

**Diagnóstico administrativo de la institución Timbre de Prensa para  
Periodistas y Comunicadores (TIPSA), ubicada en la ciudad de Guatemala**  
(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)

**Susana Beatriz Tobias Salguero (Estudiante)**

**Licda. Cristina López Bautista (Asesora)**

**Licda. Ingrid de Núñez (Revisora)**

**Guatemala, agosto 2014**



**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**M.Sc. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora Académica

**Terna Examinadora que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**  
Examinadora

**Dr. Luis Roberto García Leiva**  
Examinador

**Lic. José Francisco Prado Chávez**  
Examinador

**Licda. Cristina López Bautista**  
Asesora

**Licda. Ingrid de Núñez**  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Subidaria ante todo, adquire sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0045-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 04 AGOSTO DEL 2014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Cristina López Bautista, tutora y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN TIMBRE DE PRENSA PARA PERIODISTAS Y COMUNICADORES (TIPSA), UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA". Presentada por la estudiante Susana Beatriz Tobias Salguero, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01116 de fecha 05 de julio del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.**



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, mayo 02 de 2014

Licenciado  
César Custodio  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad de Guatemala

Estimado Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para manifestar que de acuerdo a nombramiento emitido por las autoridades de este centro de estudios, he procedido a ASESORAR el Informe Final de Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema: **Diagnóstico administrativo de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), ubicada en la ciudad de Guatemala**, realizado por la estudiante Susana Tobías; Carné No. 201306882, de la Licenciatura en Administración de Empresas Programa ACA.

De acuerdo a lo anterior, emito dictamen Aprobado por 80 puntos; por considerar que reúne los requisitos que para el efecto se requieren por parte de la Facultad de Ciencias Económicas, de manera que la estudiante podrá realizar las gestiones pertinentes para su evaluación final.

Atentamente,



Licda. Cristina López Bautista  
Colegiada No. 8420

Guatemala, 06 de junio de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema: Diagnóstico administrativo de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), ubicada en la ciudad de Guatemala, presentado por la estudiante Susana Beatriz Tobías Salguero, previo a optar al grado Académico de Licenciada en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a vertical line extending downwards, ending in a small flourish.

Licenciada Ingrid de Núñez  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

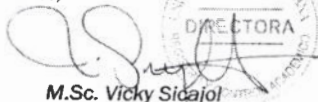
## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

REF.: UPANA: RYCA: 1032.2014

*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Susana Beatriz Tobias Salguero con número de carné 201306882, aprobó con 78 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día cinco de julio del año dos mil catorce.*

*Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de julio del año dos mil catorce.*

**Atentamente,**



**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**

**Registro y Control Académico**



**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**



Claudia Pinera  
cc. Archivo.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Que cada día me ayuda a seguir adelante y al que le estoy eternamente agradecida por la fortaleza y sabiduría que me dio para cumplir mi meta.
- A MI MADRE:** Gracias, por la paciencia, el apoyo incondicional, por impulsarme a seguir siempre adelante, por no dejarme sola en cada paso que daba.
- A MIS HERMANOS:** Gracias por la ayuda incondicional, y por estar siempre cuando lo necesite.
- A MI CUÑADO:** Gracias por la ayuda que me brindó.
- A MIS SOBRINOS:** Por la ayuda que me brindaron.
- A MIS AMIGOS Y  
COMPAÑEROS  
DE UNIVERSIDAD:** Por su constancia, apoyo y valiosa amistad.
- A LA INSTITUCIÓN:** IPSP por darme la oportunidad de realizar la investigación.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por abrirme las puertas del saber y brindarme la oportunidad de completar mi meta.



## Contenido

|   |     |
|---|-----|
| <b>Resumen</b>                              | i   |
| <b>Introducción</b>                         | iii |
| <b>Capítulo 1</b>                           |     |
| 1.1. Antecedentes                           | 1   |
| <b>Capítulo 2</b>                           |     |
| 2.1 Marco teórico                           | 11  |
| <b>Capítulo 3</b>                           |     |
| 3.1 Planteamiento del problema              | 32  |
| 3.2 Objetivos de la práctica realizada      | 33  |
| Objetivo general                            |     |
| Objetivos específicos                       |     |
| 3.3. Alcances y límites de la práctica      | 33  |
| 3.4. Metodología aplicada a la práctica     | 33  |
| 3.4.1. Sujetos                              | 34  |
| 3.4.2 Instrumento                           | 34  |
| 3.4.3 Procedimiento                         | 35  |
| <b>Capítulo 4</b>                           |     |
| 4.1 Presentación de resultados              | 36  |
| <b>Capítulo 5</b>                           |     |
| 5.1 Análisis e interpretación de resultados | 66  |
| <b>Conclusiones</b>                         | 68  |
| <b>Propuesta</b>                            | 69  |
| <b>Referencias bibliográficas</b>           | 106 |
| <b>Anexos</b>                               | 107 |

## Resumen

En este documento, el lector encuentra el informe de la investigación realizada en las instalaciones de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), que se dedica a dar protección social a periodistas asociados de Guatemala, al tomar como referencia el objetivo general que consiste en efectuar un diagnóstico administrativo de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores ubicada en la ciudad de Guatemala.

La falta de conocimiento de los procesos administrativos y su ejecución adecuada en tiempo real constituye el mayor inconveniente que afronta la institución. Esto se ha visto reflejado con el transcurrir de los años en problemas diversos, que repercuten en el eficaz desarrollo de las actividades administrativas, en mayor o menor grado.

Derivado de lo anterior, cabe resaltar que existe una notoria falta de planificación y control administrativo adecuado de las actividades que realiza cada trabajador. Paralelamente cabe señalar que se carece de autoridad, lo cual incide en el incumplimiento de las atribuciones que le son asignadas.

Por aparte se observa en la institución el poco o nulo fomento del trabajo en equipo, lo cual repercute en las actividades cotidianas. Aunado a lo anterior, es notoria la falta de programas de capacitación, así como de procesos de inducción adecuados.

Debido a lo anterior surgió el interés de realizar un diagnóstico administrativo en la institución con el fin de identificar dichos inconvenientes y contribuir a la mejora institucional.

En el capítulo 1 se da a conocer información general, inicia con los acontecimientos históricos de la empresa, estudios anteriores, situación actual, misión, visión, valores, principios.

En el capítulo 2 con la finalidad de aportar bases y fundamentos a la investigación, se hace necesario buscar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien fundamentados con información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

En el capítulo 3 con base en la información mencionada con anterioridad se llegó al planteamiento del problema, a plantear los objetivos, general y específicos, así como a determinar los alcances, limitaciones y la metodología utilizada en el proceso de investigación, se define quienes participaron como sujetos de investigación, la totalidad de empleados de la institución designados para facilitar la información. Asimismo se diseñó el instrumento necesario para la recopilación de la información y se estableció el procedimiento a seguir para la ejecución de la investigación.

Los resultados presentados en los capítulos 4 y 5 muestran y dan respuesta a la forma en que se desarrollan las operaciones en el interior de la institución.

Finalmente se presentan las conclusiones que responden a los objetivos planteados en el proceso de investigación y su correspondiente propuesta.

## Introducción

Con la finalidad de aportar bases y fundamentos a la investigación, se hace necesario buscar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien fundamentados con información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

La falta de conocimiento de los procesos administrativos y su ejecución adecuada en tiempo real constituye el mayor inconveniente que afronta la institución. Esto se ha visto reflejado con el transcurrir de los años en problemas diversos, que repercuten en el eficaz desarrollo de las actividades administrativas, en mayor o menor grado.

Por tal razón se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es el diagnóstico administrativo de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), ubicada en la ciudad de Guatemala?

Las fases que integran un diagnóstico administrativo son: Planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, el contexto en el que se encuentra. Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático.

La organización es un proceso para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos. Se deben analizar elementos y principios.

La integración es un proceso para obtener e implementar los recursos necesarios para realizar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos.

La dirección es un proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización, para lograr que contribuyan a los objetivos de la empresa.

Objetivo general: Efectuar un diagnóstico administrativo de la Institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA) ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

Objetivos específicos: 1. Evaluar la aplicación de una planificación formalmente establecida y los resultados obtenidos. 2. Analizar la organización actual de la institución. 3. Establecer como se efectúa la integración del recurso humano en la institución. 4. Valorar el proceso de dirección en la institución. 5. Determinar cuáles son los medios de control que utiliza la institución.

Por tanto se concluyó: 1. Que la fase de planificación no está formalmente establecida. 2. La organización es parcial, debido a que existe una estructura organizacional, no hay manuales de normas, procedimientos y funciones oficialmente escritos. 3. La integración del Recurso humano a la institución se estableció que es por reclutamiento externo. No existe un proceso establecido de inducción a los puestos de trabajo, careciéndose de programas de capacitación. 4. La dirección no se aplica en la institución, debido a que los colaboradores en sus puestos de trabajo carecen de incentivos, recompensas y satisfacciones. Asimismo no se aplica la supervisión y el líder no brinda el apoyo a su personal en el momento oportuno. 5. El control no se aplica a nivel institucional ni a nivel de puestos de trabajo, debido a que no hay una planificación y supervisión.

## Capítulo 1

### 1.1. Antecedentes

Reseña histórica de la institución “Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA).

De acuerdo al DECRETO Número 56-90 y sus reformas; Decretos Números 13-92 y 7-94 del Congreso de la República, la institución propuesta para este estudio denominada “Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), fue fundada hace 23 años, para dar protección social a periodistas asociados de Guatemala, debido a que los informadores han cumplido con una importante e indispensable función social, contribuyen a divulgar información de distintos aspectos de la vida cotidiana del país como: cultura, educación, economía entre otros.

Al estar desprovistos de una ley que les asegurara prestaciones y un retiro digno al cumplir con los años y/o cuotas laborales propuestas en el código de trabajo, un grupo de periodistas encaminó los trámites respectivos ante el Congreso de la República de Guatemala para crear una ley que resguardara el funcionamiento de esa entidad y el futuro laboral de sus afiliados.

El Congreso de la República de Guatemala consideró que era deber del Estado emitir las disposiciones legales que ampararan y protegieran a quienes trabajaban en esa labor, y en el ejercicio que le confiere el artículo 171, inciso a) de la Constitución Política de la República de Guatemala, emitió el Decreto 56-90 y sus reformas, donde le dio vida a “Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), convirtiéndose en una entidad de carácter gremial, con personalidad jurídica, de servicio social, con facultades para adquirir derechos y obligaciones y con domicilio en el departamento de Guatemala.

Uno de los hechos más destacados de su instauración, fue la acción parcial de inconstitucionalidad interpuesta por el CNP contra el Decreto de su creación. La Corte de Constitucionalidad del momento declaró improcedente esa demanda. La Junta directiva

provisional, realizó los trámites para su inscripción como persona jurídica ante el Registro Civil y sus representantes legales, quedando cubierto su normal funcionamiento.

La tarea principal del primer año, fue redactar el proyecto de Reglamento de dicha Ley, para tener un ordenamiento jurídico laboral que pudiera encaminar ordenadamente las acciones a seguir dentro de la institución, este propósito fue dividido en tres partes.

Este proyecto fue terminado al año siguiente por quienes lo iniciaron, es aprobado luego por la Asamblea General. En noviembre, la directiva provisional, sometió primeramente a la Junta Directiva un anteproyecto de reformas al decreto, siendo entregado luego al presidente de la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Congreso de la República, logró su aprobación en el año 1992, según Decreto Número 56-90 y sus reformas; Decretos Números 13-92 y 7-94 del Congreso de la República.

En noviembre de 1994 fueron juramentados los primeros agremiados para integrar la Junta Directiva que diera inicio y continuidad a Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), posterior a eso entregadas las primeras prestaciones a los comunicadores que trabajaron en pro y beneficio de informar a la población.

Desde su creación la institución sujeta a investigación ha cumplido con el objetivo para el cual fue creada, consistente en darle protección social a cada uno de sus agremiados a través de sus prestaciones, lo cual de alguna manera contribuye a que los agremiados tengan un retiro más digno.

## 1.2. Estudios Anteriores:

El Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores, desde hace varios años ha venido atravesando por varios inconvenientes administrativos en sus distintas áreas. Falta de planificación adecuada, poco apoyo, incumplimiento de funciones, toma de decisiones

incorrectas entre otros aspectos importantes, ha contribuido a que la institución tenga un bajo rendimiento laboral lo que redundará en falta de atención a sus agremiados y contribuyentes.

En el año 2010 se diseñó un Plan de Inducción para el personal de la Dirección Departamental de Educación de Guatemala, por parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En el capítulo 2 se realizó un Diagnóstico POIDC como parte importante en la determinación de la situación actual, se empleó esta herramienta analizará áreas específicas del proceso administrativo relacionado al proceso de inducción en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Norte detectándose variables sustanciales.

Se definió que debido a la falta de un plan o procedimiento de inducción de personal, no existen medios de control que propicie la mejora continua en la fase de integración de los recursos humanos en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Norte.

Administración para la satisfacción del cliente en el Departamento de Mantenimiento en una tienda comercial de venta al detalle, Año 2008, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Procedimiento utilizado en la aplicación del proceso administrativo en las diferentes actividades del Departamento de mantenimiento, el departamento utiliza las fases del proceso administrativo, aunque en algunos casos inadecuadamente, esto hace que las actividades designadas a ese departamento no sean desempeñadas correctamente.

Derivado de la investigación se pudo determinar que no se lleva a cabo correctamente el proceso administrativo para la ejecución de las actividades destinadas al Departamento de Mantenimiento, lo que origina el problema de insatisfacción de las tiendas de venta por falta de calidad en el servicio, de esta forma se comprueba la primera hipótesis planteada.

La estructura organizacional que posee el Departamento de Mantenimiento actualmente es débil. No se cuenta con el número adecuado de supervisores que puedan cubrir completamente la



demanda de sus clientes y realizar su función principal: supervisar el trabajo que realizan las empresas sub-contratadas.

Concepto de lógica colectiva rescate estudiantil 418 documentos Lic. Carlos Hernández, Coordinador Área de Administración, Universidad de San Carlos de Guatemala, Revista Diagnóstico POIDC, 2011. Indica que algunos de los jefes de departamento al asignar tareas no las explican claramente, no se les hacen saber qué esperan de su trabajo, no los retroalimentan, al trabajador le parece poco agradable el trabajo lo consideran monótono, los gerentes brindan poco apoyo a los trabajadores y no fomentan el trabajo en equipo.

### 1.3 Situación Actual

De acuerdo a la información obtenida por Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), institución sujeta a estudio, quien tiene como objetivo fundamental administrar el régimen de previsión social de sus agremiados, cuyos ingresos provienen de una contribución obligatoria de todas aquellas personas que solicitan servicios de publicidad, promoción, propaganda e información y por todas las contribuciones de sus agremiados.

La entidad brinda a sus agremiados las siguientes prestaciones sociales: Auxilio por enfermedad común, cesantía, fallecimiento, funerario, invalidez, jubilación, maternidad, además beneficios accesorios como préstamos personales, para vivienda.

La estructura general de Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA) está conformada por: Asamblea General, Consejo Directivo, Consejo Consultivo y Personal administrativo.

Cada día la institución busca incrementar sus ingresos a través del aporte obligatorio y contribuciones de sus agremiados para mejorar las prestaciones de los profesionales del periodismo; así como hacer mejoras en la infraestructura de la institución, adquirir equipo tecnológico de punta para optimizar el servicio hacia sus agremiados.

Actualmente cuenta con diecinueve trabajadores entre hombres y mujeres que han sido integrados bajo contrato administrativo laboral hasta por un año y otros contratados bajo el concepto de servicios profesionales.

Su misión, visión, valores y principios, forman parte de la cultura institucional, donde los empleados que forman parte de la institución viven y cumplen con estos lineamientos y los aplican en las decisiones que toman cotidianamente en sus posiciones.

#### **Misión:**

Es una entidad autónoma, con Personalidad Jurídica, legalmente establecida y creada por Decreto del Congreso de la República y se financia con un aporte obligatorio y las cuotas asignadas a cada uno de los agremiados, tiene como objeto procurar el bienestar social y económico de los profesionales agrupados en la institución.

#### **Visión:**

Convertirse en el vidente de la futura existencia del agremiado que dejó parte de su vida en su trabajo de calle, oficina y cualquiera de los otros campos que trabajó.

#### **Valores:**

- a) Personas capaces, con experiencia.
- b) Responsabilidad, honradez, honestidad y trabajo

#### **Principios:**

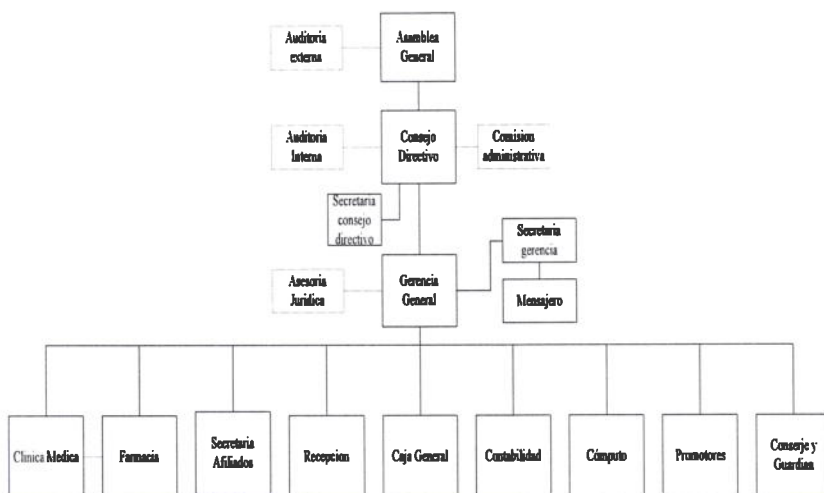
- a) Velar por que se cumpla la Ley y Reglamento de la institución.
- b) Formular las políticas de previsión social de la institución y proponerlas a sus agremiados.
- c) Velar por la agilización de los trámites para el otorgamiento de las prestaciones.
- d) Supervisar el registro y control de quienes por ley están obligados a retener el aporte obligatorio.

La estructura organizacional, ver la ilustración No. 1 está encabezada por la Asamblea General quien es el órgano superior de la institución, integrado por todos sus agremiados, seguido por el Consejo Directivo, como órgano ejecutor de la institución, quien velará por el cumplimiento de la ley y sus reglamentos y Gerencia General, quien es el funcionario ejecutivo de la institución, y como tal, le corresponde cumplir las disposiciones emanadas de los órganos directivos, y cumplir con las atribuciones descritas en el reglamento de la institución.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA).

### Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura organizacional de TIPSA.



Fuente: Información proporcionada por (TIPSA), año 2013.

## Ilustración No. 2

Esquema: FODA de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA).

|  | Positivas  | Negativas  |
|--|--|--|
| <b>Factores Externos no controlables</b> | Oportunidades (+)  | Amenazas (-)   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los ingresos</li> <li>• Rendimiento de inversiones</li> <li>• Alianza estratégica con instituciones del gobierno para la fiscalización de los ingresos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar prestaciones sin estudio actuarial.</li> <li>• Pérdida del valor adquisitivo del quetzal.</li> <li>• Baja en la tasa de interés en el rendimiento de inversiones.</li> <li>• Aumento de la evasión de las empresas obligadas a trasladar la retención.</li> </ul>   |
| <b>Factores Internos controlables</b>    | Fortalezas (+)   | Debilidades (-)  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar el compromiso de trabajo de las personas que están a cargo de dirigir la institución.</li> <li>• Fuente principal de financiamiento.</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones por parte de las personas que dirigen y la normativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación y control.</li> <li>• Manifestaciones de liderazgo autocrático.</li> <li>• Rumores que dañan el clima organizacional.</li> <li>• Organización estratégica deficiente.</li> <li>• Carencia de capacitación para el personal.</li> <li>• Ausencia de Diagnósticos administrativos.</li> <li>• Deficiencia en la claridad de las personas inscritas en cuanto a la utilización de los beneficios que brinda.</li> </ul> |

Fuente: Proporcionado por TIPSA, año 2013.

### Oportunidades:

El incremento de ingresos, el rendimiento de las inversiones contribuirá a que los ingresos de la institución se fortalezcan para el presente y futuro, que se puedan proporcionar más prestaciones e invertir en bienes muebles.

La alianza estratégica con instituciones del gobierno para la fiscalización de los ingresos, ayudará a que se capten más empresas retenedoras de la contribución obligatoria y fortalecer las finanzas de la institución.

### Amenazas:

El otorgamiento de prestaciones sin estudio actuarial, contribuirá a que se descapitalice la institución.

La pérdida del valor adquisitivo del quetzal repercutirá en las inversiones y que se tengan que incrementar las prestaciones.

El aumento de la evasión de las empresas obligadas a trasladar la retención hará que la institución cada día tenga menos ingresos y que la institución colapse.

### Fortalezas:

El compromiso de trabajo de las personas que están a cargo de dirigir la institución, hace que se cumpla con los reglamentos, que se invierta en el lugar adecuado para beneficio de los agremiados y de ellos mismos por ser parte de TIPSA.

Desde que inició a funcionar TIPSA, la contribución obligatoria ha sido la fuente de subsistencia.

La capacidad de toma de decisiones de las personas que dirigen y cumplir con la normativa es importante para no permitir que se le pueda demandar a la institución o tener alguna pérdida monetaria que pueda dañar las finanzas de la institución.

### Debilidades:

La falta de planificación y control contribuye de parte de la Gerencia a que no se realicen correctamente las actividades diarias de los departamentos y que el trabajo se haga como se pueda y repercuta en pago de multas, mala atención a los agremiados y contribuyentes.

Las manifestaciones de un liderazgo autocrático contribuye que el personal se desmotive, un ambiente de molestia dentro de los trabajadores lo cual contribuye al bajo rendimiento laboral y errores.

Comunicación informal que daña el clima organizacional, contribuye a un bajo rendimiento, a desánimos en las actividades laborales y que salga de la institución y contribuya a dañar la imagen de la institución.

Organización deficiente: se considera que se debe a las malas administraciones que ha tenido la institución desde hace años y últimamente por no tener experiencia en el área de administración.

La falta de capacitación en el personal también forma parte de las debilidades de la institución ya que por falta de tiempo, por situación económica el personal no se capacita por el mismo y los que dirigen solamente se han preocupado en los ingresos, en el bienestar de sus agremiados, pero no más allá.

La falta de claridad de las personas inscritas en cuanto a la utilización de los beneficios que brinda, que los agremiados no se apegan a lo que dicen los reglamentos, quieren que se les otorgue lo que ellos dicen, que se les brinde ayuda a sus nietos, esposa, hijos, etc.

## Capítulo 2

### 2. 1. Marco Teórico

Con la finalidad de aportar bases y fundamentos a la investigación, se hace necesario buscar todos aquellos elementos que han de servir para realizar, analizar, emitir juicios bien fundamentados con información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53)

#### Planeación Estratégica

Según Peter Drucker (2011) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (p.25)

El autor considera de vital importancia la realización de este procedimiento administrativo dentro de la institución sujeta a estudio, al realizar esta actividad podrán mejorar los procesos y optimizar los recursos con que cuenta la institución.

Según Idalberto Chiavenato (2011) “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su



misión, el contexto en el que se encuentra. Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan sólo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos. Las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen.

El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasa repercusión en su rentabilidad.

En las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final. Porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad". (p.25, 26 y 28)

Considero que debe ser un proceso ágil y dinámico, cuando el personal se involucra en nuevas estrategias de trabajo, es motivado por los cambios y expectativas que este genera.

### Planeación Operativa

Según Idalberto Chiavenato (2011) "la planeación operativa es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son: Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediata. Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo. Contenido: detallado, específico y analítico. Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad". (p.26)

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010) “la planeación es una función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo). Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal.

En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse”. (p.9 y 144)

En la institución sujeta a estudio (TIPSA), este instrumento puede contribuir a mejorar los objetivos a corto y mediano plazo, además podrá entrelazar nuevas estrategias a futuro respecto a los resultados que se vayan obteniendo.

Según Harold Koontz y Heinz Wehrich (2013) “la planeación comprende seleccionar las misiones y objetivos, y decidir las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir una línea de acción entre varias alternativas. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional la consecución de objetivos preseleccionados. La planeación también exige la innovación administrativa. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar; también es importante señalar que es inseparable del control. Cualquier intento por ejercer el control sin planes no tiene sentido, ya que la gente no sabría si se dirige a donde quiere llegar (el resultado de la tarea del control), si primero no sabe adónde quiere ir (una parte de la tarea de la planeación). De este modo, los planes proporcionan las normas del control.

Los planes se pueden clasificar en: 1. Misiones o propósitos. 2. Objetivos o metas. 3. Estrategias. 4. Políticas. 5. Procedimientos. 6. Reglas. 7. Programas. 8. Presupuestos.

Misiones o propósitos: los dos términos se usan indistintamente, identifica la función, propósito o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de operación organizada tiene, o por lo menos debería tener si ha de ser significativa, un propósito o misión.

En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que les ha sido asignada por la sociedad.

Objetivos o metas: son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. No sólo representan el punto final de la planeación sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Estrategias: forma en la que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esas metas. Durante años el ejército usó la palabra estrategia para referirse a grandes planes hechos en previsión de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Aunque el término todavía tiene una implicación competitiva, los administradores lo usan últimamente para reflejar amplias áreas de las operaciones de una empresa.

Políticas: las políticas también son planes, puesto que son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores. De hecho, uno de los problemas de los administradores es verificar que los subordinados no interpreten como políticas las decisiones administrativas menores que no tienen la finalidad de servir como modelos.

Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo. Resuelven las disputas antes de que se vuelvan problemas, con lo que hace innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, y unifican otros planes, para que los administradores puedan delegar la autoridad sin perder el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Procedimientos: son planes que establecen un método de actuación para el manejo de actividades futuras. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas; son guías de la acción más que

esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades.

**Reglas:** establecen acciones o no acciones específicas necesarias para evitar que existan desviaciones. Normalmente son el tipo de plan más sencillo. “No fumar” es una regla que no acepta ninguna desviación de una línea de acción marcada. Su esencia es que refleja una decisión administrativa en el sentido de que cierta acción debe tomarse o no. Hay que estar seguros de distinguir las reglas de las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones delimitando los ámbitos en que los administradores puedan aplicar su discreción. Las reglas no permiten ninguna discreción en su aplicación.

**Programas:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada; ordinariamente están apoyados por los presupuestos. Pueden ser tan grandes como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de aviones con un valor de 400 millones de dólares o un programa a cinco años para mejorar la posición y la calidad de sus miles de supervisores. O puede ser tan pequeño como un programa formulado por un supervisor para elevar la moral de los trabajadores del departamento de manufactura de partes de una compañía de maquinaria agrícola.

**Presupuestos:** es en términos numéricos, el informe de los resultados esperados y puede considerarse un plan cuantificado. De hecho, el presupuesto financiero de operaciones se denomina también plan de utilidades. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, y en horas laborables, unidades de producto, horas máquina o en cualquier otro término mensurable. Puede tratar de las operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos; reflejar desembolsos de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital, o puede mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de efectivo.

Es evidente que la realización de un presupuesto es una actividad de planeación. El presupuesto es el instrumento fundamental de la planificación en muchas compañías y las obliga a hacer por

adelantado (ya sea una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo esperados, los gastos e ingresos, los desembolsos de capital o mano de obra, o las horas máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no sirve como un estándar práctico de control si no repercute en los planes”. (p.85, 86, 87, 88 y 89)

Cuando las personas comprenden la esencia de los objetivos propuestos por la dirección general a través de la planeación operativa, seguro trabajan mano a mano para desarrollar más y mejorar su labor dentro de la entidad, por supuesto que esto contribuye a tener un mejor clima organizacional, y obtener mejores resultados.

## Organización

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010) menciona que “la organización es una función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos en la organización. Este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización. La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización.

Esta estructura, se muestra visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización”. (p.184 y 185)

Se considera que al hacer cambios constantes en periodos cortos dentro de una entidad, referente a funcionarios de alto rango, puede obstruir procesos de organización, pues será difícil equilibrar y especificar las actividades que se desean desarrollar o cambiar.

Por su parte Harold Koontz y Heinz Weihrich (2013) “el término organización se refiere a un sistema formal de funciones o puestos. El término denota una estructura formalizada de funciones, aunque a veces designa también una empresa.

Estructura intencional de funciones en primer lugar, como ya quedó implícito en la definición de la naturaleza y del contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en colaboración deben desempeñar ciertas tareas. En segundo lugar, debe diseñarse intencionalmente lo que se pida a las personas que desempeñen, para que estas realicen las actividades requeridas; asimismo dichas actividades se deben articular para que los empleados colaboren de manera uniforme, eficaz y eficiente en grupos. Desde luego, la mayoría de los administradores consideran que están organizando cuando establecen tal estructura de forma intencional.

Organización formal: se refiere a la estructura intencional de las funciones en una empresa formalmente organizada. Decir que una organización es formal no significa que tenga algo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuya de la mejor manera a las metas del grupo.

Una organización formal debe ser flexible; incluso en la más formal debe hacer espacio para la discreción, la utilización ventajosa de los talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y capacidades de cada individuo. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación grupal se debe encauzar hacia las metas del grupo y de la organización.

Organización informal: es una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí. Así, las organizaciones informales (las relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir al grupo de los talleres de máquinas, al personal del sexto piso, al grupo de boliche del viernes por la tarde y a quienes habitualmente van por el café en las mañanas.

División organizacional: un aspecto de la función de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o unidad específica de una organización, sobre la cual un gerente o administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas. Un departamento, en el sentido que se usa generalmente, puede ser la división de producción, el departamento de ventas. En algunas empresas, el término departamental se aplica de manera ambigua; en otras, en especial las grandes, un uso más estricto indica relaciones jerárquicas. Así un vicepresidente puede dirigir una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal; y un jefe, una sección.

Niveles de la organización y tramo de control de la administración: aunque el propósito de la organización es hacer eficaz la cooperación humana, la razón para sus diferentes niveles está en las limitaciones del tramo de control de la administración. En otras palabras, en las organizaciones hay una división de niveles, porque hay un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar de manera eficaz, aunque este margen varía dependiendo de las situaciones. Un tramo amplio de control de la administración está asociado con pocos niveles organizacionales, y uno estrecho está asociado con muchos niveles.

Problemas de los niveles de la organización: existe la tendencia a pensar que la organización y la departamentalización son fines en sí mismos, y a medir la eficacia de sus estructuras en términos de la claridad y extensión de los departamentos y los niveles de cada uno. La división de actividades en departamentos y la creación de niveles múltiples no son del todo deseables.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se dedica cada vez más esfuerzo y dinero a la administración, porque se contratan nuevos gerentes y personal que los auxilia y es necesario coordinar las actividades departamentales, además de los costos de las instalaciones para el personal. Los contadores se refieren a tales costos como gastos indirectos, carga fabril o costos generales y de administración, para distinguirlos de los costos directos. La producción real está a cargo de obreros, ingenieros o vendedores, quienes son o podrían considerarse lógicamente como mano de obra directa. Los niveles superiores a la primera línea

están integrados predominantemente por administradores, cuyo costo, si fuera posible, podría ser deseable eliminar.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar los objetivos, planes y políticas a los niveles inferiores de su estructura, en comparación con otra en la que el director ejecutivo se comunica directamente con los empleados. Omisiones y malas interpretaciones ocurren a medida que la información desciende por las líneas de autoridad. Los niveles también complican la comunicación ascendente, es decir, la proveniente de la primera línea hasta los niveles superiores administrativos, y que es, en todos los sentidos, tan importante como la descendente. Bien se ha dicho que los niveles son “filtros” de información.

Finalmente, la existencia de muchos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede definirse y completarse en el nivel superior pierde coordinación y claridad cuando se divide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil a medida que se añaden posiciones y administradores; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

Principio del tramo del control de la administración: existe un límite en el número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores fundamentales. En otras palabras, la pauta dominante es buscar las causas de un tramo de control limitado de cada situación en lugar de suponer que hay un límite numérico de aplicación universal. Recurrir al análisis de lo que consume el tiempo de los administradores al manejar las relaciones con sus subordinados y determinar los instrumentos apropiados para reducir estas presiones de tiempo no sólo representa un método útil para redefinir el mejor tramo de control en cada caso, sino que también es una herramienta poderosa para averiguar lo que puede hacerse para extender el control sin arruinar una buena administración.

Factores que determinan un tramo de control eficaz: Aparte de las cualidades personales, tales como la rapidez en la comprensión, llevarse bien con las personas e inspirar lealtad y respeto, el



determinante más importante es su capacidad para reducir el tiempo que pasa con los subordinados.

Tramos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados) Poca o ninguna capacitación de los subordinados, delegación de autoridad inadecuada o poco clara, objetivos y estándares no verificables, uso de técnicas de comunicación deficientes o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas, reuniones ineficaces, administrador incompetente y sin capacitación y poca disposición a asumir responsabilidad y riesgos razonable por parte de los subordinados.

Tramos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados): capacitación completa de los subordinados, delegación clara y tareas bien definidas, objetivos verificables que sí emplean estándares, utilización de técnicas apropiadas, como una estructura adecuada de organización, comunicación escrita y oral formal, reuniones eficaces, administradores competentes y capacitados y disposición de los subordinados para asumir responsabilidad y riesgos razonables". (p. 148,149, 150, 151 y 152)

Para John R. Schermerhorn, Jr. (2010) "la organización es el proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos con el fin de alcanzar un objetivo. Una vez que se han creado los planes, la tarea del administrador consiste en verificar que se lleven a cabo. A partir de una misión, valores centrales, objetivos y estrategia claros, la función de organización inicia el proceso de implementación delimitando claramente puestos y relaciones de trabajo. Identifica quién va a hacer qué, quién está a cargo de quién y cómo es que diferentes personas y parte de una organización se relacionan entre sí.

La forma en que las diversas partes de una organización están ordenadas formalmente se suele conocer como estructura organizacional. Éste es el sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones que dependen de jerarquías y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos. Cualquier estructura debe repartir las tareas a través de una división del trabajo, y prever la coordinación de los resultados de desempeño. Una estructura que cumple

cabalmente con estas dos funciones puede ser una ventaja importante, para ayudar a implementar la estrategia de una organización.

Estructuras formales: tal vez usted conoce mejor el concepto de estructura por el nombre de organigrama. Éste es un diagrama que muestra las relaciones jerárquicas y disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. En un organigrama típico se identifican diferentes puestos y cargos laborales, así como las líneas de autoridad y comunicación entre ellos. Muestra la estructura formal, o la estructura de una organización en su estado oficial. Representa la forma en que se espera que la misma funcione. Al revisar un organigrama se pueden conocer los elementos básicos en la estructura formal de una organización, incluyendo: La división del trabajo: puestos y títulos muestran las responsabilidades de trabajo. Relaciones de supervisión: las líneas muestran los flujos formales de comunicación. Canales de comunicación: las líneas muestran los flujos formales de comunicación. Subunidades principales: se muestran los puestos que son responsables ante un administrador común. Niveles de administración: se muestran los niveles verticales de administración.

Detrás de cada estructura formal, normalmente se encuentra una estructura informal que es el conjunto de relaciones laborales no oficiales que existen entre los miembros de una organización". (p.236 y 237)

En una institución como TIPSA, este aspecto administrativo es de mucha importancia, al haber una correcta organización de las personas que integran el órgano superior podrán analizar propuesta y tomar decisiones acertadas para mejorar aspectos que incidan en los agremiados y personal de la entidad.

## Integración

El aporte que hacen Harold Koontz y Heinz Weihrich (2013) "la función administrativa relacionada con la integración de personal, también llamada dotación de personal (staffing), se define como el acto de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización.

Para este fin, se identifican los requisitos de la fuerza de trabajo, se consideran las personas disponibles y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan, planean las carreras, compensan y capacitan o desarrollan tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos actuales, de tal modo que puedan realizar su trabajo de una manera eficiente y eficaz. Está claro que la integración de personal debe estar vinculada estrechamente con la tarea de organizar, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y de puestos.

Los planes de la empresa con la base de los planes de la organización, los cuales son necesarios para lograr sus objetivos. Las estructuras organizacionales (la actual y la proyectada) determinan la cantidad y los tipos de administradores que se requieren, y esta necesidad se compara con el personal disponible mediante un inventario de administradores. De acuerdo a este análisis, se recurre a fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, la estrategia de carrera y la capacitación, así como el desarrollo de los administradores.

La integración de personal, repercute en la dirección y el control. Por ejemplo, los administradores capaces establecen un ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, logran los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, alcanzan sus metas personales. En otros términos, una integración de personal apropiada facilita la dirección. De manera similar, la selección de administradores de calidad influye en el control, por ejemplo, cuando impide que muchas desviaciones indeseables se vuelvan problemas mayores.

La integración de personal requiere un enfoque de sistemas abierto, ya que se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual, a su vez, está vinculada con el ambiente externo. Por consiguiente, deben tenerse en cuenta los factores internos de la empresa como las políticas del personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas. Es evidente que sin una remuneración adecuada, es imposible atraer y mantener administradores de calidad. El ambiente externo tampoco puede ignorarse; la alta tecnología requiere administradores altamente capacitados, preparados y

calificados y si una empresa no puede satisfacer esa demanda puede no crecer al ritmo deseado”. (p. 210 y 211)

Según John R. Schermerhorn, Jr. (2013) “la integración es el proceso de atraer, desarrollar y conservar una fuerza laboral talentosa y llena de energía.

El capital humano es el valor económico de personas con destacadas habilidades, conocimientos, experiencia, ideas, energía y compromiso para el empleo.

En la planeación de recursos humanos se analizan las necesidades del personal y se planea cómo satisfacerlas.

El proceso de reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer una oferta de aspirantes calificados hacia una organización.

La presentación realista de un puesto de trabajo brinda al solicitante toda la información relacionada con el puesto y la organización.

Selección es el proceso de elegir de entre un grupo de aspirantes a las personas que ofrezcan el mayor potencial de desempeño.

La inducción familiariza a los nuevos empleados con sus puestos, compañeros y aspectos clave de la organización en su conjunto. Esto incluye darles a conocer la misión y la cultura organizacionales, explicar los objetivos de operación y las expectativas del puesto y comunicar políticas y procedimientos. Desafortunadamente, a veces se descuida la inducción y los recién llegados se tienen que valer por ellos mismos. Tienen que aprender las rutinas de trabajo y organizacionales por cuenta propia o a través de la interacción casual con sus compañeros de trabajo, y probablemente aprenderán de la misma forma las actitudes hacia el puesto. Como resultado, personas bien intencionadas y capaces aprenden actitudes y/o comportamientos inadecuados.

Capacitación y desarrollo: proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo. Esto se aplica tanto a la capacitación inicial de un empleado como a la actualización o mejoramiento de las habilidades de una persona para satisfacer los variables requerimientos de un puesto. Las organizaciones comprometidas con sus empleados invierten en amplios programas de capacitación y desarrollo para asegurar que sus trabajadores siempre cuenten con las habilidades necesarias para desempeñarse bien”. (p. 265, 269, 270,272, 274 y 275)

Se considera que en una institución como TIPSA, este procedimiento puede mejorar muchos aspectos laborales, debemos recordar que las personas cuando se sienten integradas a su área de trabajo, podrán efectuar mejor su labor, tendrán mejores relaciones laborales con sus compañeros y existirá un clima laboral de armonía.

## Dirección

Según Harold Koontz y Heinz Wehrich (2013) “la dirección es el proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Los individuos asumen funciones diferentes y no existe la persona promedio. A la vez que trabaja por alcanzar las metas, un administrador debe tener en cuenta la dignidad de sus empleados como personas.

La motivación no es un concepto sencillo, sino que se relaciona con diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cultivando un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

Hay diferentes puntos de vista y premisas sobre la naturaleza humana. McGregor denominó a estos conjuntos de supuestos teoría X y teoría Y. La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas forman una jerarquía que va desde las necesidades inferiores (fisiológicas) hasta las de orden superior (necesidad de autorrealización). La teoría ERG de Alderfer tiene sólo tres categorías (la de Maslow tiene cinco) y señala que una persona puede ser motivada, al mismo tiempo, en más de una de ellas. Según la teoría de dos factores de Herzberg, hay dos conjuntos de

factores de motivación: en uno se encuentran los de insatisfacción, los cuales están relacionados con el contexto del puesto (circunstancias, condiciones) y cuya falta da como resultado descontento; en el otro conjunto están los satisfactores o motivadores, que se relacionan con el contenido del puesto.

La teoría de la motivación de las expectativas de Vroom indica que las personas están motivadas para alcanzar una meta si piensan que ésta vale la pena y si se percatan de que sus actividades les ayudarán a alcanzarla. El modelo de Porter y Lawler tiene muchas variables. Esencialmente, el desempeño es una función de la capacidad, percepción de la tarea requerida y esfuerzo. En el esfuerzo influyen el valor de las recompensas y la probabilidad percibida de que tal esfuerzo rinda dicha recompensa. El desempeño, a su vez, se relaciona con las recompensas y la satisfacción.

La teoría de equidad se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre la equidad de la recompensa recibida dados sus insumos y en comparación con las recompensas de otros. La teoría del reforzamiento es obra de Skinner, quien postuló que las personas se motivan si se elogia un comportamiento deseable. Además, deben participar en la fijación de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimientos y elogios. Las metas pueden motivar si son alcanzables, verificables y entendidas y aceptadas por quienes tienen que lograrlas. La teoría de McClelland se basa en las necesidades de poder, de afiliación y de logro.

Las técnicas especiales de motivación incluyen el uso del dinero y de otras consideraciones de recompensa, el fomento de la participación y el mejoramiento de la calidad de la vida laboral. El enriquecimiento del puesto tiene como finalidad que los puestos de trabajo sean estimulantes y significativos. Aunque ha habido algunos éxitos, no deben pasarse por alto ciertas limitaciones.

La complejidad de la motivación requiere un enfoque situacional que tome en cuenta los factores del medio, incluso el ambiente organizacional". (p. 298)



Los aspectos descritos anteriormente son la base para las buenas relaciones laborales, un director debe tener esas características para hacer que el personal realice su labor con entusiasmo y orden, una buena dirección reflejara altos índices de productividad siguiendo aspectos de responsabilidad, respeto y amabilidad.

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010) “dirección es una función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales”. (p.9)

Según John R. Schermerhorn, Jr. (2010) “la dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente por el trabajo duro y se orientan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. A través de la dirección, los administradores construyen compromisos hacia una visión común, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen un mejor esfuerzo en beneficio de la organización. Problemas más comunes que se dan en las empresas: Clima organizacional malo que influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Liderazgo: es el proceso de inspirar a otras personas a que trabajen arduamente para lograr tareas importantes.

Liderazgo y posición de poder: Poder es la capacidad de lograr que otra persona haga algo que usted quiere que se lleve a cabo, o de lograr que las cosas sucedan tal como usted lo desea.

Poder basado en el otorgamiento de recompensas: es la capacidad de influir en los demás a través de los incentivos. Es la capacidad para ofrecer algo de valor (una consecuencia positiva) como un medio para influir en el comportamiento de otras personas. Esto implica el uso de recursos tales como aumentos de salario, ejercer el poder de la recompensas, el administrador transmite el siguiente mensaje: “Si hace lo que le pido, le daré un incentivo”.

Liderazgo de servicio: se basa en el compromiso de servir a otros, de ayudar a las personas a emplear sus talentos mientras trabajan juntas”. (p. 18 y 320, 321, 322 y 323)

La propuesta es mantener buena comunicación ascendente y descendente con los miembros de la entidad, con el fin de conocer más aspectos que puedan crear mejores condiciones de trabajo y optimizar los recursos, además mantener buenas relaciones con todo el personal.

## Control

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010) “control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado.

Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos.

El control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo.

La segunda razón por la que el control es importante es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. Muchos gerentes se niegan a facultar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello. Pero un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales.

La razón final por la que controlan los gerentes es para proteger a la organización y sus recursos. En el entorno de hoy existen más amenazas de desastres naturales, escándalos financieros, violencia en el lugar de trabajo, interrupciones en la cadena de suministros, violaciones de



seguridad, y hasta posibles ataques terroristas. Los gerentes deben proteger los recursos organizacionales en caso de que cualquiera de los eventos antes mencionados ocurran. Los controles integrales y los planes de respaldo ayudarán a asegurar interrupciones laborales mínimas.

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación. El primer paso en el control es la medición, el segundo comparación y el tercero toma de acciones administrativas". (p. 398, 399 y 400)

Harold Koontz y Heinz Weihrich (2010) "definen el control como la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos.

La función administrativa del control es la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurar que los objetivos y los planes de la empresa diseñados para lograrlos se lleven a cabo. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores. Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos sin importar qué es lo que se controla. Sea lo que sea que se encuentre y cualquier cosa que se controle, el proceso básico de control consta de tres pasos: 1) establecimiento de estándares, 2) medición del desempeño frente a estos estándares y 3) corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes.

Existen diferentes tipos de estándares y éstos deben señalar las anomalías en puntos críticos. El desempeño se puede medir contra las mejores prácticas de la industria; este enfoque se conoce como puntos de comparación.

El control administrativo compara un sistema simple de realimentación con el termostato de los hogares. Sin embargo, independientemente de la rapidez con que se disponga de la información

sobre lo que ocurre (incluso si es en tiempo real, es decir, la que se proporciona en el momento en que está ocurriendo), hay demoras inevitables en el análisis de las desviaciones, la preparación de planes correctivos y la instrumentación de los programas. Con la finalidad de superar estos retrasos en el control, se sugiere que los administradores utilicen un enfoque de control preventivo y que no se basen únicamente en la realimentación. El control preventivo requiere diseñar un modelo de un proceso o sistema y controlar la entrada de información con la finalidad de detectar desviaciones futuras de los resultados respecto a los estándares y los planes, lo que da a los administradores tiempo para corregir.

Muchos controles generales son financieros. Un tipo es el control de resultados. Otra técnica de control general es el ejercicio del control a través del cálculo y la comparación del rendimiento sobre la absoluta, sino como un rendimiento sobre el capital empleado en un segmento de una empresa. La auditoría administrativa también se ha usado como un dispositivo de control. El control burocrático se basa en reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Por otra parte, en el control del plan influyen normas y valores compartidos y el comportamiento esperado.

Para que funcionen los controles, deben prepararse de acuerdo con 1) los planes y puestos, 2) los administradores, y 3) las necesidades de eficiencia y de eficacia. Para ser eficaces, también se deben diseñar de tal modo que se señalen las excepciones en los puntos críticos. Deben ser objetivos, flexibles, ajustados a la cultura de la organización, económicos y que se conduzcan a una acción correctiva". (p. 362 y 376)

Las técnicas y sistemas de control son eficientes si detectan e iluminan la naturaleza y causas de las desviaciones de los planes, con un mínimo de costos y otras consecuencias indeseables. Las técnicas de control tienden a tomarse costosas, complejas y engorrosas en algunas ocasiones".

Según John R. Schermerhorn, Jr. (2010) "el control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con

las personas durante el transcurso de sus labores, recaban e interpretan informes sobre su desempeño, y emplean esta información para planear acciones y cambios constructivos. En esta dinámica era, dicho control y ajuste son indispensables. Las cosas no siempre suceden como fueron anticipadas y los planes deben modificarse y redefinirse para un éxito futuro.

Tipos de controles: Preventivo o preliminar asegura que los objetivos sean claros y que estén disponibles los recursos apropiados antes de que se inicie el trabajo. Concurrente se concentra en lo que sucede durante el proceso de trabajo. De retroalimentación

Pasos en el proceso de control: 1. Establecer objetivos y estándares de desempeño: empieza con la planeación, que es cuando se establecen los objetivos y estándares de desempeño con los que se van a medir dichos objetivos. 2. Medir el desempeño real. El objetivo es medir los resultados con base en estándares de salida y/o estándares de entrada. La medición debe ser lo suficientemente exacta como para describir diferencias de importancia entre los que está sucediendo en realidad y lo que estaba planeado originalmente. Sin la medición, no es posible un control eficaz. 3. Comparar resultados con objetivos y estándares consiste en comparar objetivos con resultados. 4. Empezar acciones correctivas para corregir problemas o mejorar las cosas.

Sistemas y técnicas de control: la mayoría de las organizaciones emplean una gran variedad de sistemas y técnicas de control. Entre ellas, los sistemas de disciplina del empleado son importantes para la administración de recursos humanos. Las técnicas especiales también facilitan el control en la administración de proyectos. Y las organizaciones a menudo emplean la información y controles financieros con una base que abarca todo un sistema.

Sistemas de disciplina para el empleado: Ausentismo, retardos, trabajo deficiente, la lista de conductas inadecuadas puede continuar hasta llegar a acciones todavía más graves: falsificar registros... hostigamiento sexual... fraudes. Todos los anteriores son ejemplos de conductas que pueden y deben abordarse formalmente en la administración de recursos humanos a través de la disciplina, que es el acto de influir en la conducta a través de una llamada de atención.

Cuando la disciplina se maneja de una manera justa, consistente y sistemática, constituye una forma útil de control administrativo". (p. 19, 452, 453, 454, 455, 456, 458, 459, 460)

La disciplina progresiva vincula las llamadas de atención con la severidad y la frecuencia de las infracciones del empleado.

De nuestra perspectiva es necesario hacerle saber al personal que el control bien definido y adecuadamente ejecutado es necesario, porque solo de esta manera se podrá medir todo lo anteriormente planteado, es decir, objetivos, planeación, integración y otros aspectos administrativos. Cuando existe un clima laboral positivo, las personas no notaran que existen algunas estrategias de control para medir su labor.

El diagnóstico administrativo permite detectar las fallas existentes en una estructura de organización y recomendar las mejoras que deben introducirse para poder garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones, responsabilidades y objetivos de la entidad.

El estudio de diagnóstico constituye la base de referencia para conocer los problemas administrativos de una entidad y para encontrar la solución más apropiada.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontraran variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desea atacar.

Le va a permitir a la administración diseñar nuevas estrategias basadas en los resultados obtenidos, de forma que la organización sea más competitiva, garantizando su supervivencia y crecimiento en el largo plazo.

## Capítulo 3

### 3. 1. Planteamiento del Problema

Desde su creación “Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), diversas personas han dirigido o administrado los recursos con los que dispone la institución, entre los cuales caben mencionar los humanos, financieros, infraestructura y equipo entre otros.

La falta de conocimiento de los procesos administrativos y su ejecución adecuada en tiempo real constituye el mayor inconveniente que afronta la institución. Esto se ha visto reflejado con el transcurrir de los años en problemas diversos, que repercuten en el eficaz desarrollo de las actividades administrativas, en mayor o menor grado.

Derivado de lo anterior, cabe resaltar que existe una notoria falta de planificación y control administrativo adecuado de las actividades que realiza cada trabajador. Paralelamente cabe señalar que se carece de autoridad, lo cual incide en el incumplimiento de las atribuciones que le son asignadas.

Por aparte se observa en la institución el poco o nulo fomento del trabajo en equipo, lo cual repercute en las actividades cotidianas. Aunado a lo anterior, es notoria la falta de programas de capacitación, así como de procesos de inducción adecuados.

Por tal razón se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es el Diagnóstico administrativo de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), ubicada en la ciudad de Guatemala?

### 3.2. Objetivos de la práctica realizada

#### Objetivo general:

Efectuar un Diagnóstico administrativo de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA) ubicada en la ciudad de Guatemala.

#### Objetivos específicos:

- 1) Evaluar la aplicación de una planificación formalmente establecida y los resultados obtenidos.
- 2) Analizar la organización actual de la institución.
- 3) Establecer como se efectúa la integración del recurso humano en la institución.
- 4) Valuar el proceso de dirección en la institución.
- 5) Determinar cuáles son los medios de control que utiliza la institución.

### 3.3. Alcances y límites de la práctica

La investigación se concentró en diagnosticar administrativamente a la institución en las áreas de planeación estratégica y operativa, en la organización, como están integrados los recursos, los procesos de dirección, y medios de control de la institución.

### 3.4. Metodología aplicada a la práctica

Este estudio corresponde a un modelo de investigación descriptiva la cual de acuerdo a Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

### 3.4.1. Sujetos:

Para el desarrollo de la investigación se consideran relevantes las opiniones y experiencia de los diecinueve (19) colaboradores con que cuenta la institución y a quienes se encuestó.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- 1 Gerente General
- 1 Secretaria de Consejo Directivo
- 1 Tesorero
- 1 Auditor Interno
- 1 Auxiliar de Auditoria Interna
- 1 Asesoría Jurídica
- 1 Asistente de Gerencia General
- 1 Secretaria Receptora
- 1 Encargada de Prestaciones
- 1 Encargada de Farmacia
- 1 Encargada de Contabilidad
- 1 Auxiliares de Contabilidad
- 1 Encargado de Cómputo
- 1 Recepcionista
- 3 Promotores del Timbre de Prensa
- 1 Enfermera
- 1 Mensajero

### 3.4.2. Instrumento:

- Para efectos de este estudio se diseñó y aplicó un cuestionario el cual consta de treinta preguntas cerradas, dirigido a los colaboradores de la institución, cuyo significado es conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

### 3.4.3. Procedimiento:

| Actividades  | Tiempo en días      |                |             |             |                      |
|--|---------------------|----------------|-------------|-------------|----------------------|
|  | 31-08 al 14-09-2013 | 21-09 al 05-10 | 12 al 26-10 | 02 al 30-11 | 13-01 al 29-04-2014. |
| Antecedentes de la institución, estudios previos y organigrama.  |                     |                |             |             |                      |
| Planteamiento del problema, formulación de la pregunta de investigación, tabla de variables, objetivo general, específicos, instrumentos y sujetos de investigación. |                     |                |             |             |                      |
| Marco teórico, tabla de sujetos, metodología de investigación.   |                     |                |             |             |                      |
| Integración del anteproyecto, instrumentos elaborados y bibliografía con Método APA  |                     |                |             |             |                      |
| Correcciones, aplicación del instrumento, resultados, conclusiones y propuesta.  |                     |                |             |             |                      |



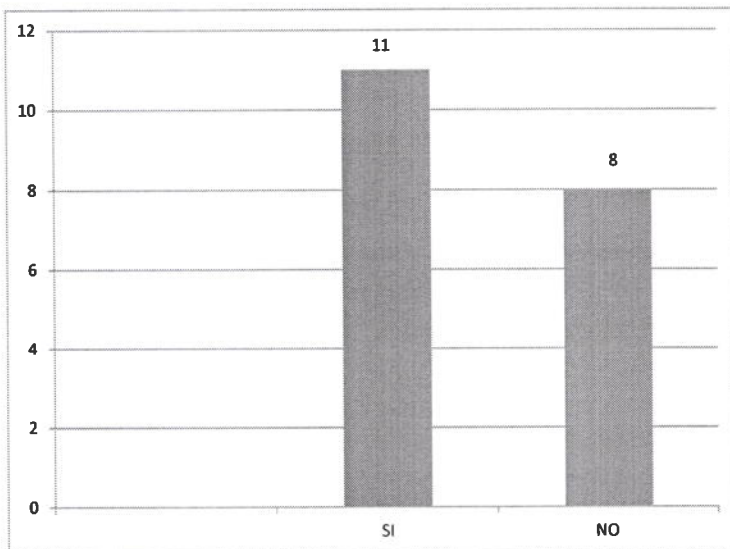
## Capítulo 4

### 4. 1. Resultados.

Con el propósito de respaldar la investigación de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), se procedió a aplicar la encuesta a los colaboradores, obteniendo los resultados que se indican a continuación.

#### Ilustración No. 3

Gráfica 1: ¿Conoce la visión y misión de la institución?



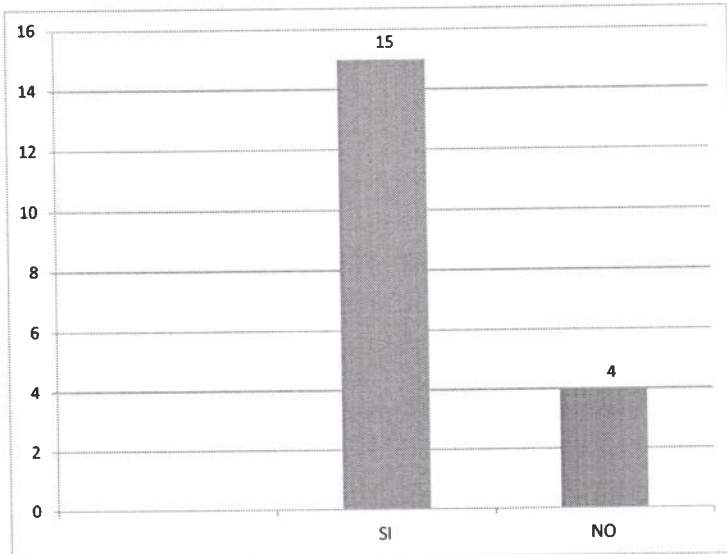
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De total de los colaboradores encuestados, 11 afirmaron conocer la visión y misión de la institución por el objetivo de la misma, mientras que 8 manifestaron desconocerla por falta de inducción.

#### Ilustración No. 4

Gráfica 2: ¿Se cumple con los objetivos en su área de trabajo?



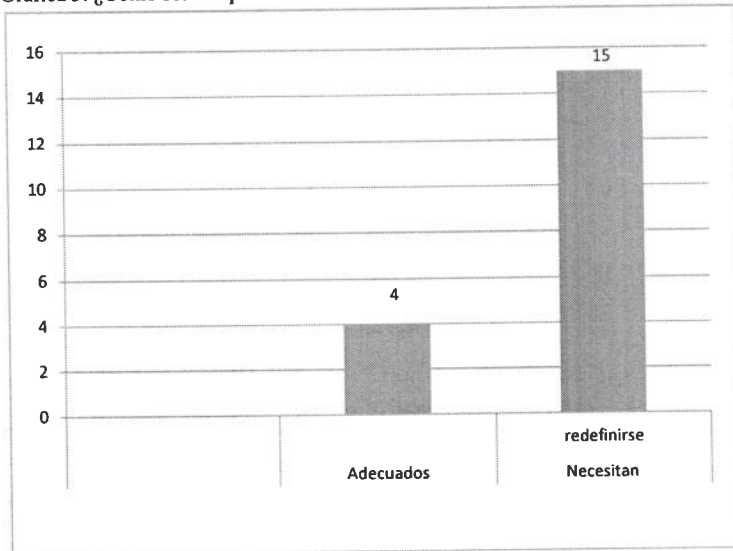
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De los colaboradores 15 indicaron que los objetivos se cumplen en el área de trabajo por las actividades que diariamente realizan, aunque no estén oficialmente escritos, y 4 indicaron que no se cumplen por la falta de control, compromiso y motivación.

## Ilustración No. 5

Gráfica 3: ¿Cómo son los procesos administrativos?



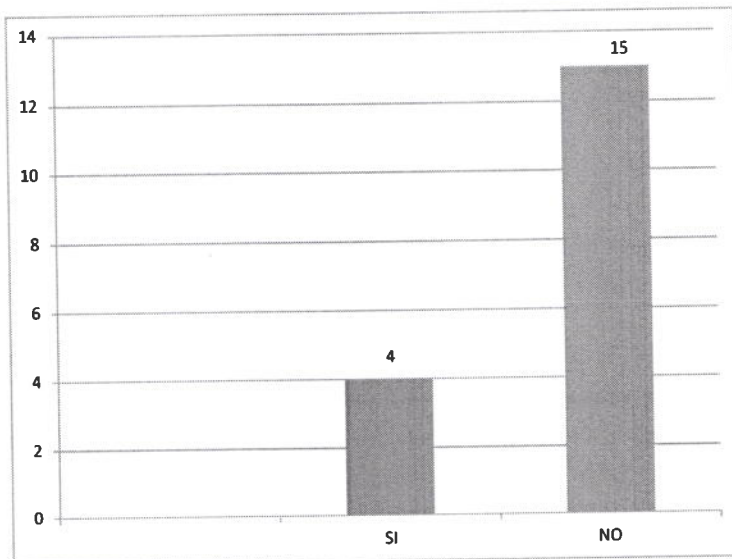
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Del total de los encuestados 4 colaboradores respondieron que son adecuados los procesos administrativos, por la lealtad que le guardan a la institución, y 15 consideran que estos deben redefinirse, por no utilizar las fases de planificación, organización, integración, dirección, y control, los cuales son importantes para hacer eficientes las distintas áreas de trabajo.

## Ilustración No. 6

Gráfica 4: ¿Existe una planificación formalmente establecida?



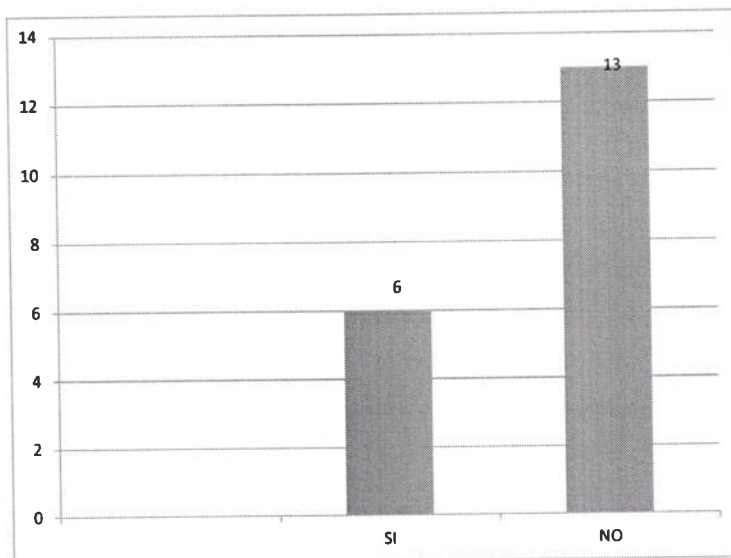
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Del total de encuestados, 4 de los colaboradores indicaron que existe una planificación en la institución por el cumplimiento del objeto de su creación, en tanto que 15 manifestaron que no hay una establecida, debido a la falta de interés de las autoridades que la han dirigido.

## Ilustración No. 7

Gráfica 5: ¿Existe una política escrita y conocida por usted?



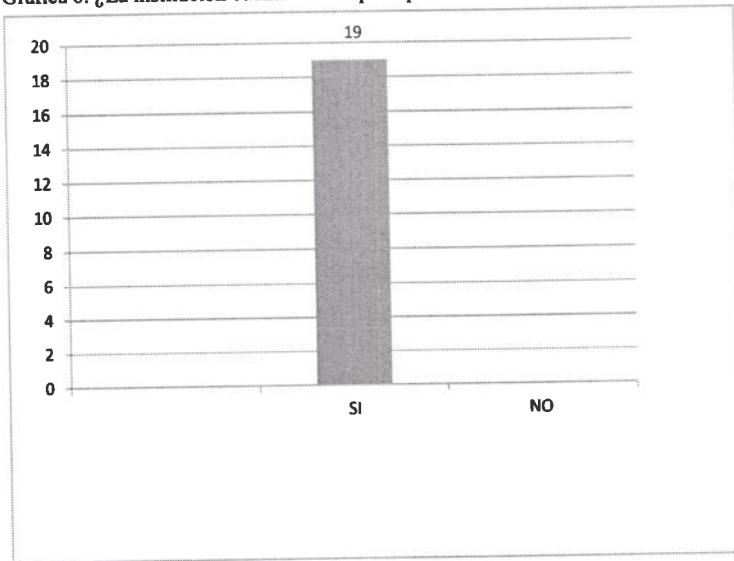
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Del total de los encuestados, 6 colaboradores indicaron que hay políticas escritas y conocidas por los trabajadores, tomando en cuenta el Reglamento de la Ley que dio origen a la institución, en tanto que 13 manifestaron que cada uno tiende a resolver los problemas o tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio.

### Ilustración No. 8

Gráfica 6: ¿La institución cuenta con un presupuesto?



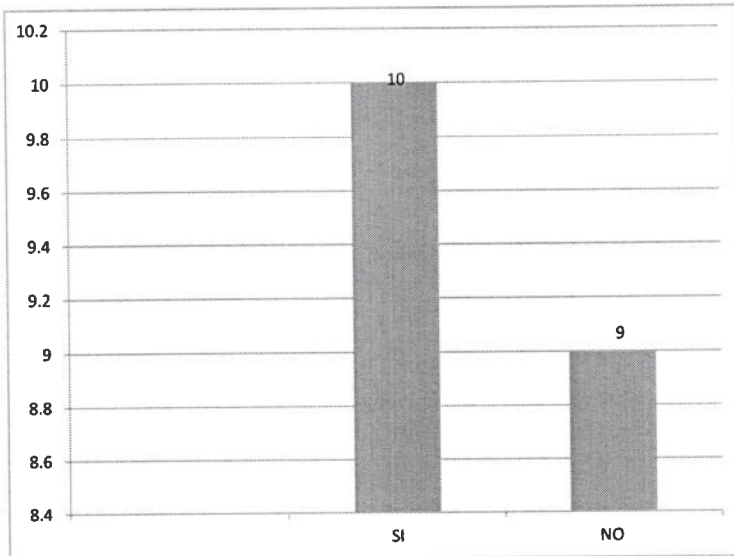
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

El total de los encuestados indican que la institución cuenta con un presupuesto, debido a que se alcanzan las metas trazadas lo que ha coadyuvado a minimizar el riesgo de un fracaso de la institución.

## Ilustración No. 9

Gráfica 7: ¿Ejecutan el presupuesto de acuerdo a lo planificado?



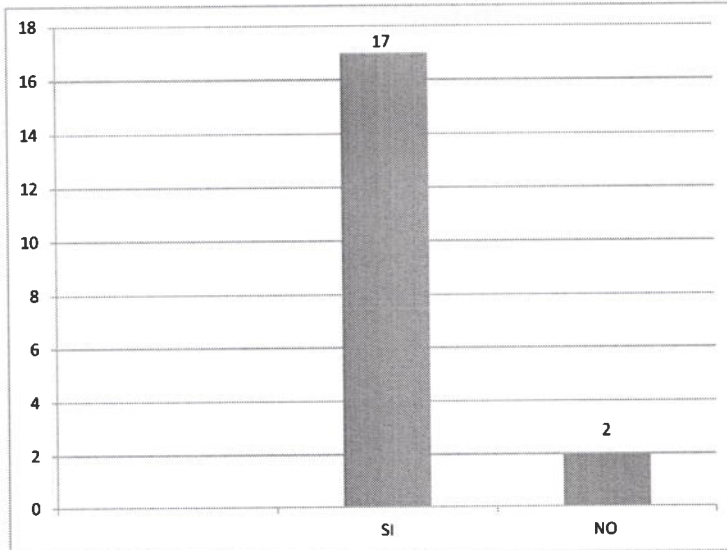
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Un total de 10 colaboradores indicaron que ejecutan el presupuesto de acuerdo a las metas trazadas, en tanto que 9 indicaron que no se ejecuta por desconocimiento.

## Ilustración No. 10

Gráfica 8: ¿Están definidos los objetivos de su puesto de trabajo?



n=19 colaboradores

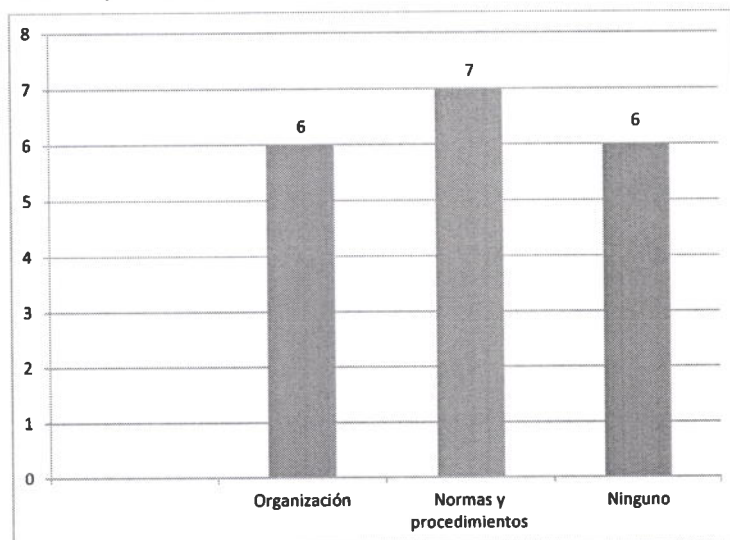
Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De los encuestados, 17 colaboradores indicaron que están definidos los objetivos por la labor que se realiza en cada área de trabajo, en tanto que 2 los desconocen por no haber recibido la inducción correspondiente.



## Ilustración No. 11

Gráfica 9: ¿Con qué tipo de manuales cuenta?



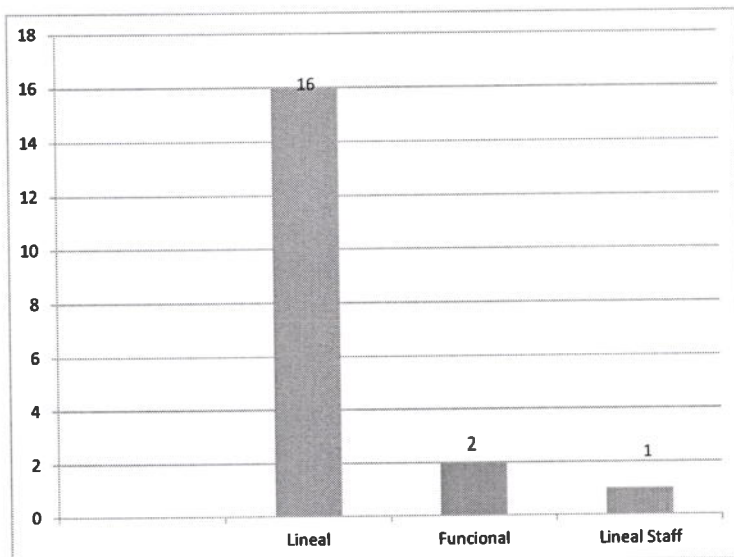
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De colaboradores 6 tienen conocimiento que existen manuales de organización regidos por la Ley y Reglamento; 7 manifestaron conocer los manuales de normas y procedimientos, en tanto que 6 expresaron el desconocimiento de los mismos por no tenerlos físicamente.

## Ilustración No. 12

Gráfica 10: ¿Cómo es la estructura organizacional?



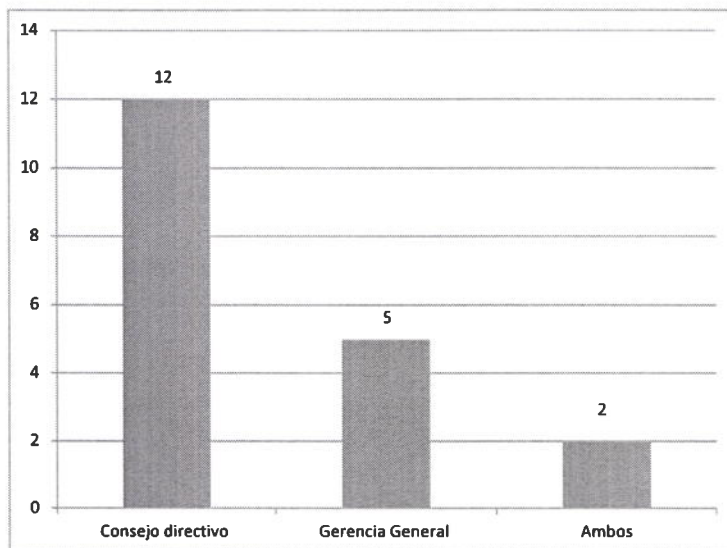
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Del total de colaboradores, 16 indicaron que la estructura organizacional es lineal por su estructura horizontal; 2 dijeron que es funcional por las actividades que cada uno realiza y 1 manifestó que es lineal staff por estar apoyado por asesorías.

### Ilustración No. 13

Gráfica 11: ¿Quién toma las decisiones en el área administrativa?



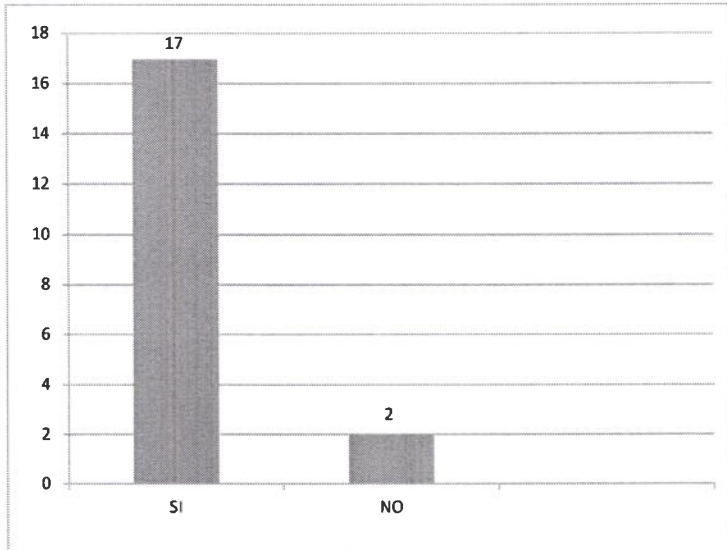
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Al respecto, 12 colaboradores manifestaron que quien toma decisiones en el área administrativa es el órgano superior de la institución, encargado del correcto y eficaz funcionamiento y quien mensualmente tienen que informar a los agremiados, 5 manifestaron que es la Gerencia General, a quien corresponde cumplir las disposiciones emanadas de los órganos directivos y 2 indicaron que ambos, debido a que reciben instrucciones de las dos partes.

## Ilustración No. 14

Gráfica 12: ¿Conoce el organigrama?



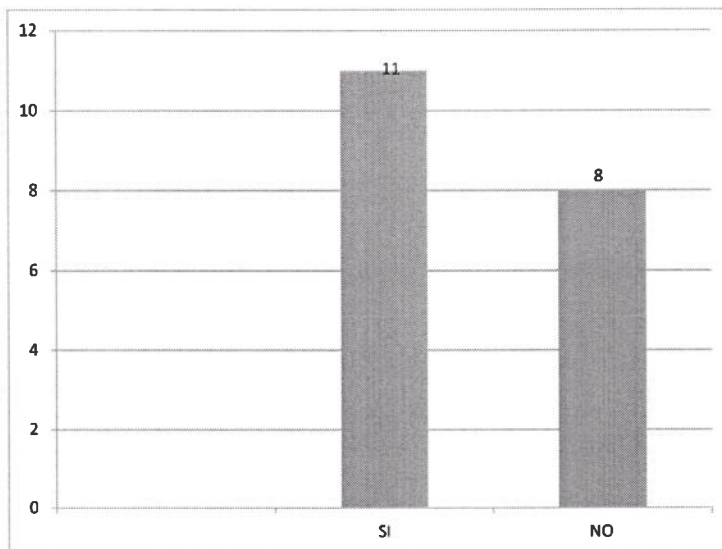
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De los colaboradores 17 manifestaron conocer el organigrama de la institución por estar colocado en un lugar visible, en tanto que 2 indicaron no conocerlo, ni visto en las instalaciones.

## Ilustración No. 15

Gráfica 13: ¿Establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?



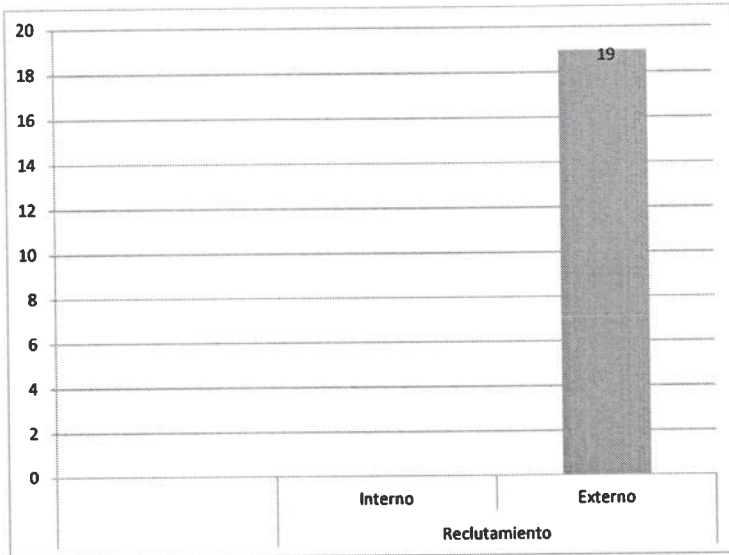
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014

De los encuestados, 11 colaboradores respondieron afirmativamente debido a que saben cuales son las actividades que tienen que realizar en el trabajo que desempeñan y porque el órgano superior es el que toma las decisiones administrativas, en tanto 8 indicaron su desconocimiento, por cuanto que realizan otras actividades ajenas a sus obligaciones y reciben instrucciones del órgano superior o jefe inmediato.

## Ilustración No. 16

Gráfica 14: ¿Cómo se llena una plaza vacante en la institución?



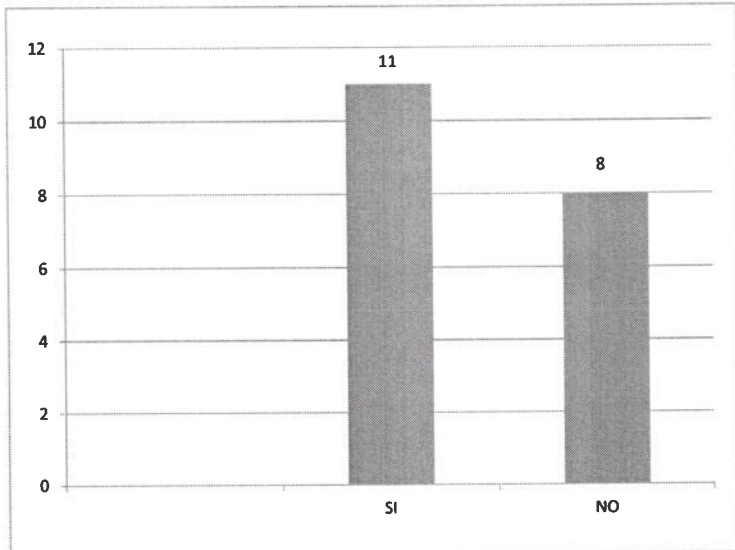
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

El total de los colaboradores encuestados respondieron que es por reclutamiento externo debido a que de esa manera fue como ingresaron a la institución.

### Ilustración No. 17

Gráfica 15: ¿Al contratarla(o) se le brindó inducción por la institución?



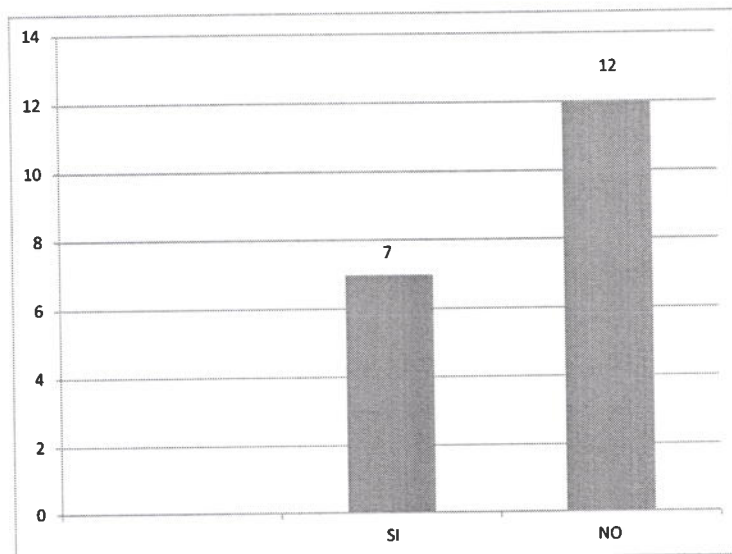
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Del total de los colaboradores, 11 afirmaron que recibieron inducción por parte del órgano superior y jefe inmediato, en tanto que 8 manifestaron que no recibieron inducción y que se informaron del objeto de la institución antes de ser contratados.

## Ilustración No. 18

Gráfica 16: ¿Obtuvo inducción en su puesto de trabajo?



n=19 colaboradores

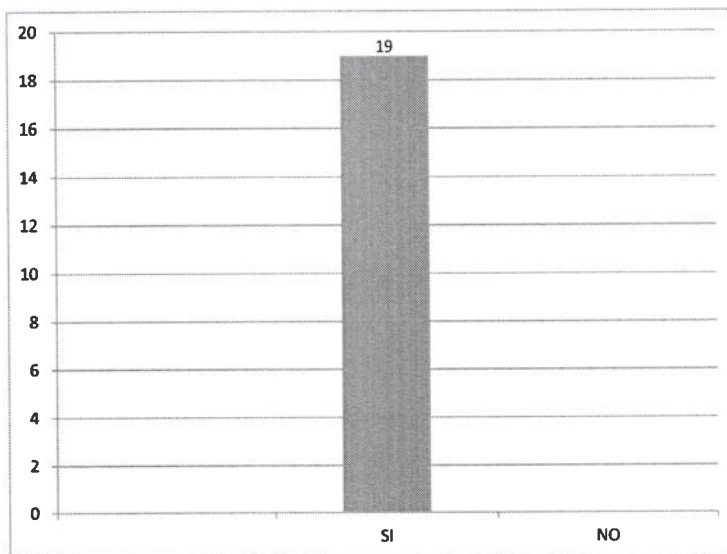
Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Al respecto, 7 colaboradores respondieron afirmativamente debido que algún compañero le informó de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, en tanto que 12 manifestaron que no recibieron inducción alguna de su puesto de trabajo, debido a que no hay una persona encargada de darla y las atribuciones no las tienen por escrito.



### Ilustración No. 19

Gráfica 17: ¿La inducción al puesto de trabajo es importante?



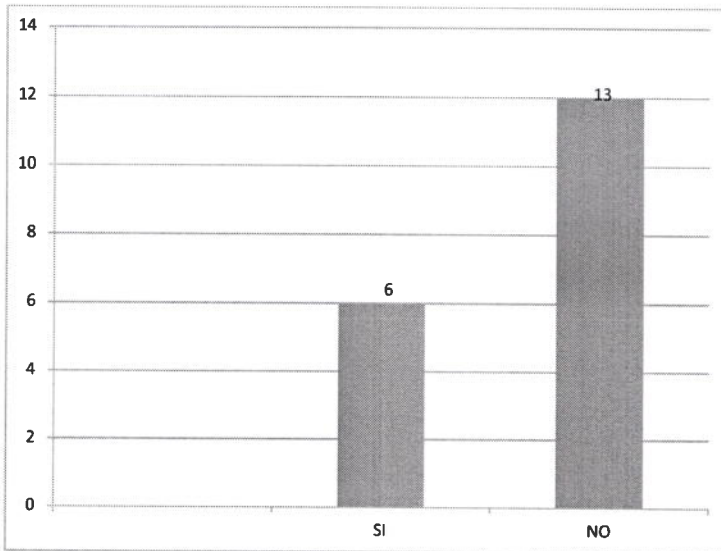
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

El total de los colaboradores encuestados subrayó la importancia de una inducción al puesto de trabajo, lo cual se reflejaría en el buen desempeño laboral.

## Ilustración No. 20

Gráfica 18: ¿Le entregaron las atribuciones de su puesto al contratarlo?



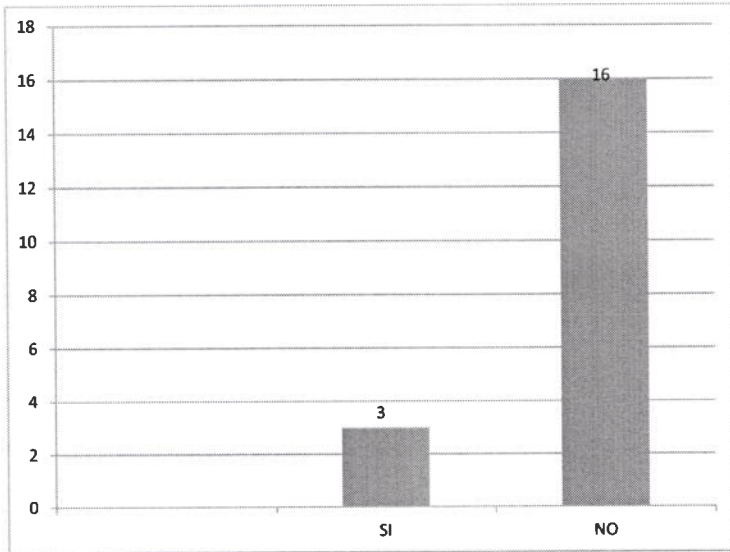
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Un total de 6 colaboradores respondió afirmativamente basándose en el Reglamento interno de la institución en virtud que en el mismo hay algunas atribuciones descritas, además de lo que se les indicó de manera verbal, por aparte, 13 manifestaron que no existen manuales administrativos y no se da inducción al puesto de trabajo.

### Ilustración No. 21

Gráfica 19: ¿Ha recibido capacitación en relación a su trabajo?



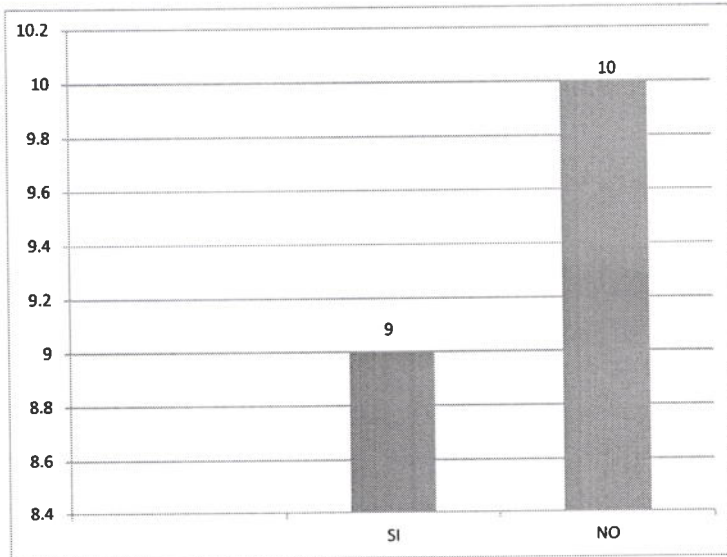
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Del total de colaboradores encuestados, 3 respondieron afirmativamente debido a que se ha invitado a técnicos para que impartan charlas con el propósito de resolver determinados problemas, y 16 respondieron que desde que iniciaron a laborar en la institución, no han estado enterados de programas de capacitación.

## Ilustración No. 22

Gráfica 20: ¿Ha recibido incentivos?



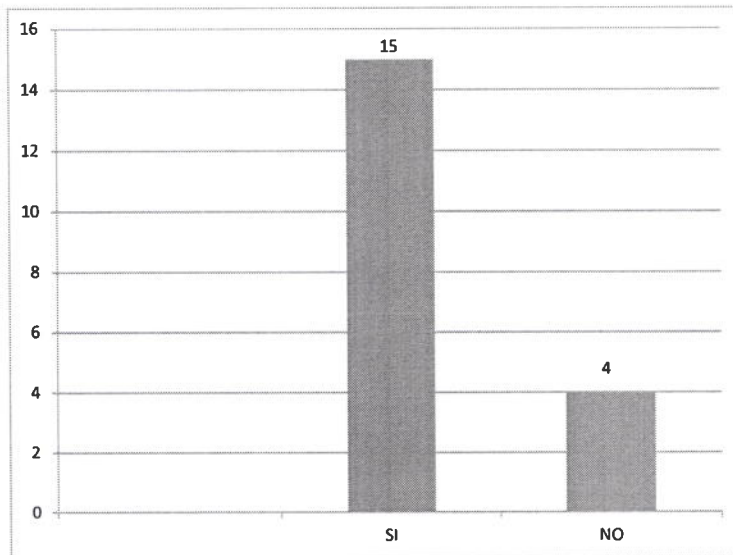
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Al respecto 9 colaboradores respondieron afirmativamente en tanto que 10 manifestaron que no existe un programa de incentivos laborales.

### Ilustración No. 23

Gráfica 21: ¿Se le suministran los materiales y el equipo para su trabajo?



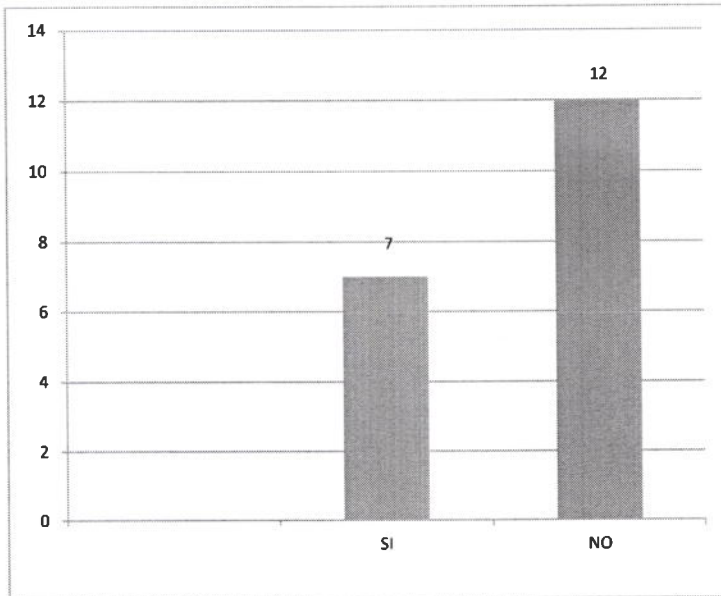
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Respondieron afirmativamente 15 colaboradores, quienes manifestaron que la institución cuenta con una bodega, en tanto que 4 respondieron que no, por no tenerlos en existencia en el momento que los requieren, o bien porque no se ha recibido el pedido solicitado a la distribuidora correspondiente.

## Ilustración No. 24

Gráfica 22: ¿Se fomenta el trabajo en equipo?



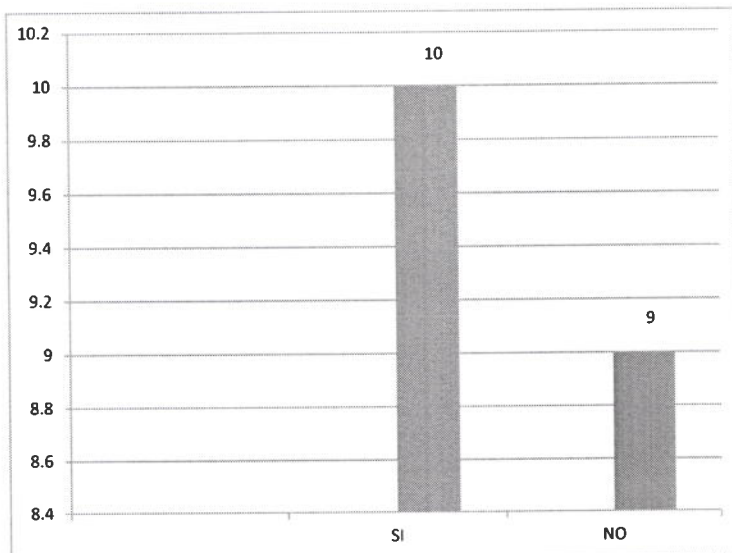
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De los colaboradores, 7 respondieron afirmativamente manifestándose anuentes a brindar su colaboración para cubrir temporalmente otro puesto de trabajo, en tanto que 12 manifestaron que no se valoran las habilidades y capacidades que se tienen.

## Ilustración No. 25

Gráfica 23: ¿La comunicación interna en las áreas de trabajo es correcta?



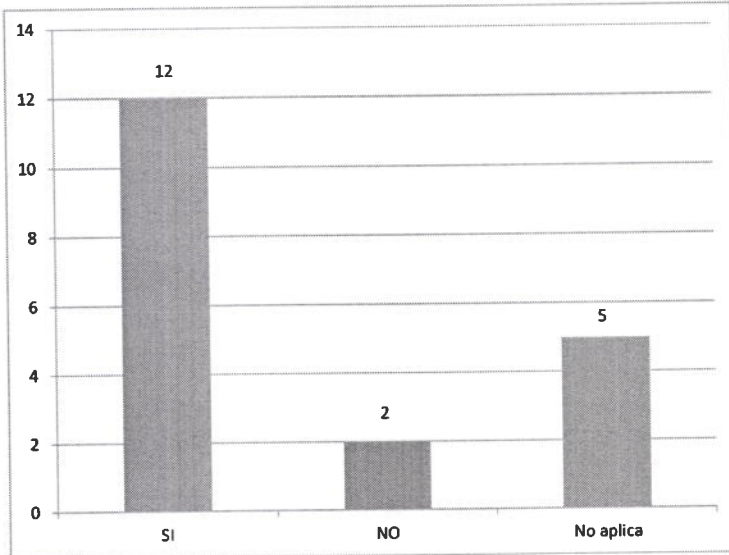
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De los colaboradores 10 respondieron que la comunicación interna escrita y verbal fluye correctamente a tiempo, en el lugar preciso y es entendible, en tanto 9 manifestaron que la información escrita no les llega a tiempo y por ello tienen inconvenientes con el órgano superior.

## Ilustración No. 26

Gráfica 24: ¿El Gerente General supervisa las actividades para corregir?



n=19 colaboradores

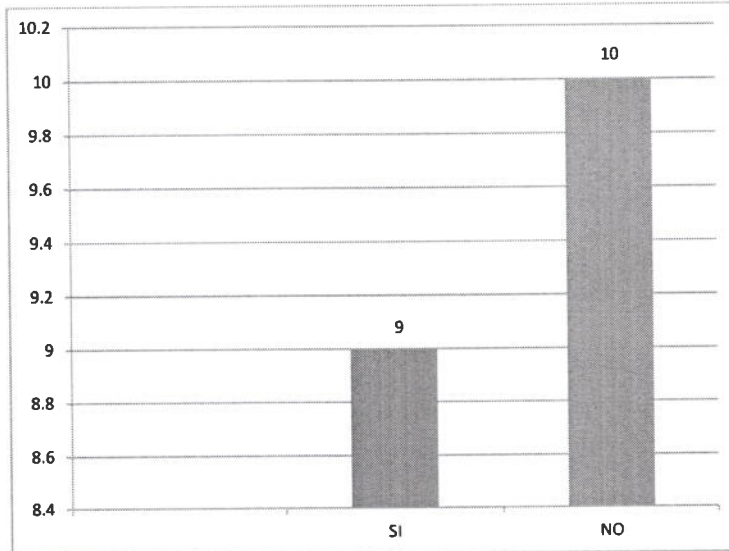
Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Al respecto, 12 colaboradores consideran que debe de aplicarse la supervisión de todas las actividades que se realizan en la institución, 2 manifestaron que no se han preocupado por aplicar este elemento ya que el trabajo siempre se realiza sin importar su calidad, asimismo 5 respondieron que no aplica por ser las asesorías y gerencia.



## Ilustración No. 27

Gráfica 25: ¿Recibe apoyo de su jefe inmediato cuando lo requiere?



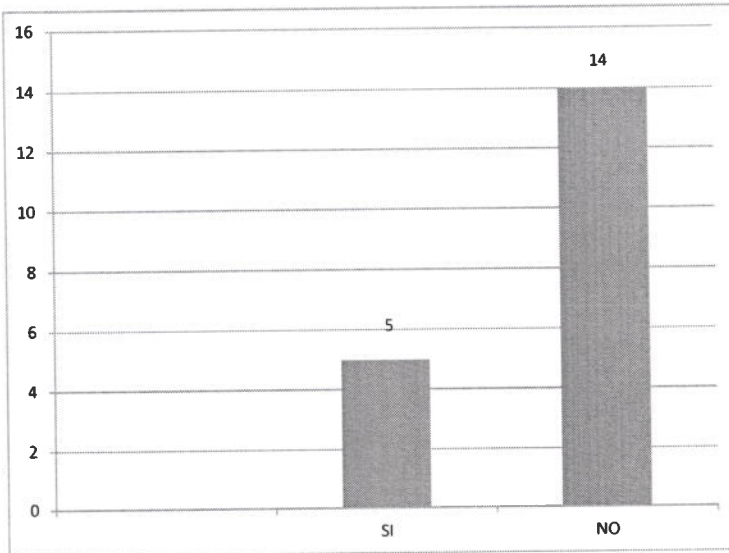
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De los colaboradores, 9 respondieron afirmativamente en virtud que han recibido apoyo cuando lo han requerido, en tanto que 10 manifestaron que no, debido a que cuando se desea resolver algún problema, el jefe inmediato superior no se encuentra en su área de trabajo.

### Ilustración No. 28

Gráfica 26: ¿Se aplica el control para saber si se cumple con lo planificado?



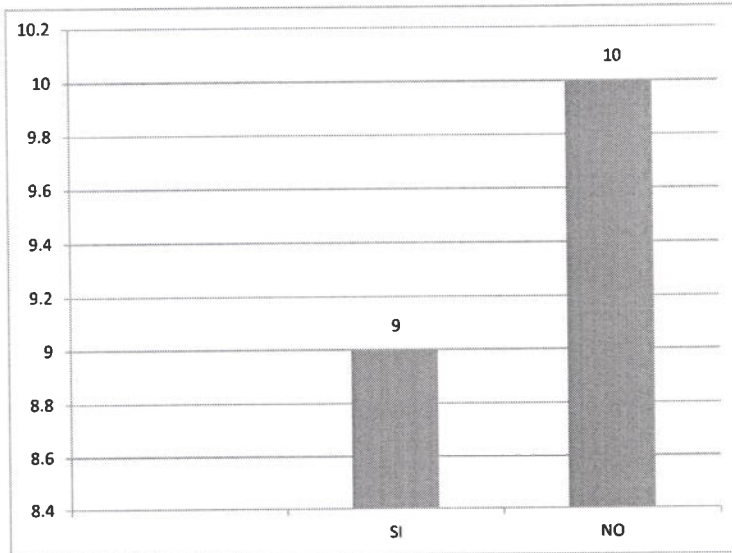
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Respondieron que sí se aplica el control al momento de solicitarles los reportes correspondientes 5 colaboradores, en tanto que 14 manifestaron que no hay planificación ni supervisión alguna e indicaron que el trabajo lo hacen por su propia responsabilidad.

## Ilustración No. 29

Gráfica 27: ¿Aplican el control para cumplir los objetivos del puesto?



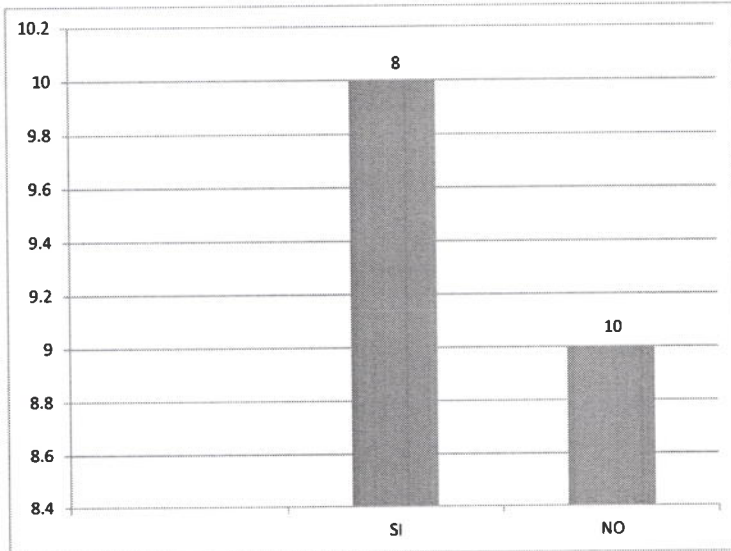
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

De los colaboradores 9 respondieron que en la institución se aplica el control, por lo que se les solicitan los reportes correspondientes respecto de sus labores diarias o mensuales, en tanto que 10 colaboradores manifestaron que el control no se aplica a nivel institucional, ni a nivel de puestos de trabajo, por lo que no existe una comparación de resultados obtenidos con resultados esperados.

### Ilustración No. 30

Gráfica 28: ¿Gerencia General solicita información para los controles y accionar?



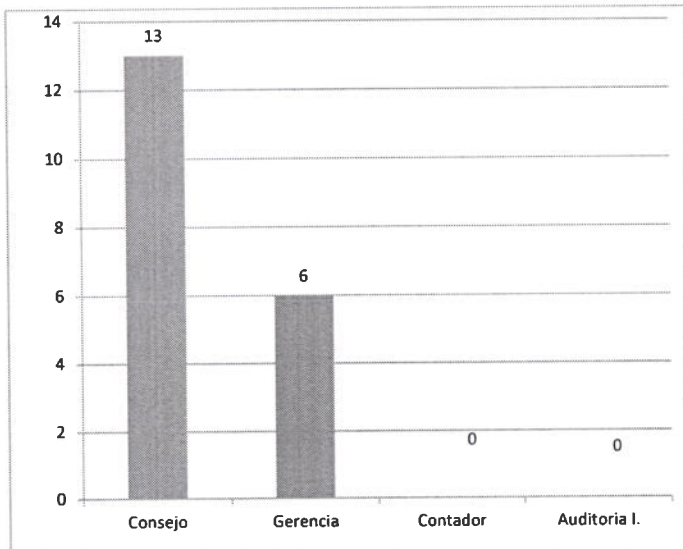
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Manifestaron 8 colaboradores que la Gerencia General solicita constantemente reportes pero específicamente ignoran si es para realizar algún control, por aparte, 10 manifestaron que no han recibido solicitud alguna de información por lo que consideran no existe control y tampoco han visto que se tomen las medidas correctivas pertinentes.

### Ilustración No. 31

Gráfica 29: ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el control?



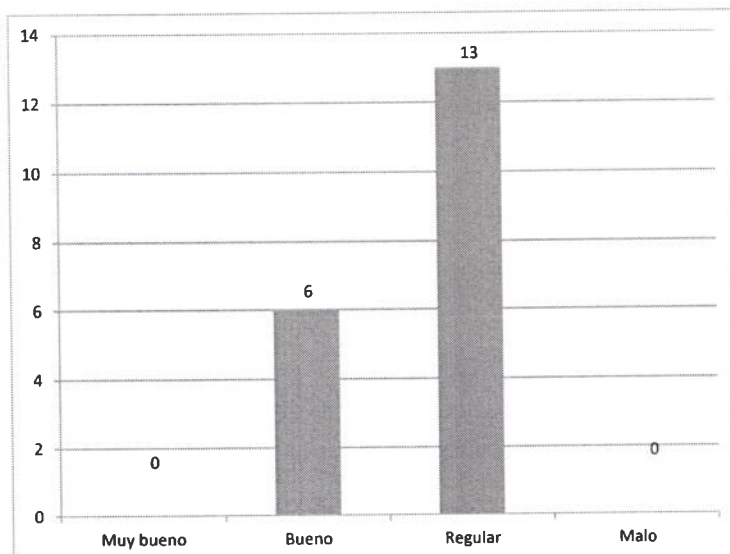
n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Respondieron 13 colaboradores que el Consejo Directivo es el encargado de llevar el control de la institución, por cuanto que tiene el deber de velar por el cumplimiento de la Ley y Reglamento. Por aparte 6 manifestaron que es obligación de la Gerencia General, debido a que es el jefe inmediato y quien permanece mayor tiempo en la institución.

### Ilustración No. 32

Gráfica 30: ¿Cómo califica el control administrativo en la institución?



n=19 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Calificaron como bueno el control en la institución 6 colaboradores, debido a la solicitud constante de reportes y comparaciones que se dan mensualmente. Asimismo 13 expresaron que el control es regular, porque no se planifica ni supervisa y solamente se basan en las solicitudes de reportes, lo cual lo consideran como un control.

## Capítulo 5

### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

El Diagnóstico Administrativo permite detectar las fallas existentes en una estructura de organización y recomendar las mejoras que deben introducirse para poder garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones, responsabilidades y objetivos de la entidad.

En la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA) con base a los resultados obtenidos por las preguntas se detectó:

- a) Se utilizaron los elementos de la planificación como la visión, misión, objetivos, políticas, proceso administrativos, verificándose que no se aplica la planificación.
- b) La organización en TIPSA es parcial, debido a que hay una estructura organizacional, pero no existen manuales, por lo que quien toma las decisiones es el órgano superior, quien conoce la responsabilidad y autoridad por el área de trabajo que desempeñan.

Con base a los resultados se comprueba que en TIPSA si se aplica la fase de integración, pero no se realiza el proceso de inducción al puesto de trabajo, considerándose a los colaboradores una parte importante, no se cuenta con programas de capacitación para lograr una mayor eficacia.

Se analizaron los elementos tales como motivación, comunicación, supervisión, concluyéndose que no se dan incentivos y no se fomenta el trabajo en equipo. La comunicación interna es escrita y verbal, la cual fluye correctamente a tiempo, es entendible. Sin embargo no se aplica la supervisión, por cuanto que el líder (Gerencia) no brinda el apoyo a su personal en el momento oportuno, por lo que la fase de dirección no se aplica en la institución.

La fase del control no se aplica a nivel institucional, ni a nivel de puestos de trabajo, debido a que no hay planificación ni supervisión. El trabajo lo ejecuta el personal de acuerdo a su responsabilidad y capacidad, cumpliendo con las instrucciones de su jefe inmediato superior, quien solicita los reportes correspondientes.

El jefe inmediato debe controlar las actividades que realiza cada uno de su personal aunque considere que sus departamentos lo están realizando correctamente.



## Conclusiones

1. La fase de planificación no esta formalmente establecida, por falta de interés de parte del órgano superior (cuyos miembros son elegidos cada dos años) y jefes inmediatos que han dirigido el destino de la institución.
2. La fase de organización es parcial, debido a que existe una estructura organizacional, no hay manuales de normas, procedimientos y funciones oficialmente escritos.
3. La fase de integración del Recurso Humano a la institución se estableció que es por reclutamiento externo. No existe un proceso establecido de inducción a los puestos de trabajo, careciéndose de programas de capacitación.
4. La fase de la dirección no se aplica en la institución, debido a que los colaboradores en sus puestos de trabajo carecen de incentivos, recompensas y satisfacciones. Asimismo no se aplica la supervisión y el líder no brinda el apoyo a su personal en el momento oportuno.
5. La fase de control no se aplica a nivel institucional ni a nivel de puestos de trabajo, debido a que no hay una planificación y supervisión.

**Propuesta**  
**Creación del Área de Recursos Humanos en la institución Timbre de Prensa  
para Periodistas y Comunicadores (TIPSA), ubicada en la ciudad de  
Guatemala.**

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 71 |
| Justificación.....   | 72 |
| Propósito.....   | 72 |
| Objetivos.....   | 72 |
| Contenido de la propuesta.....                                   | 73 |
| Organización   |    |
| Funciones  |    |
| Análisis de puestos y perfil del puesto                          |    |
| Valuación del puesto   |    |
| Integración (Reclutamiento, selección, inducción y capacitación) |    |
| Aplicación de la evaluación del desempeño                        |    |
| Desarrollo del método escala discontinua                         |    |
| Otras actividades de recurso humano                              |    |
| Calendarización  |    |
| Cronograma   |    |
| Estimación financiera.....                                       | 85 |
| Resultado esperado con la implementación.....                    | 86 |
| Anexos.....  | 87 |

## **Introducción**

Esta propuesta para que TIPSA cree el Área de Recursos Humanos dentro de la institución, es necesaria para que las actividades relacionadas con el personal se efectúen por personas especializadas en el ramo y para ello esta propuesta desarrolla los fundamentos para que dicha área funcione eficientemente. La institución no es grande y no será conformado como un departamento más de la institución, se asignaran las funciones de personal al coordinador y con ayuda del jefe inmediato.

Esta propuesta tiene como finalidad demostrar que no importa el tamaño y giro de la empresa, siempre se requiere de un área en donde se realicen las funciones de administración de Recursos Humanos para el desempeño eficaz y eficiente de sus colaboradores, para que se contribuya a mejorar el objeto de la institución

## 1 Creación del área de Recursos Humanos.

La institución cuenta con 19 colaboradores por lo que no se considera conveniente crear un departamento, sino un área que será administrada por un coordinador.

### Justificación.

El área de recursos humanos ayudará a la institución con su desarrollo mediante la evaluación de las necesidades cambiantes de la institución y el equipamiento de sus colaboradores con las herramientas necesarias. Aunque los colaboradores pueden ser los beneficiarios directos de los programas de desarrollo, la institución también ganara en el corto y largo plazo.

### Propósito.

Su propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución, de manera que sean responsables.

### Objetivos.

- Mejorar el rendimiento del capital humano de la institución implementando manuales de procedimientos, funciones y evaluación del desempeño y el desarrollo de programas de capacitación e innovando sistemas de incentivos monetarios y no monetarios.
- Innovar métodos de descubrimiento y reclutamiento de talentos necesarios para la institución, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado con potencial de crecimiento.
- Divulgar cuáles son los objetivos estratégicos de las empresas y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio. El área de recursos humanos se encarga de enseñar a los trabajadores cuál es su papel dentro de la institución.

- Saber cómo ayudar en el aumento de la productividad a través del trabajo de los colaboradores, así como llegar a la perfección en cada una de las tareas que ellos desempeñan.

### 1.1 Organización.

El responsable del área de Recursos Humanos será el Gerente General, las funciones de personal se llevarán conjuntamente entre Recursos Humanos y el jefe inmediato.

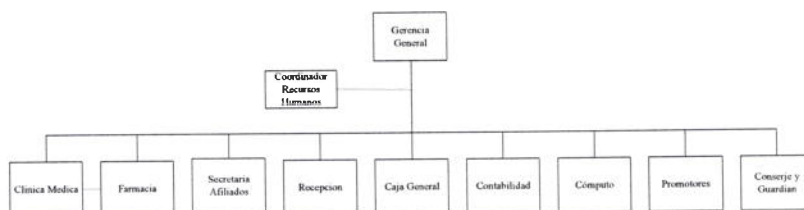
El área de Recursos Humanos representará un apoyo y una fuente de asesoría para cada uno de los departamentos de la institución en asuntos de personal, para que de manera conjunta se contribuya a la mejora de las actividades de la institución.

| Funciones del área de Recursos Humanos  | Responsabilidades del jefe inmediato.  |
|---|--|
| <p><b>Análisis de los puestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración y actualización de las descripciones y perfiles de los puestos.</li> <li>➤ Valuación de puestos.</li> </ul>   | <p><b>Análisis de puestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proporciona información al área de Recursos Humanos sobre las obligaciones y responsabilidades de los colaboradores.</li> <li>➤ Informar a cada uno de los colaboradores de la descripción del puesto que desempeñan.</li> </ul> |
| <p><b>Integración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reclutamiento.</li> <li>➤ Proceso de entrevista y realización de exámenes</li> <li>➤ Verificación de referencias.</li> <li>➤ Redactar el contrato de trabajo.</li> <li>➤ Inducción al puesto de trabajo.</li> </ul> | <p><b>Integración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llenar la solicitud de requisición de personal.</li> <li>➤ Elegir al candidato.</li> <li>➤ Inducción específica al puesto de trabajo.</li> </ul>   |
|   |  |

|   |   |
|---|---|
| <p>Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración, implementación y evaluación del programa de capacitación.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Detectar necesidades de capacitación.</li> <li>➤ Decidir las personas que se capacitarán.</li> </ul>   |
| <p>Evaluación del desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo y coordinación del sistema de evaluación.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trazar objetivos con el colaborador.</li> <li>➤ Evaluar el desempeño.</li> <li>➤ Retroalimentación de las evaluaciones.</li> </ul>   |
| <p>Administración de compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de los programas de prestaciones, beneficios e incentivos.</li> </ul>  | <p>Administración de compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Otorgar reconocimientos.</li> <li>➤ Proponer aumentos salariales.</li> </ul>  |
| <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de reglamentos.</li> <li>➤ Diseño de políticas de RH.</li> <li>➤ Diseño de procedimientos.</li> <li>➤ Mejora en el entorno laboral.</li> <li>➤ Investigaciones sobre RH.</li> </ul> | <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicar sanciones.</li> <li>➤ Diseño de procesos de trabajo.</li> <li>➤ Decidir sobre los retiros.</li> <li>➤ Aumentar la productividad.</li> <li>➤ Calidad en el ambiente de trabajo.</li> <li>➤ Prever futuras necesidades de personal.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

La estructura organizacional propuesta para el Área de Recursos Humanos de la institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA) es el siguiente:



Funciones que debe realizar el área de Recursos Humanos.

- **Análisis de puestos:** este proceso permitirá que cada puesto cuente con su descripción además de proporcionar el perfil de la persona a ocuparlo.
- **Aprovisionamiento:** este proceso implicara a la institución de personal. Atraer a candidatos para la plaza vacante, seleccionar a los mejores candidatos, contratarlo e inducirlo.
- **Capacitación:** La inducción del colaborador al puesto de trabajo, el adiestramiento del personal para el manejo del equipo, la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo personal.
- **Evaluación del desempeño:** busca la medición objetiva del desempeño del colaborador, para saber si cada colaborador es el adecuado en cada puesto de trabajo.
- **Administración de compensaciones:** Manejo de los salarios, incentivos, prestaciones y bonificaciones que reciben los colaboradores.
- **Otras:** Investigación de recurso humano, en la cual se estudiará y analizará cualquier aspecto que se relacione con el recurso humano. Planeación estratégica de recursos humanos, que medirá el impacto de los planes de la empresa sobre el mismo y preparará a la empresa para la futura necesidad de personal. Elaborará las políticas y reglamentos internos y de su debida aplicación.



## 1.2. Análisis de puestos.

TIPSA no ha realizado ningún análisis de puestos por lo que se propone que lleve a cabo dicho proceso, el cual consistirá en analizar, evaluar y organizar la información sobre los puestos de la institución. Ayudará a tener una idea de lo que espera de los integrantes y qué tipo de colaboradores se quiere.

Es importante tener por escrito las funciones y la naturaleza de los puestos al igual que los requisitos que deben cumplir los colaboradores para ocuparlos. De lo contrario, puede haber confusión ya que los colaboradores no sabrán lo que tienen que hacer y qué es lo que la institución espera de ellos.

Las herramientas para analizar los puestos serán tres:

- Descripción del puesto: consiste en una serie de características generales y específicas sobre el puesto dentro de la cual las partes principales serán:
- Ubicación: posición jerárquica dentro del organigrama.
- Descripción general: es la actividad más importante a realizar y que caracteriza al puesto.
- Descripción específica: Consiste en todas las actividades que se realizan dentro del puesto.

Perfil del puesto: previamente definido entre el jefe inmediato y Recursos humanos, indicará una serie de características y requisitos que la persona que ocupe el puesto deberá cumplir para un desempeño eficiente, las cuales son: Datos personales como sexo, estado civil, etc.

Capacitación es la preparación que se le da a la persona al ocupar el puesto.

Cualidades, habilidades y características específicas que debe tener la persona para un buen desempeño.

Valuación del puesto: será utilizado para determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la estructura organizacional, a fin de que la remuneración sea equitativa entre los puestos, por una parte y por la otra definir la importancia del puesto en relación con los demás.

Existen diversos sistemas de evaluación de puestos, unos más sencillos y menos cuantitativos y otros más complejos y técnicos. El método de valuación por puntos ha demostrado ser bastante refinado para evaluar los resultados que genera, poseen un alto grado de validez y menor manipulación.

### 1.3 Integración.

El proceso de integración consiste en dotar a la institución del personal adecuado para la consecución de los objetivos. Se divide en cuatro subprocesos:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Contratación.
4. Inducción general.

a) Reclutamiento: El proceso general de reclutamiento involucra varios pasos:

- Planeación de recursos humano.
- Identificación de vacantes.
- Análisis y requerimiento del puesto.
- Métodos de reclutamiento.
- Disponibilidad de candidatos.

Con la identificación de la necesidad existente, debe ser completado el formulario Requerimiento de personal, el cual debidamente autorizado y firmado por el gerente, dará inicio al proceso de reclutamiento.

Con esta solicitud completada y el perfil del puesto, el área de recursos humanos, debe iniciar el proceso de reclutamiento analizando su oferta interna, y si allí no se encuentra el candidato idóneo, hacerlo por medio de las diferentes fuentes normalmente utilizadas como anuncios, referencias directas, agencias de empleo y también explorando otras fuentes como universidades, y otras instituciones que pueden ser de ayuda.

Cuando esta etapa ha sido completada, debe programarse en días y horas las entrevistas preliminares con los interesados. En esta entrevista llenara el formulario de Solicitud de empleo.

b) Selección:El desarrollo del proceso de selección se inicia con una entrevista preliminar en la que se analizarán los datos proporcionados en la solicitud de empleo. Es conveniente la utilización de una guía que permita una fácil y completa obtención de la información de todos los aspectos a cubrir en dicha entrevista. Es importante tener presente que la persona que tenga a su cargo la realización de esta entrevista debe poseer la preparación suficiente para hacerla correctamente. Se sugiere a continuación las necesidades mínimas de esta preparación.

1. Preparación del entrevistador:Lo cual incluye planificación de tiempo suficiente, estado de ánimo, tener a su alcance toda la información que necesitará y el espacio físico adecuado.

2. Preparación y creación de un ambiente de confianza:El éxito de la entrevista preliminar depende del ambiente de confianza que se proyecte al entrevistado. En la medida que se sienta mejor, la información proporcionada será más efectiva.

3. Intercambio dinámico de información:Debe tenerse presente que tanto para el entrevistado como para el entrevistador, es necesario recibir y dar información, el primero informando sobre los aspectos importantes de su vida personal y laboral y el segundo presentando una imagen de la empresa, por lo que el proceso de comunicación debe ser dinámico y de doble vía.

4. Terminación de la entrevista: Cuando se ha completado el cuestionario guía, la entrevista esta llegando a su final. En este punto es necesario preguntar sobre alguna duda de todo lo conversado y también informarle al candidato, cuales son los siguientes pasos que las políticas de la empresadeterminanposteriormente.

5. Evaluación del resultado: La evaluación del resultado de la entrevista, nos permite realizar una depuración de la información y calificar a los candidatos con posibilidades para llenar el puesto. Esta calificación es la base para completar el formulario de Calificación de candidatos.

c) Pruebas de aptitud: Los candidatos que han sido elegidos mediante el proceso anterior, son sometidos a pruebas de aptitud que deben ser diseñadas tomando en cuenta los aspectos generales de habilidad, personalidad y carácter.

d) Verificación de referencias: Uno de los detalles muy importantes que a menudo se pasa por alto es la verificación de referencias y confirmación de información. La realización correcta de esta actividad, puede dar lugar a cambiar decisiones respecto a contratación, aunque es de reconocer que a veces tales cambios pueden ser injustos por deseos de hacer daño a alguien. Se sugiere una guía para solicitar la información en esta actividad.

e) Entrevista con el gerente y examen médico: Tanto los exámenes médicos como la entrevista con el Gerente, son actividades que se realizan fuera del ámbito del Departamento de Recursos Humanos. Cuando la primera fase de la integración, es decir, es el Reclutamiento es completado y se ha llegado a la depuración de un grupo de candidatos, éstos son transferidos para que los requisitos de entrevista con el Gerente y examen médico sean convenientemente completados. Si ambas pruebas son superadas con éxito, el siguiente paso es darle al candidato toda la información sobre el puesto. Es muy frecuente que esta actividad no se realice adecuadamente y que el personal nuevo inicie sus funciones sin saber cual es el objeto de la institución. Es un momento clave puesto que antes de la contratación, sólo queda esta oportunidad para aclarar cualquier duda respecto a la institución, condiciones de trabajo, etc.

Es importante diseñar el procedimiento que se utilizará para el registro y documentación del nuevo personal. Esta tarea debe formar parte de las funciones de Recursos Humanos y no de otro personal como suele suceder.

f) Periodo de prueba: Al final del período de prueba, que se recomienda sea no mayor de dos meses, debe realizarse una evaluación formal y técnica de su desenvolvimiento.

1.4. Inducción: Debe estar dirigido y diseñado para que abarque los siguientes aspectos:

a) Inducción a la institución.

- Historia de la institución.
- Estructura de la institución.
- Instalaciones.
- Normas de seguridad.
- Políticas y normas.

b) Inducción a las condiciones de trabajo.

- Políticas salariales y compensaciones.
- Vacaciones, feriados.
- Asesoría profesional y capacitación.

c) Inducción al personal.

- Con altos ejecutivos.
- Con sus compañeros.
- Con subordinados.

d) Funciones del puesto.

- Ubicación dentro de la estructura organizativa.
- Labores que debe desempeñar por medio de manuales de funciones.
- Objetivos del puesto.
- Descripción del puesto.
- Relación con otros puestos.

1.5. Programa de capacitación.

Se recomienda desarrollar un programa para detectar, implementar y evaluar las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

1. Detectar las necesidades de capacitación.

El Área de Recursos Humanos debe tener dentro de sus funciones el desarrollo del programa de capacitación que le permita establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de aquellas necesidades que en el futuro deberán ser satisfechas. Este programa debe ser elaborado a la luz del conocimiento de elementos importantes como: Personal nuevo. Productos nuevos. Puntos débiles. Identificación de tareas.

La detección de las necesidades de capacitación puede hacerse por medio de diferentes técnicas, debiendo escoger la que mejor se adapte a las características de la institución, y del área que se esté analizando. Algunas de ellas son las siguientes:

a) Observación directa.

- Sistemática (premeditada y constante).
- Casual (esporádicamente).

b) Entrevista.

- Dirigida.
- Semidirigida.
- Abierta.

c) Cuestionario.

- Preguntas abiertas.
- Preguntas cerradas.

d) Inventario de habilidades.

e) Pruebas de desempeño.

También por medio de este programa debe definirse el alcance del programa dependiendo del área, la periodicidad, y el número de empleados que abarcará. Se recomienda la utilización de las siguientes formas:

- Individual (a una sola persona).
- En grupo (dos o más personas).
- En el puesto de trabajo(en actividad laboral).
- En aulas (lugares provistos adecuadamente).
- En el exterior (países o empresas).

La determinación de las necesidades de capacitación es la clave para el éxito del programa.

#### 1.6. Aplicación de la Evaluación del Desempeño.

La aplicación de un sistema de Evaluación del Desempeño puede realizarse en diferentes áreas de la institución con los siguientes propósitos:

- a) Facilitar la integración del colaborador al cargo.
- b) Diseñar y mantener programas de entrenamiento.
- c) Lograr promociones.
- d) Lograr incentivos salariales.
- e) Mejorar las relaciones humanas en diferentes niveles.
- f) Buscar el auto perfeccionamiento del colaborador.
- g) Propiciar el potencial de desarrollo del personal.
- h) Estimular una mayor productividad.
- i) Retroalimentación al propio evaluado.
- j) Otras decisiones sobre personal, como gastos, límites de responsabilidad, etc.

#### 1.7. Desarrollo del método escala discontinua.

El desarrollo de este método requiere de la formación de una comisión que realice el análisis de todos los factores que serán evaluados en cada puesto de trabajo. Cada factor debe representar las cualidades que se esperan de cada colaborador y que son necesarias para cumplir con los estándares establecidos. Cada factor se define con una descripción detallada, sencilla y objetiva para evitar distorsiones. Por otro lado se le dan dimensiones al desempeño de cada factor que va desde un nivel de insatisfactorio o muy malo hasta el nivel óptimo.

Un ejemplo de escala discontinua es el siguiente en el cual se evalúa el factor asistencia.

Asistencia:

Se define asistencia como el acto de presentarse cotidianamente a la hora establecida en el sitio de trabajo, para realizar las tareas que le han sido encomendadas.

| 1             | 2         | 3        | 4          |
|---------------|-----------|----------|------------|
| Sobresaliente | Muy bueno | Promedio | Deficiente |

Sobresaliente: siempre cumple a un bajo circunstancias adversas.

Muy bueno: Siempre cumple. Su asistencia es casi perfecta, según la norma establecida.

Promedio: Asiste con regularidad, se ausenta eventualmente con motivo justificado.

Deficiente: Falta con bastante frecuencia.

Cada uno de los factores será valorado dependiendo de la tabla anterior y del desempeño, lo que formará una escala de valoración total aplicable al resultado de cada empleado.

Los criterios más utilizados en la evaluación de Personal deben dividirse de acuerdo a los diferentes niveles Ejecutivos, Mandos medios y Técnico operativo. Algunos ejemplos son los siguientes:

Mandos medios

|  |     |
|--|-----|
| 1. Conocimiento del trabajo                | 18% |
| 2. Responsabilidad                         | 12% |
| 3. Planificación                           | 9%  |
| 4. Organización                            | 9%  |
| 5. Control                                 | 9%  |
| 6. Iniciativa                              | 8%  |
| 7. Interés por el trabajo                  | 8%  |
| 8. Don de mando                            | 7%  |
| 9. Cooperación                             | 6%  |
| 10. Asistencia                             | 5%  |
| 11. Cumplimiento de<br>Reglamento y Normas | 5%  |
| 12. Puntualidad                            | 4%  |



Total

100%

Para realizar la evaluación es necesario elaborar un cuadro que defina los factores, grados de intensidad de cada factor y los valores o puntos asignados a cada grado de intensidad.

#### Escala de valorización del desempeño para mandos medios.

| Ponderación | Criterios                | Grados de intensidad |            |            |            |
|-------------|--------------------------|----------------------|------------|------------|------------|
|             |                          | A                    | B          | C          | D          |
|             |                          | (S)                  | (MB)       | (P)        | (D)        |
| 18          | Conocimiento del trabajo | 170                  | 134        | 108        | 72         |
| 13          | Responsabilidad          | 120                  | 124        | 76         | 62         |
| 9           | Planificación            | 95                   | 77         | 54         | 41         |
| 9           | Organización             | 95                   | 77         | 54         | 41         |
| 8           | Iniciativa               | 85                   | 59         | 48         | 37         |
| 8           | Interés por el trabajo   | 85                   | 59         | 48         | 37         |
| 7           | Don de mando             | 75                   | 66         | 42         | 30         |
| 6           | Cooperación              | 55                   | 53         | 36         | 24         |
| 5           | Asistencia               | 50                   | 45         | 30         | 20         |
| 5           | Reglamentos y normas     | 50                   | 45         | 30         | 20         |
| 4           | Puntualidad              | 40                   | 41         | 24         | 16         |
| <b>100</b>  | <b>Totales</b>           | <b>1000</b>          | <b>780</b> | <b>550</b> | <b>400</b> |

De tal manera que la evaluación muestra la situación de desempeño de cada trabajador.

Finalmente, este instrumento debe contar con la reglamentación para su aplicación, es decir, debe ser elaborado un instructivo con las normas que permitan a los que lo ejecutarán, desarrollarlo bajo procedimientos uniformes.

### 1.8. Otras actividades del Área de Recursos Humanos.

#### a) Investigación de Recurso Humano.

Ésta es una función que consistirá en el estudio y análisis de cualquier aspecto que se relacione con el aspecto humano y que tenga relevancia para la institución. El campo de estudio puede ser todo el mercado laboral y se puede aplicar a todas las actividades de recurso humano. Puede

usarse para conocer, averiguar o profundizar en cualquier tema relaciona con el recurso humano como:

- Determinar las razones de un alto ausentismo
- Analizar sueldos y prestaciones del medio.
- Porque se da un alto índice de quejas.

### 1.9. Calendarización sugerida:

Para estructurar el Área de Recursos Humanos dentro de la institución, se necesita aproximadamente de un año. Cada una de las funciones se irán implementando independientemente, de manera que al final del año ya se estén realizando cada una de las actividades propuestas.

### 1.10. Cronograma:

| Actividades              | Tiempo en meses |      |      |      |      |      |      |       |      |       |        |        |
|--------------------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|-------|------|-------|--------|--------|
|                          | 1er.            | 2do. | 3er. | 4to. | 5to. | 6to. | 7mo. | 8avo. | 9no. | 10mo. | 11avo. | 12avo. |
| Análisis de puestos      |                 |      |      |      |      |      |      |       |      |       |        |        |
| Integración              |                 |      |      |      |      |      |      |       |      |       |        |        |
| Capacitación             |                 |      |      |      |      |      |      |       |      |       |        |        |
| Evaluación del desempeño |                 |      |      |      |      |      |      |       |      |       |        |        |
| Otras actividades        |                 |      |      |      |      |      |      |       |      |       |        |        |

### 1.11. Estimación Financiera:

|   |                     |
|---|---------------------|
| Sueldo mensual Q7,000.00 x 12 meses               | Q 84,000.00         |
| Cuota Patronal mensual 12.67%(Q886.90 x 12 meses) | Q 10,642.80         |
| Bono 14   | Q 7,000.00          |
| Aguinaldo   | Q 7,000.00          |
| Vacaciones  | Q 3,500.00          |
| Indemnización                                     | Q 8,166.66          |
| <b>Total sueldo y prestaciones</b>                | <b>Q 120,309.46</b> |
| Equipo de Cómputo                                 | Q 5,000.00          |
| Papelería y útiles mensual Q500.00 x 12 meses     | Q 6,000.00          |
| <b>Total</b>                                      | <b>Q 131,309.46</b> |

### 1.12. Resultados esperados:

Se espera contar con una herramienta que permita a la institución:

1. Cumplir en tiempo y forma con las fechas de entrega de información solicitada por las áreas de trabajo.
2. Eliminar la duplicidad de funciones dentro de las áreas.
3. Reasignar funciones y responsabilidad.
4. Mejora en el manejo de los movimientos de personal.
5. Actualización y redefinición de la información.
6. Adquirir una mayor responsabilidad en los procesos.
7. Apoyar el desarrollo, autorización y actualización de los manuales de organización y de procedimientos, cumpliendo con lo establecido.

# **Anexos**

## Anexo I

### Questionario para especificación, descripción de puestos y políticas salarial

#### Instructivo para completar el cuestionario

#### Objetivos:

- General:** Realizar el estudio de evaluación de puestos y salarios
- Específico:** Recopilar información para elaborar el análisis, descripción y especificación de cada puesto.

#### Propósitos:

Este cuestionario es únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupará.

Está destinado a recopilar información, para elaborar la descripción y especificación de cada puesto, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas que desempeña y otros datos complementarios importantes.

Después de completar este cuestionario favor de entregarlo a su jefe inmediato, quien lo revisará y llenará la sección que le corresponde, y quien será el responsable de redactar las descripciones y especificaciones de los puestos.

1. **Quién lo completa?**

El cuestionario debe ser completado por cada trabajador y el jefe inmediato del puesto que se analizará, quienes deben llenarlo en la forma clara y concisa.

2. **Cómo se completa?**

Se sugiere elaborar primero un borrador y después de revisarlo, asegurarse de lo que se escribió sea trasladado totalmente a este cuestionario con letra de molde.

En caso necesario, pueden utilizarse hojas adicionales.

(\*) En caso necesario, se recomienda consultar con su jefe inmediato para aclarar o resolver cualquier clase de duda al respecto de la completación de este cuestionario.

## Sección "a"

### Cuestionario para descripciones y especificación de puestos

#### I. Datos personales

Nombres y apellidos completos (utilice letra de molde):

\_\_\_\_\_

#### II. Datos generales del puesto:

##### 1. Lugar de trabajo:

Escriba el nombre del departamento o sección en donde trabaja:

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

##### 2. Horario de trabajo:

De: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_.

##### 3. Indique el nombre de su puesto:

\_\_\_\_\_

##### 4. Indique el nombre de su Jefe inmediato y el nombre del puesto que él desempeña:

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

#### III. Tareas que realiza en el puesto que ocupa:

Describa claramente las tareas que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (solo las hace una vez por semana, mensualmente, anualmente). Indique también las tareas eventuales u ocasionales.

Describa las tareas que realiza actualmente.

a. Diarias:

b. Semanales:

c. Mensuales:

d. Trimestrales/semestrales:

e. Anuales:

IV. Responsabilidades y condiciones del puesto:

1. Responsabilidad económica:

Indique si en el desarrollo del trabajo el puesto manejará o tendrá bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo) o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales. Esta sección debe mostrar el grado de responsabilidad económica que tiene el puesto en caso de tomar una mala decisión.

En los espacios en blanco indique cual es la maquinaria, equipo, documentos y otros que el puesto tiene bajo su responsabilidad y especifique el valor aproximado.

Maquinaria y equipo \_\_\_\_\_

Materiales: \_\_\_\_\_

Bienes inmuebles: \_\_\_\_\_

Valores y efectivo: \_\_\_\_\_

Documentos y datos confidenciales: \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

Indique si para realizar sus tareas usted utiliza vehículo, especificando tipo y propósito de su uso:

---

---

2. Responsabilidad por supervisión:

2.1 Ejercida:

Cite los puestos y número de personas que están directa e indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su responsabilidad no debe completar esta sección.



**Directamente:**

(Es la persona que reporta directamente al puesto analizado.)

| Nombre de los puestos | No. de personas |
|-----------------------|-----------------|
| _____                 | _____           |
| _____                 | _____           |
| _____                 | _____           |

**Indirectamente:**

(Es la persona que reporta a través de los supervisados directos.)

| Nombre de los puestos | No. de personas |
|-----------------------|-----------------|
| _____                 | _____           |
| _____                 | _____           |

**3 Condiciones de trabajo:**

**3.1** Indique con una "x" el(los) lugar(es) donde realiza su trabajo.

|                 |                          |                    |                          |
|-----------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Oficina privada | <input type="checkbox"/> | Oficina compartida | <input type="checkbox"/> |
| Otro            | <input type="checkbox"/> | Especifique: _____ |                          |

En caso que su horario de trabajo sea compartido en dos lugares, por favor indique el porcentaje de tiempo que ocupa en cada uno. Ejemplo: 80% en oficina y 20% en campo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.2** Indique con una "x" si en su ambiente de trabajo, se dan una o más de las siguientes condiciones (en forma constante):

|                |                          |                        |                          |
|----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Ruido excesivo | <input type="checkbox"/> | Iluminación deficiente | <input type="checkbox"/> |
|----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|



Exposición al sol y lluvia

Malos olores

Calor excesivo

Frio excesivo

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

3.3 Indique con una "x" los riesgos a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas.

Caidas

Golpes

Accidentes de Tránsito

Cortaduras

Raspaduras

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

3. Esfuerzo:

3.1 Indique con una "x" la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo:

Sentado

De pie

Caminando

3.2 Indique con una "x" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas:

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

3.3 Puestos que no tienen a su cargo personal o no supervisa, no llenar este inciso.  
Puestos que supervisen, indicar con una "x" el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo:

Elaborar planes en plazos determinados

Elaborar programas de trabajo

Elaborar presupuestos

Elaborar cuadros estadísticos

Efectuar cálculos matemáticos

Redactar informes

Diseñar procedimientos

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

4. Relaciones personales:

Indique los departamentos, puestos, personas o entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores, tanto dentro como fuera de la institución:

Internas: (dentro de la institución)

\_\_\_\_\_

Externas: (fuera de la institución)

\_\_\_\_\_

5. **Comentarios generales:**

En su propio trabajo, cuales son las actividades que le quitan más tiempo las cuales podrían ser eliminadas, para mejorar su satisfacción e incrementar la productividad:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

**Nombre y firma del empleado:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Sección “b”

Questionario para descripción y especificación de puestos

1. Información del jefe inmediato:

Esta parte de la boleta debe ser llenada exclusivamente por el jefe inmediato.

Indique cuál es el nombre y la función principal del puesto descrito en la boleta (Sección “a”):

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Función principal: \_\_\_\_\_

2. Características especiales: Indique si el puesto requiere alguna condición o situación especial que amerite que se conozca (disponibilidad de horario fuera de la jornada normal, estatura especial, sexo, complexión física especial, etc.)

\_\_\_\_\_

Señale los requisitos que usted considera exigibles como mínimos para ocupar este puesto. Al describirlos, no se refiera a los que posee actualmente el trabajador, sino los que exigiría de encontrarse vacante el puesto.

2.1 Educación formal requerida para el puesto analizado (marque un solo nivel educacional):

Sabe leer y escribir

Primaria completa

Ciclo básico

Nivel medio

Especifique  
carrera \_\_\_\_\_

Nivel universitario:  
qué carrera

Especifique el ciclo, semestre o año y

Universitaria \_\_\_\_\_

2.2 Especialidad u oficio:

Especifique cuál: \_\_\_\_\_

2.3 Experiencia: Indique el tiempo y tipo de experiencia previa que se requiere para el desempeño eficiente del puesto:

Tiempo: \_\_\_\_\_

Tipo de experiencia: \_\_\_\_\_

3. Toma de decisiones

¿Qué grado de autonomía tiene el puesto para actuar y tomar decisiones?

¿Qué tipo de decisiones debe tomar el puesto? (Seleccione una alternativa)

( ) Debe comprender y ejecutar ordenes claras y concretas. Recibe instrucciones detalladas para realizar su trabajo.

( ) Debe comprender y aplicar instrucciones con cierto grado de complejidad, y tomar pequeñas decisiones.

( ) Debe girar instrucciones a sus subordinados y sugerirle al jefe inmediato cambios en procedimientos y/o técnicas específicas para situaciones poco frecuentes.

( ) Debe explicar documentos y políticas, así como elaborar instructivos, procedimientos, fijar estándares y resolver problemas de complejidad menor.

( ) Debe elaborar programas, políticas, presupuestos y/o rechazar los mismos. Toma continuamente decisiones y resuelve problemas de complejidad media.

( ) Debe tomar decisiones en cuanto a la aprobación o rechazo de planes, estrategias, políticas, programas o presupuestos. Toma continuamente decisiones y resuelve problemas de complejidad mayor que pueden afectar las operaciones normales de la institución.

4. Observaciones:

En caso de observaciones adicionales, consígnelas en el siguiente espacio:

---

Datos del jefe inmediato

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Anexo 2  
Requerimiento de personal

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto superior: \_\_\_\_\_

Puesto inferior: \_\_\_\_\_

Sustitución: \_\_\_\_\_

Puesto de nueva creación: \_\_\_\_\_

Funciones generales del puesto: \_\_\_\_\_

Relaciones externas: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

**Perfil del candidato:**

Edad: \_\_\_\_\_ Mínima: \_\_\_\_\_ Máxima: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_ Masculino: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_ Años: \_\_\_\_\_ Áreas: \_\_\_\_\_

Conocimientos especiales: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

Características especiales: \_\_\_\_\_

Vehículo indispensable:    Sí \_\_\_\_\_    No: \_\_\_\_\_

(f) Jefe inmediato

(f) Gerente de departamento

(f) Recursos Humanos

Anexo 3

Entrevista de selección a candidatos

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto a ocupar: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

| Habilidades básicas        | S | MB | B | R | D |
|----------------------------|---|----|---|---|---|
| Educación                  |   |    |   |   |   |
| Experiencia                |   |    |   |   |   |
| Conocimiento del trabajo   |   |    |   |   |   |
| Características personales |   |    |   |   |   |
| Comunicación               |   |    |   |   |   |
| Escucha                    |   |    |   |   |   |
| Actitud                    |   |    |   |   |   |
| Motivación                 |   |    |   |   |   |
| Iniciativa                 |   |    |   |   |   |

Anotar las fuerzas del candidato en este puesto: \_\_\_\_\_

Anotar las debilidades del candidato en este puesto: \_\_\_\_\_

Calificación general

Para este puesto                      S      MB      B      R      D

Potencial de progreso                S      MB      B      R      D

Comentarios: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



**Anexo 4**  
**Calificación de candidatos**

| <b>Candidatos presentados</b> | <b>Fecha entrevista</b> | <b>Resultado</b> |
|-------------------------------|-------------------------|------------------|
| _____                         | _____                   | _____            |
| _____                         | _____                   | _____            |
| _____                         | _____                   | _____            |
| _____                         | _____                   | _____            |
| _____                         | _____                   | _____            |
| _____                         | _____                   | _____            |
| _____                         | _____                   | _____            |
| _____                         | _____                   | _____            |

**Fecha en que se cubrió la vacante:** \_\_\_\_\_

**Fecha de contratación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del empleado:** \_\_\_\_\_

**(F) Recursos Humanos**

Anexo 5

Formulario para verificación telefónica de referencia personal

1. Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

2. Nombre de la persona con la cual se hizo el contacto: \_\_\_\_\_

---

3. Quisiera pedirle información sobre el Sr., Sra., Srita. \_\_\_\_\_

Quien esta solicitando un puesto en nuestra institución y nos proporcionó su nombre como referencia personal.

4. ¿Hace cuánto tiempo que le conoce? \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo le conoció? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo le describiría? \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce a su familia? \_\_\_\_\_

¿Hace cuánto conoce a la familia? \_\_\_\_\_

¿Cómo describiría a la familia? \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo es el carácter de.....? \_\_\_\_\_

9. Si tuviera la oportunidad ¿le daría empleo? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Hay algo más de importancia que debamos saber? \_\_\_\_\_

11 ¿Le recomienda? \_\_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_

12 ¿Le gustaría hacer algún comentario adicional? \_\_\_\_\_

---

Fecha:

Verificado por:

Anexo 6

Cuestionario para determinar la existencia de programas de capacitación

Instrucciones:

A continuación se presentan varias preguntas relativas a conocer la existencia de programas de capacitación en la institución, por lo que solicitamos su colaboración en el sentido de responder el presente cuestionario.

1. Existe un programa de capacitación a nivel de:

- a) Institución \_\_\_\_\_
- b) Área de trabajo \_\_\_\_\_

2. Se fundamenta este programa en una verdadera detección de necesidades de capacitación?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Qué deficiencia encuentra en el programa de capacitación actual? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

- a) Sí
- b) No

5. ¿Qué tipo de curso de capacitación ha recibido, y quién lo impartió? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Existe la evaluación y seguimiento de los cursos de capacitación impartidos?

- a) Sí
- b) No.

7. ¿Considera que la capacitación recibida le ha servido para mejorar el desempeño de sus labores?

- a) Sí
- b) No.

8. ¿Considera necesario que exista un programa de capacitación específico para la institución?

- a) Sí
- b) No

9. ¿Cuál es el contenido que a su criterio debe de contener un programa de capacitación para la institución? \_\_\_\_\_

10. ¿Con qué frecuencia deben de programarse los cursos de capacitación para la institución?

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Semestralmente
- d) Anualmente

11. A su juicio, ¿Qué medidas correctivas debe de tomar la institución para que la capacitación sea efectiva? \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

Anexo 7

Cuestionario para determinar necesidades de capacitación

**Instrucciones:**

Con el objeto de determinar las necesidades de capacitación en la institución, solicitámosle su colaboración en el sentido de responder lo siguiente:

**I. Datos de identificación:**

1. Nombre del puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Departamento o sección a la que pertenece: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la institución? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el puesto actual? \_\_\_\_\_

**II. Funciones generales del cargo:**

1. Mencione brevemente cuáles son las funciones que realiza en su puesto de trabajo, comenzando de mayor a menor importancia.

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

e) \_\_\_\_\_

2. Indique las actividades que le absorben más cantidad de tiempo en su puesto de trabajo.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué actividades de su puesto considera que son más difíciles de realizar?

\_\_\_\_\_

4. ¿Por qué razón le resulta difícil de realizar las funciones enunciadas en el numeral anterior?
- a) Falta de conocimiento
  - b) Falta de habilidades
  - c) Falta de tiempo
  - d) Ninguna dificultad
5. A su juicio, ¿Qué nivel de estudio considera necesario para el desempeño de su cargo?
- a) Estudios universitarios
  - b) Estudios de bachillerato
  - c) Perito contador
  - d) Secretaria
  - e) Estudios básicos
6. ¿Cuáles son los conocimientos básicos necesarios para el desempeño de las actividades de su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_
7. Marque la(s) alternativa(s) que mejorará su desempeño al recibir la capacitación.
- a) Mejorar la atención al público
  - b) Lograr mayor eficiencia en las operaciones
  - c) Cumplir las tareas en el tiempo estipulado
  - d) Adquirir los conocimientos que mejoren el desempeño de sus labores
  - e) Otros (especifique) \_\_\_\_\_
8. ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su puesto y de la institución?
- \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

## Referencias bibliográficas

Cruz Reyes, D. (2008). *Administración para la satisfacción del cliente en el Departamento en una tienda comercial de venta al detalle*. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Chiavenato I. y Sapiro A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Editorial McGraw-Hill.

Drucker, P. (2011). *Planeación Estratégica*. Madrid: Editorial LID.

Hernández, C. (2011). *Revista Diagnóstico POID*. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Hernández, S. et al (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich H. (2013). *Elementos de Administración*. México; McGraw-Hill.

Robbins, S. y Coulter M (2010). *Administración*. México; Pearson Educación.

Schermerhorn, John R. (2010). *Administración*. México; Limusa Wiley.

Torres, G. (2010). *Plan de Inducción para el personal de la Dirección Departamental de Educación de Guatemala*. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2013). *Manual de Estilo. Guatemala*. Facultad de Humanidades.

# Anexos



## Anexo 1

**TABLA DE VARIABLES**

Nombre del estudiante: Susana Beatriz Tobias Salguero

Nombre de la tesis: Diagnóstico POIDC en

TIPSA

Carrera: Administración de Empresas

ACA

| Problemática   | Variable de estudio de la tesis | Indicadores de la variable de estudio | Preguntas de Investigación  | Objetivo General  | Objetivos Específicos   |
|--|---------------------------------|---------------------------------------|---|---|---|
| Falta de Planificación   |                                 | Planeación                            | ¿Cuál es el diagnóstico administrativo de la empresa Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA) ubicada en la ciudad de Guatemala? | Efectuar un Diagnóstico Administrativo de la Institución Timbre de Prensa para Periodistas y Comunicadores (TIPSA) ubicada en la ciudad de Guatemala. | Evaluar la aplicación formalmente establecida y los resultados obtenidos        |
| Falta de cumplimiento a las atribuciones que cada uno tiene asignadas. |                                 | Organización                          |   |   | Analizar la organización actual de la institución.                              |
| No hay proceso de Inducción  | DIAGNOSTICO POIDC               | Integración                           |   |   | Establecer como se efectúa la integración del recurso humano en la institución. |
| Falta de apoyo por Gerencia  |                                 | Dirección                             |   |   | Evaluar el proceso de dirección en la institución.                              |
| No se fomenta el trabajo en equipo                                     |                                 | Control                               |   |   | Determinar cuales son los medios de control que utiliza la institución.         |
| No toman las medidas correctivas en forma inmediata.                   |                                 |                                       |   |   |   |
| Falta de toma de decisiones  |                                 |                                       |   |   |   |

## Anexo 2

### TABLA DE SUJETOS

Nombre del estudiante: Susana Beatriz Tobias Salguero

Nombre de la tesis: Diagnostico Administrativo POIDC en TIPSA

Carrera: Administración de Empresas-ACA

| Objetivos Específicos                                    | Sujetos         | Universo | Muestra | Instrumento | No. De Instrumentos |
|--|-----------------|----------|---------|-------------|---------------------|
| Evaluar la Planificación Estratégica y Operativa Actual. | Colaboradores   | 16       | 16      | Encuesta    | 1                   |
|  | Gerente General | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Auditor Interno | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Tesorero        | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
| Analizar cómo esta organizada la institución actualmente | Colaboradores   | 16       | 16      | Encuesta    | 1                   |
|  | Gerente General | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Asesor Jurídico | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Auditor Interno | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
| Determinar como están integrados los recursos.           | Colaboradores   | 16       | 16      | Encuesta    | 1                   |
|  | Gerente General | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Auditor Interno | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Asesor Jurídico | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
| Evaluar el proceso de dirección.                         | Colaboradores   | 16       | 16      | Encuesta    | 1                   |
|  | Auditor Interno | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Gerente General | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Asesor Jurídico | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
| Determinar cuáles son los medios de control utilizados.  | Colaboradores   | 16       | 16      | Encuesta    | 1                   |
|  | Asesor Jurídico | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Auditor Interno | 1        | 1       | Encuesta    |                     |
|  | Gerente General | 1        | 1       | Encuesta    |                     |

## Anexo 3



### Instrumento 1

Universidad Panamericana de Guatemala

Entrevistador: \_\_\_\_\_.

#### Cuestionario para evaluar la institución

Objetivo: Hacer un diagnóstico administrativo de la institución.

Fecha de realización de la entrevista: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1. ¿Conoce la Visión y Misión de la institución.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Se cumple con los objetivos en su área de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo clasifica los procesos administrativos que se utiliza en la institución?

Adecuados \_\_\_\_\_ Necesitan redefinirse \_\_\_\_\_

4. ¿Existe una planificación formalmente establecida en la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Tiene la institución una política escrita y conocida por usted?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Sabe usted si la institución cuenta con un presupuesto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Ejecuta la institución el presupuesto de acuerdo a lo planificado?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Se encuentran definidos los objetivos de su puesto de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿Con qué tipo de manuales cuenta la institución?  
Organización \_\_\_\_\_ Normas y Procedimientos \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo es la estructura organizacional de la institución?  
Lineal \_\_\_\_\_ Funcional \_\_\_\_\_ Lineal Staff \_\_\_\_\_
11. ¿Quién toma las decisiones en el área administrativa de la institución?  
Consejo Directivo \_\_\_\_\_ Gerencia General \_\_\_\_\_ Ambos \_\_\_\_\_
12. ¿Conoce el organigrama de la institución?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. ¿Cómo se llena una plaza vacante en la institución?  
Reclutamiento Interno \_\_\_\_\_ Externo \_\_\_\_\_
15. Al momento de contratarla(o) obtuvo inducción por parte de la institución?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. Cuando lo contrataron obtuvo inducción en su puesto de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
17. ¿Considera que la inducción al puesto de trabajo es importante?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Le entregaron las atribuciones de su puesto de trabajo cuándo lo contrataron?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Ha recibido capacitación en relación a su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. Ha recibido incentivos durante el tiempo que lleva de laborar en la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Se le suministran oportunamente los materiales y el equipo para el desarrollo de su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Se fomenta en la institución el trabajo en equipo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Considera que la comunicación interna (escrita y verbal) dentro de las diferentes áreas de trabajo funcionan correctamente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Considera usted que el Gerente General debe supervisar todas las actividades que se realiza en la institución para tener información precisa, oportuna y completa y así corregir los problemas que puedan presentarse?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. ¿Recibe apoyo de su jefe inmediato cuando se le requiere?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. ¿Se aplica en la institución el control para saber si se está cumpliendo con lo planificado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿Se aplica el control para verificar el cumplimiento de los objetivos en su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

28. ¿La Gerencia solicita información para efectuar controles y tomar las acciones correctivas que resulten pertinentes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

29. ¿Para usted quién es el encargado de llevar a cabo el control en la institución?

Consejo Directivo \_\_\_\_\_ Gerencia General \_\_\_\_\_ Contador \_\_\_\_\_ Auditoría Interna \_\_\_\_\_

30. ¿Cómo califica el control administrativo dentro de la institución?

Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.