) define **control** como “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.”

De los resultados obtenidos, los empresarios indicaron que aplican medidas de control en distintas áreas de la empresa, de las cuales mencionaron el área de bodega por medio de un inventario, en el área de gastos por medio de un presupuesto y en el área de ventas. Esto es congruente con los datos obtenidos por parte de los colaboradores ya que en un 62.50% afirmaron de algún tipo de control que se aplica dentro de la organización.

Para los empresarios es de vital importancia aplicar medidas de control, por lo que han indicado que en un 75% llevan a cabo controles preliminares, pues les permite aplicar mejoras administrativas y prever el surgimiento de fallas. Esto también se refleja en la respuesta de los colaboradores, ya que indicaron que el control aplicado en su área de trabajo se lleva a cabo antes de que las actividades inicien y también cuando las actividades ya han concluido, ambos tipos de control representado por un 25% equitativo, por otro lado, el 12.50% manifestó que conforme se va realizando la tarea así se va evaluando el desempeño.

Adicionalmente los empresarios mencionan que de las áreas principales para llevar a cabo algún tipo de control son el área administrativa, de recurso del talento humano, financiera y atención a clientes, todas representadas por un 25% en el instrumento investigativo.

Este resultado es congruente ya que los colaboradores de igual manera indicaron que el área de ventas, cobros y cotizaciones son controladas mensualmente en la organización. Llama la atención el dato obtenido pues las áreas controladas son exclusivamente financieras, y para lograr una eficiente administración se deben aplicar controles en distintas fases del proceso administrativo.

También es relevante mencionar que el 25% de los empresarios indicó que no ha establecido medidas correctivas luego de aplicar un proceso de control, lo que indica que el control aplicado no ha sido efectivo, por lo que pone en riesgo el funcionamiento empresarial al no solucionar la desviación existente dentro del proceso.

Analizando los datos obtenidos se puede apreciar que las empresas no aplican de forma correcta el control, pues al tener una planeación incompleta y notar la deficiencia y falta de elementos, no es posible controlar y verificar si se está logrando lo establecido en la fase inicial del proceso administrativo.

VI. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada a las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica, se determinó que no están realizando el proceso administrativo de manera ordenada y coherente, debido a que los procesos que se llevan a cabo en cada fase que lo integran son aplicados de manera inconclusa, lo que limita las funciones e impide la consecución del objetivo general de la organización.

La investigación realizada permitió identificar que la planeación aplicada por los empresarios de las distintas organizaciones en lo que concierne: misión, visión, estrategias, política y presupuestos, es inconclusa, ya que a pesar que varios empresarios manifestaron contar con una planeación acorde al proceso administrativo, la misma únicamente toma algunos elementos y otros son aplicados en base a su experiencia y conveniencia, lo que se ve evidenciado en los colaboradores, ya que algunos desconocen de la existencia de estos elementos dentro de la organización.

La importancia de aplicar la fase de planeación con los elementos técnicos del proceso administrativo es vital para el alcance de los objetivos y buen funcionamiento de la empresa; por lo que aplicarlo de manera inconclusa impide el alcance de los objetivos y consecuentemente, la organización carece de lineamientos de integración y dirección orientados a los colaboradores, esto sumado a las medidas de control de control que resultan ineficientes.

Se determinó que de las 4 empresas estudiadas, 1 organización se clasifica como informal, pues no cuenta con el diseño organizacional de una estructura que establezca con claridad los puestos de trabajo, los niveles jerárquicos, las líneas de mando y comunicación dentro de la empresa.

También se logró identificar que a pesar que los empresarios manifestaron contar con manuales organizacionales, los colaboradores encuestados indicaron no conocerlos.

Por último, es importante mencionar que dentro de las organizaciones estudiadas se establece el liderazgo lineal, concerniente a una relación de jefe-colaborador y también el funcional, en donde se delegan funciones a colaboradores. Por lo tanto, se evidencia que pese a aplicar algunos elementos de organización, esta fase del proceso administrativo se encuentra incompleta en las empresas estudiadas y el alcance hacia los colaboradores no es funcional ya que desconocen de los elementos existentes.

Algunos de los empresarios encuestados manifestaron llevar a cabo un proceso sistemático de integración de personal. Adicionalmente, otros indicaron desconocer cómo se lleva a cabo un proceso para integrar nuevo personal a la organización.

Por último, mencionaron hacer uso exclusivo del reclutamiento externo, sin embargo, los colaboradores manifestaron que en algunos de los puestos que ostentan en la actualidad fueron alcanzados por medio de una referencia interna o ascenso. Respecto al proceso de inducción, se determinó que no son a nivel general dentro de la organización sino que de manera selectiva dependiendo el área de trabajo. Por lo anterior, la integración de personal no se lleva a cabo de manera correcta según los lineamientos que define el proceso administrativo.

La etapa de dirección de las empresas estudiadas presenta información importante; se concluyó que la comunicación es aceptable, ya que en su mayoría los empresarios y colaboradores se comunican tanto por medio oral como escrito.

Sin embargo por parte de los colaboradores hay una tendencia para expresarse únicamente por la vía oral, lo que representa un riesgo ante la mala interpretación y/o pérdida del mensaje. También se identificó que no existe un programa motivacional establecido en cada organización. Por último, el tipo de liderazgo actual es equitativo entre democrático (participativo) y autocrático (totalitario).

Esta fase del proceso administrativo, de igual manera es inconcluso ya que no cubre todas las áreas de importancia para tener dirección eficaz dentro de la empresa.

El tipo de control que aplican los empresarios dentro de cada organización estudiada consiste en que una vez terminada la actividad, se le proporciona al colaborador el resultado obtenido y los aspectos que se deben corregir.

Este indicativo es congruente con lo mencionado por los colaboradores ya que un grupo representativo indicó que sí se evalúan y controlan sus áreas de trabajo y actividades.

Los empresarios afirmaron el área administrativa, financiera y de servicio al cliente, es donde se aplica algún control. La presente fase de control del proceso administrativo, se concluye en que las empresas estudiadas no aplican de manera correcta el proceso de control, ya que no se siguen los lineamientos que dicta el proceso administrativo, sino que lo realizan en base a su experiencia y preferencia.

VII. RECOMENDACIONES

Los empresarios dedicados a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica, deben aplicar el proceso administrativo de forma íntegra y completa mediante una guía que les permita conocer cada una de las fases y les ayude a establecer organizaciones con lineamientos claros y precisos para sus colaboradores, lo que les permitirá contar con empresas funcionales en un mercado globalizado.

Es cuanto a la planeación, como fase inicial del proceso administrativo, es importante que los empresarios comprometan más a sus colaboradores en esta etapa, ya que a pesar de que la mayoría de empresarios cuentan con elementos como visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y presupuestos; la divulgación y conocimiento por parte de los colaboradores es ineficiente y de poco alcance, por lo que es necesario darlos a conocer para que el personal se identifique con la empresa y su esfuerzo esté enfocado en alcanzar lo establecido por los empresarios en la planeación inicial.

Los empresarios de las MIPYMES estudiadas deben optar por implementar una estructura organizacional que cumpla con los lineamientos del proceso administrativo; en donde se construya gráficamente un organigrama que muestre la jerarquía dentro de la organización, así también la implementación de manuales organizacionales que permitan la identificación de cada puesto de trabajo y facilite las funciones para los colaboradores y con ello aprovechar de mejor manera el recurso de la empresa. Se recomienda establecer con énfasis la creación de un manual de puestos y funciones que defina las tareas y responsabilidades de cada colaborador por medio de descriptor de puestos.

En relación a la integración de personal, es recomendable que el proceso actual se perfeccione con la finalidad de contratar a una persona competente al puesto disponible. Los empresarios deberán iniciar por medio de un proceso de reclutamiento que detalle aspectos acordes al puesto y ayude al seleccionador para tomar una decisión que satisfaga las necesidades del puesto.

Esto es importante pues al realizar este proceso de manera correcta se reducirá la rotación de personal y el colaborador será eficiente en sus actividades.

También es importante elaborar un proceso de inducción para los colaboradores, ya que esto les permitirá adaptarse con los procesos en los que tendrá participación y las nuevas funciones que deberá desarrollar dentro de la organización. Con la implementación de un proceso de inducción acorde al proceso administrativo, el desempeño de cada colaborador mejorará pues desde un inicio conoce sus funciones, su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo y la existencia de algún manual en donde se pueda apoyar.

Los empresarios deben optar por perfeccionar la forma de dirección de sus organizaciones. Se recomienda que establezcan formalmente un programa de motivación con la finalidad de que los colaboradores mejoren su desempeño en sus actividades, brindándoles incentivos económicos y no económicos como maneras de motivación. Adicionalmente, los empresarios deben procurar mantener una buena comunicación con su personal y que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa. En cuanto al liderazgo, los empresarios deben fomentar un liderazgo tolerante (participativo), en donde el personal pueda exponer sus ideas y que sean tomadas en cuenta para el buen funcionamiento de la empresa.

En cuanto al control dentro de cada organización, es importante establecer controles que estén enfocados a supervisar y corregir las actividades que se realizan para evitar fallas en los procesos establecidos. Es necesario asegurar controles que evalúen el desempeño para poder cumplir con la planeación establecida.

Por último, pero no menos importante, se recomienda que los empresarios lleven a cabo la implementación del proceso administrativo en cada organización, por medio del uso exhaustivo de la guía elaborada, la cual les ayudará a tener mejores resultados en las distintas áreas de la empresa.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Acuté, E. (2008). *Proceso Administrativo en las pequeñas empresas productoras de materiales de confección en la ciudad de Guatemala*. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
2. Agexport. (2016). *Metalmecánica. 2016, de Revista Metalmecánica*. (En Red) Disponible en: <http://www.manufacturasdeguatemala.com/project/metalmecanica/>
3. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª. Ed.) Colombia: McGraw-Hill
4. Chiavenato, I. (2004). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. (3ª. Ed.) Colombia: McGraw-Hill
5. Cipriano, L. G. A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
6. Fundesa (2011), *ISDE Metalmecánica. Guatemaltecos mejoremos Guatemala*. (En Red). Disponible en: <http://mejoremosguate.org/blog/wp-content/uploads/2011/12/ISDE-Metalmecanica.pdf>
7. García, G. (2015). *Proceso administrativo en las MIPYMES dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en Asunción Mita, Jutiapa*. Tesis. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.
8. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* (12ª. Ed.) México: McGraw-Hill
9. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (13ª. Ed.) México: McGraw-Hill
10. Lemus, D. (2016). *Análisis del proceso administrativo de los autorepuestos de Jutiapa*. Tesis. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.
11. Mayora, Y. (2010). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala* (En Red). Disponible en: http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf
12. Ministerio de Economía de Guatemala (2016). *Nueva clasificación de las empresas*.

13. Ministerio de Trabajo (2015), *Reglamento Interior de Trabajo*. (En Red). Disponible en: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/...al...trabajo/reglamento-interior-de-trabajo.html>
14. Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª. Ed.) México: Pearson Educación
15. Monzón, S. (2018). *Proceso administrativo en pequeñas empresas familiares que se dedican a comercializar productos tecnológicos en la zona 12 de la ciudad de Guatemala*. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
16. Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (1ª. Ed.) México: Pearson Educación
17. Münch, L. y García, J. (2004). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas
18. Muñoz, D. (2008). *Administración de la mediana y pequeña empresa, aplicada a un taller de tornos y soldadura*. Tesis. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala
19. Rivera, G. (2014). *Análisis del proceso administrativo en la Asociación proyecto Santiago de Latinoamérica ubicado en Monjas, Jalapa*. Tesis. Jalapa: Universidad Rafael Landívar.
20. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.) México: Pearson Educación
21. Rodríguez, S. y Palafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (3ª. Ed.) México: McGraw-Hill
22. SEGEPLAN (2013). *Política Nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Creando más y mejores oportunidades*. (En Red). Disponible en: http://www.segeplan.gob.gt/downloads/clearinghouse/politicas_publicas/pmi_pyme.pdf

Anexos

Anexo 1

Preguntas de diagnóstico

- 1- ¿Cómo definiría el concepto MYPIME y en qué escala la ubicaría a su organización?
- 2- ¿Qué sector atiende su organización y cómo describiría el mismo?
- 3- ¿Cómo inició su organización y por qué decidió orientarse a este sector?
- 4- ¿Qué tanta información referencial (teoría y contexto) considera que existe de este sector?
- 5- Si nos pudiera indicar un área a mejorar en su organización ¿Cuál sería y por qué?
- 6- En su opinión ¿Cuáles son las debilidades que presentan las empresas dedicadas a atender este sector?

Anexo 2
Medición de variables

Cuadro # 1 de anexos

Variables / Indicadores	Ítem o pregunta	Sujeto / Unidad de análisis	Técnica / Instrumento
Proceso Administrativo Planeación	¿En la actualidad cuentan con misión y visión?	Gerente operativo / Página web de la empresa	Entrevista semi estructurada
	¿Cuentan con objetivo general y específicos para la empresa? ¿Cuáles son?	Gerente operativo / No están escritos los objetivos	Entrevista semi estructurada
	¿Qué metas persigue su organización?	Gerente operativo / Página web de la empresa	Entrevista semi estructurada
	¿Qué políticas tiene la empresa en la actualidad? R// Tenemos algunas pero son internas con nuestros colaboradores, en cuanto a devolución de productos.	Gerente operativo / No están escritas	Entrevista semi estructurada
Organización	¿Podría ver su organigrama?.	Gerente operativo / No está actualizado	Observación
Integración de personal	¿Cómo manejan el tema de Recursos Humanos?	Gerente operativo / No existe ningún manual de RRHH	Observación
	Para el personal que ingresa a la organización, ¿Cómo lo capacitan?	Gerente administrativo / No existe un manual por escrito sobre la capacitación.	Entrevista semi estructurada

Dirección	¿Cómo motivan a sus colaboradores?	Gerente Administrativo / No hay un plan de motivación	Entrevista semi estructurada
Control	¿Cuentan con algún lineamiento de control en la organización?	Gerente administrativo / No existe control establecido para la consecución de objetivos y metas	Entrevista semi estructurada

El proceso administrativo es el eje sobre el cual gira una administración eficiente y eficaz; la globalización demanda de empresas técnicamente dotadas para ser competitivas en un mercado global.

Guía para implementación del proceso administrativo en las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la Ciudad de Guatemala.

Ludwig Allan Daniel López Pineda

ÍNDICE

Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
I. PLANEACIÓN.....	3
• Misión	3
• Visión.....	3
• Objetivo.....	3
• Objetivos específicos	3
• Políticas.....	3
• Estrategias.....	3
• Programa de actividades	4
• Presupuesto	5
II. ORGANIZACIÓN	5
• Organigrama	5
• Descriptor de puestos	6
III. INTEGRACIÓN DE PERSONAL	8
• Perfil del colaborador	8
• Análisis y descripción de puestos.....	9
• Solicitud de empleo	9
• Entrevista estructurada.....	11
• Selección	12
• Contrato individual de trabajo	13
• Inducción de los colaboradores	15
• Evaluación del desempeño	17
IV. DIRECCIÓN	19
• Motivación del colaborador	19
• Otras formas de motivar a los colaboradores.....	20
V. CONTROL	22

- Modelo de control de horario para la empresa.....22
- Modelo de control para el área de bodega.22
- Análisis financiero de la empresa.....23

Guía para la implementación del proceso administrativo dirigido a empresas distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica en la Ciudad de Guatemala

Introducción

La presente guía trata de dar a conocer los lineamientos técnicos del proceso administrativo y que sean comprensibles para su posterior puesta en práctica por los empresarios, pues al aplicarlos de manera correcta podrán obtener la máxima eficiencia en cada una de sus actividades dentro de la empresa.

Como se ha expuesto, la fase inicial del proceso administrativo corresponde a la planeación, que detalla e incluye elementos como: misión y visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos. Luego de establecer la fase inicial, se debe llevar a cabo la organización, que consta del diseño estructural de la empresa; diseño de un organigrama que permita detallar los puestos y funciones para cada colaborador.

Como tercera fase, la integración de personal busca que se estructure el perfil de los colaboradores, junto con un debido proceso de reclutamiento y selección que involucre, solicitud de empleo, entrevista estructurada, contrato de trabajo y capacitación. La dirección, como cuarta fase del proceso administrativo, incorpora elementos como motivación y aspectos adicionales para que el personal pueda estar motivado en la organización.

Por último, la fase del control puede ser aplicada en distintas áreas de la empresa, permite evaluar todo tipo de actividades, desde actividades básicas hasta procesos complejos de manufactura o distribución que se traducen en términos cuantitativos o cualitativos para una empresa y que afectan su rentabilidad.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una guía que les permita a los empresarios dedicados a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica, identificar las funciones de cada etapa del proceso administrativo y que sean aplicadas para que puedan contar con empresas más eficientes y eficaces desde el punto de vista administrativo.

Objetivos específicos

- ✓ Elaborar los tipos de planes que podrían implementar las empresas distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica.
- ✓ Elaborar un manual en donde se estructure un organigrama y la descripción de puestos y funciones.
- ✓ Elaborar la estructura de un perfil de colaborador, junto con una solicitud de empleo, entrevista estructura, contrato de trabajo y capacitación, que constituyen algunos elementos para integrar de manera correcta al personal.
- ✓ Elaborar algunas alternativas de motivación que puedan ser tomadas en cuenta por los empresarios para poder motivar a los colaboradores, brindándoles distintos tipos de incentivos.
- ✓ Elaborar un modelo de control aplicable al área de bodega.

I. PLANEACIÓN

A continuación se detallan los siguientes ejemplos para que los empresarios puedan tener una idea de cómo implementar los siguientes elementos de planeación dentro de su organización.

✚ **Misión:** somos una empresa que brinda soluciones a la industria metalmecánica y estamos comprometidos a entregar productos de alta calidad con valor agregado.

✚ **Visión:** ser la mejor empresa especializada en soluciones metalmecánicas de la región centroamericana, entregando el mayor valor a clientes, colaboradores, proveedores y accionistas en cada acción que emprendamos.

✚ **Objetivo:** identificar y desarrollar oportunidades de mercado que permitan sostener la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

✚ **Objetivos específicos:**

- ✓ Ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos.
- ✓ Generar confianza y seguridad con los clientes.
- ✓ Contar con colaboradores especializados en su área.

✚ **Políticas:**

- ✓ Mantener una buena imagen de la empresa ofreciendo productos de alta calidad.
- ✓ Toda vacante disponible de la empresa será ocupada por personal interno, siempre y cuando estén capacitados técnicamente para su desempeño.
- ✓ Por ética empresarial, al momento de reclutar personal, NUNCA, se buscará personal activo de otras empresas.

✚ **Estrategias:**

- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas del mercado para competir.
- ✓ Realizar una exposición de productos de nuevo ingreso y ofrecer descuentos de lanzamiento.

A continuación se presenta un modelo de programa para que pueda ser aplicado por los empresarios y colaboradores, al momento de realizar su planeación.

Programa de actividades

Encargado de actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Empresario	Elaboración de la planeación semanal.	Solicitar el estado actual de las existencias críticas de bodega.	Reunión con colaboradores.	Trabajo en equipo junto a vendedores.	Revisión de ventas semanales
Encargado de compras	Revisión de solicitudes de compras	Cotizar en distintos lugares.	Realizar órdenes de compra.	Evaluar junto con usuarios los productos comprados.	Realizar el reporte de compras semanal.
Vendedor 1	Elaborar un listado de clientes potenciales.	Agendar citas con clientes nuevos y actuales.	Solicitar catálogos e información de precios.	Visitar a clientes e indicar los productos en existencia.	Realizar un reporte semanal de ventas.
Mensajero	Verificar el estado de su automóvil o motocicleta.	Solicitar un presupuesto en base a su ruta.	Elaborar la solicitud de cobros a realizar.	Elaborar un listado de los nuevos pedidos a entregar	Entrega de pedidos y nuevos cobros del día.
Encargado de caja	Realizar cobros a clientes atrasados.	Colaborar con el orden administrativo de la empresa.	Emisión de contraseñas de pago.	Apoyar en cotizar productos de oficina.	Elaborar un reporte de facturación mensual.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Presupuesto

Presupuesto diario de motorista - Nombre (Danilo Orantes)				
Día Lunes X/X/2018	Lugar de visita o entrega	Cantidad	Precio unitario	Total
	Entrega en zona 9	1	Q 35.00	Q 35.00
	Trámite de contraseña zona 10	1	Q 35.00	Q 35.00
	Entrega de factura zona 15	1	Q 55.00	Q 55.00
			Total	Q 125.00

Fuente: Elaboración propia (2018)

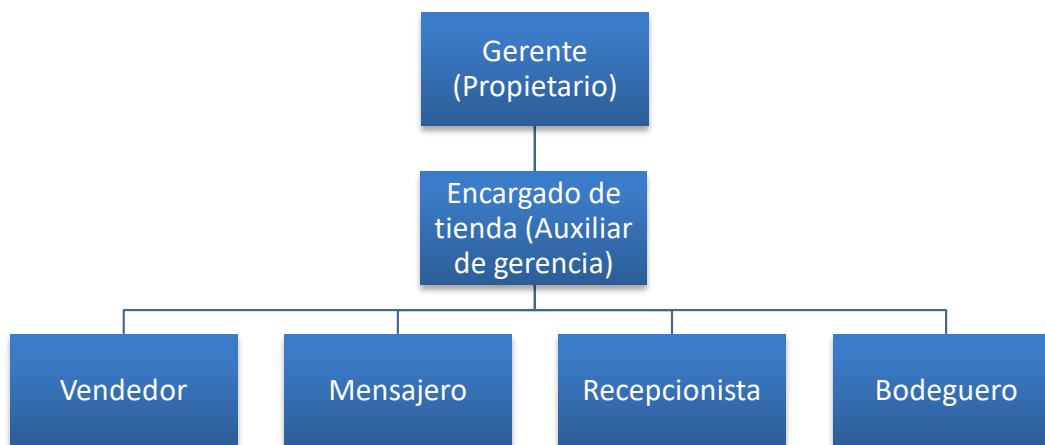
II. ORGANIZACIÓN

Organigrama

Para toda empresa es clave contar con elementos organizacionales que propicien que el personal conozca los niveles jerárquicos, así como los puestos y funciones que cada colaborador desempeña. Es importante mencionar que no importando el tamaño de la empresa, es vital elaborar un organigrama que permita mantener un orden que defina las líneas de mando dentro de la empresa.

Siguiendo la tendencia de los puestos en las MIPYMES dedicadas a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica, el organigrama debería ser similar al siguiente:

Figura 1



Fuente: Elaboración propia (2018)

Para las MIPYMES distribuidoras de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica es de mucha importancia y utilidad contar por lo menos con un manual descriptor de puestos, que pueda ser de apoyo para los colaboradores en el desarrollo de sus labores.

Descriptor de puestos

	EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE HERRAMIENTAS DE CORTE Y ACCESORIOS PARA METALMECÁNICA	FECHA: SEPTIEMBRE 2018
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
A. Identificación (nombre completo) Puesto: Gerente Ubicación: Gerencia B. Relaciones de autoridad Jefe inmediato: Propietario Subordinados: Vendedor, mensajero y recepcionista Funciones: - Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa. - Velar por el buen uso de los recursos y patrimonio de la empresa. - Preparar el plan de trabajo de la empresa. - Atender las demandas de los servicios que la empresa ofrece. - Coordinar con el personal la ejecución de las actividades que permiten llevar a cabo las políticas definidas. - Convocar a reuniones de trabajo con el personal, cuando se considere conveniente.		

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza del trabajo mantiene relación con:

- Jefe de departamentos.

Autoridad:

Cuenta con autoridad para aplicar controles correctivos de modo que los departamentos a cargo se desarrollen de manera productiva.

Responsabilidad:

Bajo su responsabilidad está el logro de los objetivos establecidos dentro de la planeación estratégica, en conjunto con los departamentos que tiene a cargo.

Especificaciones del puesto:**a) Educativas**

- Poseer título de administrador de empresas / Ingeniería Industrial

b) Experiencia

- Tres años en puestos similares o iguales (comprobable)

c) Habilidades y destrezas**- Habilidades para:**

- Toma de decisiones bajo presión
- Comprensión e interpretación de indicadores y proyecciones financieras
- Atención al cliente y solución de problemas

d) Destrezas para:

- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Manejo de Windows y office
- Idioma inglés
- Creativo en elaboración de programas de motivación

Fuente: Elaboración propia (2018)

III. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Durante esta fase del proceso administrativo, las empresas visualizan la necesidad de captar recurso humano para el óptimo funcionamiento de las áreas funcionales de la organización. De la misma manera, se debe realizar una correcta integración del nuevo personal para que pueda sentirse adaptado en su nuevo ambiente laboral.

 **Perfil del colaborador:** el personal que desee laborar para alguna empresa dedicada a la distribución de herramientas de corte y accesorios para metalmecánica, deberá contar con los siguientes requisitos.

- ✓ Graduado de bachillerato industrial, perito contador ó administración de empresas.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años comprobables en empresas similares.
- ✓ Mayor de 21 años de edad.
- ✓ Experiencia en solución al cliente.
- ✓ Responsable y proactivo (a).
- ✓ Disponibilidad de horario.
- ✓ Contar con vehículo o moto propia.
- ✓ Disposición para viajar al interior de la república.

Fuente: Elaboración propia (2018)

🌈 **Análisis y descripción de puestos:** el análisis de puestos consiste en recabar información acerca del puesto por medio de las tareas o actividades que exige desarrollar al colaborador. Para llevar a cabo un adecuado proceso de descripción de puestos, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Revisar información relevante como organigramas, gráficas o descriptores de puestos.
- ✓ Seleccione puestos representativos para la empresa.
- ✓ Analice el puesto y recopile datos sobre las características y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo.
- ✓ Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su superior inmediato.
- ✓ Procesa a preparar una descripción y una especificación del puesto.

🌈 **Solicitud de empleo:**

MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO		
Nombre completo: _____		
Dirección completa: _____		
Teléfono: _____ Lugar de nacimiento: _____		
Nacionalidad: _____ Fecha de nacimiento: _____		
No. de DPI _____ Estado civil: _____		
Posee Automóvil: SI ___ NO ___ Actualmente vive en : Casa propia ___ Alquila ___		
NIVEL EDUCACIONAL	Centro de estudio	Título obtenido
Educación primaria:		
Educación secundaria:		
Educación media:		
Educación universitaria:		

ANTECEDENTES DE EMPLEO	
Nombre de la empresa_____ Teléfono_____Dirección completa_____ Cargo que ocupó_____Área_____ Salario_____Motivo de salida_____ Posición (es) a la que aspira:_____	
REFERENCIAS PERSONALES	
NOMBRE	TELÉFONO
Declaro que todos los datos que he proporcionado en esta solicitud son verdaderos y les autorizo par que sean verificados. En caso de ser empleado tengo entendido que cualquier información falsa que hubiere podido dar en mi solicitud o entrevista es causa de terminación de la relación de trabajo. También entiendo que debo cumplir con todas las reglas y normas de la empresa. Firma_____Fecha_____	

Fuente: Elaboración propia (2018)

🚦 **Entrevista estructurada:** a continuación se presentan las siguientes interrogantes, las cuales son de utilidad para poder llevar a cabo una entrevista al potencial aspirante a la plaza vacante.

1. ¿Por qué eligió este tipo de trabajo?
2. ¿Qué fue lo que más disfrutó de su último trabajo?
3. ¿Qué fue lo que no le gustó en su último trabajo?
4. ¿Cuál ha sido su mayor frustración en su empleo actual? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles fueron las circunstancias que lo llevaron a dejar su último trabajo?
6. ¿Por qué debemos contratarlo?
7. ¿Por qué eligió el área de ventas?
8. ¿Qué errores ha cometido previamente con clientes?
9. ¿Cuáles son sus fortalezas para vender?
10. ¿Qué es lo que más y menos le gusta de vender?
11. ¿Qué es lo que le otorga mayor recompensa a este trabajo?
12. ¿Cuál ha sido su mejor venta?
13. Describa a sus jefes anteriores. ¿Cuál era la forma de trabajo?
14. ¿Tiene alguna pregunta acerca de las obligaciones del puesto en el que desea trabajar?
15. ¿Puede desempeñar las funciones esenciales del puesto en el que desea trabajar?
16. En dado caso se le contrate, ¿puede empezar inmediatamente?
17. ¿Cuál es su pretensión salarial?
18. ¿Qué piensa si le digo que la meta inicial es de XXX Q al mes?

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, NOS ESTAREMOS COMUNICANDO CON UD. EN DADO CASO SEA EL SELECCIONADO.

 **Selección:** una vez se tenga seleccionado al candidato a la vacante disponible, es necesario realizar pruebas que permitan conocer la forma en que los colaboradores se adaptarán a los puestos y a la cultura empresarial. A continuación un modelo para su ejemplificación.

MODELO DE PRUEBA DE PERSONALIDAD

Nombre completo_____			
Edad_____		Sexo_____	
Escolaridad_____			
Empresa_____		Puesto_____	
A CONTINUACIÓN RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON UNA “X”	SI	NO	NO SABE / NO CONTESTA
¿Nunca deja para mañana lo que puede hacer hoy?			
¿Se enfada alguna vez?			
¿Alguna vez ha exagerado sus méritos?			
¿Ha mentido alguna vez?			
¿Le gusta ganar en los juegos?			
¿Habla mal algunas veces de las personas que conoce?			
¿Solamente habla de lo que conoce?			
¿Se avergüenza de algo que haya hecho alguna vez?			
¿Le son simpáticas todas las personas que conoce?			
¿Siempre llega temprano a su trabajo?			

Fuente: Elaboración propia (2018)

 **Contrato individual de trabajo:** a continuación, para que los empresarios puedan formalizar la contratación de los colaboradores, se ejemplifica con el siguiente modelo de contrato laboral. El mismo puede ser modificado acorde a las funciones contratadas, sin embargo deberá estar sujeto a lo que indique el Código de Trabajo de Guatemala, en especial el Artículo 29.

Datos del contrayente:

Nombre completo:

Edad:

Sexo:

Estado Civil: Soltero

☐

Viudo

☐

Casado

☐

Divorciado

☐

Nacionalidad:

No. de DPI

Apertura del trabajo:

El contrayente está sujeto a prestar los servicios de:

El Servicio se debe presentar en el siguiente domicilio:

Domicilio del contrayente:

Jornada y duración del contrato:

☐

A tiempo completo: la jornada de trabajo será de.....horas semanales, prestadas de.....a....., con los descansos que establece la ley.

☐

A tiempo parcial: la jornada de trabajo ordinaria será de....., horas al día, a la semana, al mes, al año, siendo esta jornada inferior a:

☐

La de un trabajador a tiempo completo.

☐

La jornada a tiempo completo prevista en el Código de Trabajo.

☐

La jornada máxima legal.

Que es de..... horas

El contrayente percibirá una retribución total de.....Quetzales brutos como salario.

En lo previsto en este contrato se estará a la legislación vigente que resulte de aplicación y particularmente, a lo dispuesto en el Código de Trabajo, y en especial en el Artículo. 29.

El contenido del presente contrato se comunicará al Ministerio de Trabajo en el plazo de los 10 días siguiente a su concertación.

Y para que conste, se extiende este contrato en el lugar y fecha a continuación indicada, firmada por las partes interesadas.

En.....a.....de.....
.....de 200.....

Trabajador

Patrono

Fuente: Elaboración propia (2018)

- 🚦 **Inducción de los colaboradores:** la elaboración de un plan de inducción dependerá de la organización y de la información que exista para poderla transmitir de manera precisa y clara a los colaboradores. A continuación se presenta un modelo de reglamento interno para que los empresarios puedan utilizarlo en la aplicación en sus organizaciones.

Reglamento Interno

Reglamento Interno de orden de Metalmecánica, S.A.

El presente reglamento Interno tiene como finalidad regular las condiciones, requisitos, derechos, beneficios, obligaciones, prohibiciones y, en general, las formas y condiciones de trabajo, higiene y seguridad de todas las personas que laboran como trabajadores dependientes de la Metalmecánica S.A, en actividades que estén a cargo o sean desarrolladas por dicha empresa.

Este reglamento interno se considera como parte integrante de cada contrato de trabajo y será obligatorio para el trabajador el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el mismo. Sabemos que el cumplimiento de este Reglamento hará posible a la empresa proporcionar y mantener:

- Relaciones armónicas con cada trabajador y de éste con sus compañeros de labores.
- Bienestar para cada uno de los miembros de la empresa.

Ingreso de nuevos Colaboradores

Las personas a quienes Metalmecánica acepte en calidad de trabajadores, deberán cumplir, antes de ingresar, con las siguientes exigencias y presentar los antecedentes y documentos que se indican:

- DPI.
- Certificado de antecedentes penales y policíacos.
- Certificado de estudios cursados en el caso que la calidad de trabajo a ejecutar así lo requiera.
- Certificado de salud.
- Si fuere menor de 16 años, autorización escrita por sus padres o guardadores legales.

Horarios de trabajo

La jornada ordinaria de trabajo para todo el personal no excederá de 45 horas semanales, distribuidas de lunes a viernes, con una jornada general y horario normal de 8:00 a 10:00 y 14:00 a 18: 00 de lunes a viernes.

El trabajador no podrá abandonar el lugar de su trabajo durante el horario antes mencionado sin autorización escrita de su jefe directo.

Toda ausencia, atraso o permiso durante la jornada laboral descrita anteriormente deberá dejarse constancia en la tarjeta de control, libro de asistencia u otro instrumento de registro del respectivo trabajador.

Feriados

Los trabajadores con más de un año de servicio, tendrán derecho a un feriado anual de 15 días hábiles, con derecho a remuneración íntegra que se otorgará de acuerdo a las formalidades que establezca el contrato.

El feriado podrá acumularse de acuerdo de las partes, pero sólo hasta dos períodos consecutivos. El feriado establecido en el Código de Trabajo no podrá compensarse en dinero.

Licencias

El trabajador enfermo o imposibilitado para asistir al trabajo dará aviso a la empresa Metalmecánica S.A., por sí mismo o por medio de un tercero, dentro de las 24 horas de sobrevenida la enfermedad, siendo obligación del trabajador entregar al Director de Dirección de Personal la licencia médica.

Si el trabajador hace uso del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), deberá solicitar la Libreta de Seguro o recibo de dicha institución y presentarlo a la autoridad correspondiente en el Departamento de Personal.

Sanciones y multas

Las infracciones de los trabajadores a este reglamento, y que no sean causa de terminación del contrato de trabajo serán sancionadas con lo siguiente:

- Una primera amonestación del jefe directo.
- En caso de reincidencias se amonestará con una carta escrita por el jefe superior que tenga poder de administración.
- Siendo demasiadas reincidencias, el infractor deberá pagar una multa del 10% de la remuneración diaria.

De las multas, podrá reclamarse dentro del tercer día de aplicada y notificada ante el Ministerio de Trabajo

Obligaciones

Es obligación de los trabajadores de la empresa cumplir las estipulaciones del contrato de trabajo y las de este Reglamento que a continuación se presentan:

- Cumplir estrictamente el contrato de trabajo y las obligaciones contraídas, observando atentamente el horario de entrada y salida diarias.
- Llegar puntualmente al trabajo y registrar diariamente sus horas de entrada y salida.
- Ser respetuoso con sus supervisores y observar las órdenes que estos impartan en orden al buen servicio.
- Ser amables con sus compañeros de trabajo, con sus subordinados y con las personas que visiten la Empresa.
- Dar aviso inmediato a su jefe de las pérdidas, deterioros y descomposturas que sufran los objetos a su cargo.
- Registrar diariamente su hora de entrada y salida. Se considera falta grave que un trabajador registre la tarjeta de otro compañero.
- Dar aviso dentro de 24 horas al jefe directo o de Personal en caso de inasistencia por enfermedad u otra causa que impida laborar.
- Emplear el máximo cuidado de las maquinas, herramientas, vehículos y, en general, de todos los bienes con los que cuenta la empresa.
- Preocuparse de la buena conservación, limpieza y orden del lugar de trabajo.

Prohibiciones

- Trabajar sobre tiempo sin autorización previa del jefe directo.
- Ausentarse del lugar de trabajo durante las horas de servicio sin la correspondiente autorización.
- Desarrollar, durante las horas de trabajo, y dentro de las oficinas o locales de trabajo, actividades sociales, políticas o sindicales.
- Fumar dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.
- Dormir, comer o preparar comida o refrigerios en las oficinas o lugares de trabajo.
- Vender o consumir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la empresa.
- Usar o vender barajas, naipes u otros juegos de azar en las oficinas o lugares de trabajo.
- Utilizar un lenguaje inadecuado y participar en acciones obscenas.

Fuente: Ministerio de Trabajo (2015)

 **Evaluación del desempeño:** los empresarios podrán medir el desempeño de sus colaboradores con el siguiente modelo, el cual se evalúa habilidades y conocimientos, sin embargo esto puede modificarse y adecuarse a las características que se deseen evaluar.

Habilidades y conocimientos

Nombre del calificador: _____

Nombre del evaluado: _____

Fecha de elaboración: _____

Firma del calificador: _____

Factores de valorización	Excelente 16.66 Puntos	Muy bueno 14 Puntos	Regular 8 Puntos	Malo 2 Puntos	Total
Conocimiento del cargo Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo.	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	No posee conocimientos ni habilidades para desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	
Capacidad de realización Considera la capacidad y dedicación con la que realiza sus labores	Ejecuta perfectamente sus actividades.	Se esfuerza constantemente por realizar de la mejor manera sus labores.	La realización de las tareas es satisfactoria, podría mejorar.	Mal manejo de los recursos, comete muchos errores y no presenta mejora pese a la ayuda.	
Presentación personal Considera la forma de introducirse a los demás y vestir.	Apariencia e introducción personal impecable.	Estupenda Presentación e introducción personal.	Su presentación es normal y satisfactoria.	Presenta severas deficiencias respecto a la apariencia personal.	
Facultad de aprendizaje Considera la habilidad que posea el evaluado para aprender y desarrollar nuevas actividades.	Excelente	Facilidad de aprendizaje y muy buena capacidad y disposición.	Capacidad de conocimiento razonable.	Dificultad de abstracción de nueva información.	

Puntualidad Considera la regularidad y exactitud con la que el evaluado se presenta a sus labores	Diligente en todo sentido.	Maneja muy buena precisión y exactitud.	Puntual en un 60%, puede mejorar si se lo propone.	Pésima puntualidad, la mayoría de casos siempre tarde.	
TOTAL					

Evaluación:

Tomando como base los totales de las columnas evaluadas podemos determinar que el colaborador _____ ha sido evaluado bajo el rango de:

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Deficiente

Factores de valorización	Excelente 100 – 90	Muy bueno 89 – 80	Regular 79- 65	Malo 64 o menos	Recomendaciones
Sume lo obtenido las columnas y clasifíquelo según la ponderación siguiente:					
Marque con una "X" el rango representativo					

A fecha de Guatemala _____(mes) _____(año)_____hago constar que estoy de acuerdo y conforme con la evaluación obtenida :

Fuente: Mondy, R. (2010)

IV. DIRECCIÓN

✚ **Motivación del colaborador:** se deben tomar en cuenta los siguientes apartados para iniciar con un programa de motivación, el cual debe partir de lo establecido por la ley del Código de Trabajo de Guatemala.

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

- ✓ En cuanto a las **Vacaciones** el Artículo 130 indica que “todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. El hecho de la continuidad del trabajo se determina conforme a las reglas de los incisos c) y d) del artículo 82.”

 Otras formas de motivar a los colaboradores

- ✓ Hacerle saber al colaborador lo importante que es para la empresa. Se puede establecer el “**empleado del mes**”, en donde por medio de un certificado de regalo se reconozca la labor y el desempeño.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN Nos sentimos orgullosos por tu dedicación y esfuerzo, por eso: _____Nombre_____ ¡EMPLEADO DEL MES! Certificado de regalo por Q.500.00 Firma del empresario:_____Fecha de emisión:_____

Fuente: Elaboración propia (2018)

- ✓ Otra forma de motivar a los colaboradores, es por medio de una **felicitación de cumpleaños**; puede ser en la oficina o lugar de trabajo, se puede realizar una convivencia con los colaboradores y extender frases de felicitación.
- ✓ Por último, se ejemplifica otro tipo de motivación hacia los colaboradores, el cual consta de apoyo social; que se basa en aspectos recreativos y de adiestramiento para que se puedan desarrollar de mejor manera en sus actividades.

MODELO DE MOTIVACIÓN SOCIAL

- **Apoyo social (asistencial, recreativo y adiestramiento)**
 1. **Asistencial:** METALMECÁNICA, S.A. sabe que como seres humanos no podemos prevenir todas las necesidades imprevistas que acontezcan, por tal razón ha decidido proveer de lo siguiente:
 - Seguro contra accidentes automovilísticos para todo el personal de ventas.
 2. **Recreativo:** Nuestra empresa se preocupa tanto por su personal interno como por su centro familiar etc. por tal razón se decidió proveer de:
 - Para Semana Santa los trabajadores de METALMECÁNICA, S.A. y su familia (5 personas) pueden hacer uso gratuito de las instalaciones del Hotel Villa Sol y Playa localizado en Puerto de San José. (Para más información solicítela con el Director de Personal)
 3. **Adiestramiento:** Como lo hemos mencionado a lo largo de este plan de motivación e incentivos, para nuestra empresa es muy importante la profesionalización de TODO el personal que contribuye a que seamos la mejor organización a nivel industrial en Guatemala. Por tal razón hemos de explicar a continuación un breve proyecto de desarrollo personal y profesional:
 - Charla sobre servicio al cliente y adecuación de las más recientes técnicas de atención.
 - Charla sobre Introducción personal al momento de visitar a un nuevo cliente, forma de vestir y cómo introducir a la empresa y sus productos.
 - Charla sobre la importancia de las herramientas industriales y adiestramiento a utilizarlas sin que éstas sufran daños.

Fuente: Elaboración propia (2018)

V. CONTROL

Para toda empresa es indispensable aplicar un proceso de control, cuya finalidad sea verificar si las actividades planificadas se están llevando a cabo en congruencia con lo establecido en la fase inicial del proceso administrativo.

Modelo de control de horario para la empresa

Semana: No: __Mes__Año	Nombre y apellido	Hora de ingreso	Firma	Hora de egreso	Firma
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					
Sábado					

Fuente: Elaboración propia (2018)

Modelo de control para el área de bodega.

Código	Existencia actual	Descripción	Fecha de conteo	Salida	Factura de venta	Saldo a la fecha_11/9/2018__
1	20	Buril de tungsteno	10/09/2018	10	AA2508	10
2	25	Machuelo de roscar	10/09/2018	5	AA2509	20
3	45	Vernier análogo	10/09/2018	9	AA2510	36
4	10	Buril de cobalto	10/09/2018	5	AA2511	5
5	50	Porta inserto	10/09/2018	10	AA2512	40
6	10	Calibrador de roscas	10/09/2018	5	AA2513	5

Fuente: Elaboración propia (2018)

🌈 **Análisis financiero de la empresa:** la importancia de llevar a cabo un análisis financiero es vital para toda empresa, pues permite tener un panorama claro sobre la existencia y disponibilidad del recurso para posibles proyectos de inversión. Entre otras cosas, sirve como herramienta para medir el desempeño de la administración y permite encontrar problemas existentes que afectan la rentabilidad de la organización.

PRESUPUESTO MENSUAL - METALMECÁNICA, S.A.		
INGRESOS	MES de Septiembre 2018	
Cobros efectivos del mes anterior	Q 20,000.00	87.91%
Intereses generados en bancos	Q 250.00	1.10%
Otros ingresos (alquiler de maquinaria)	Q 2,500.00	10.99%
SUMA DE INGRESOS	Q 22,750.00	100.00%

EGRESOS	MES de Septiembre 2018	
Ahorro	Q 4,000.00	22.64%
Despensa para la empresa	Q 750.00	4.24%
Pago de local	Q 3,000.00	16.98%
Servicio de Luz	Q 500.00	2.83%
Servicio de agua municipal	Q 175.00	0.99%
Servicio de recolección de basura	Q 45.00	0.25%
Servicio de teléfono / internet	Q 400.00	2.26%
Pago de deuda	Q 2,000.00	11.32%
Sistema de vigilancia	Q 850.00	4.81%
Impuestos FISCO	Q 2,000.00	11.32%
Salario de 1 colaborador	Q 3,500.00	19.81%
Pago de comisión	Q 450.00	2.55%
SUMA DE EGRESOS	Q 17,670.00	100.00%

BENEFICIO ECONÓMICO	Q 5,080.00	
----------------------------	------------	--

Fuente: Elaboración propia (2018)