

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa



**Gobierno Corporativo y su incidencia en la Administración del Capital Humano en la  
Empresa 4X, ubicada en la ciudad de Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Licenciada María Alejandra Hernández Molina

Guatemala, Enero de 2015

**Gobierno Corporativo y su incidencia en la Administración del Capital Humano en la  
Empresa 4X, ubicada en la ciudad de Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Licenciada María Alejandra Hernández Molina

M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz (**Asesora**)

Licenciada Matilde Escobar de Yonker (**Revisora**)

Guatemala, Enero de 2015

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

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

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

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

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

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

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

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinadora

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0036-2014-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 02 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. María Eugenia Sandoval de Paz, asesora y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Tesis, titulada: "GOBIERNO CORPORATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA 4X, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", elaborada por la licenciada María Alejandra Hernández Molina, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.



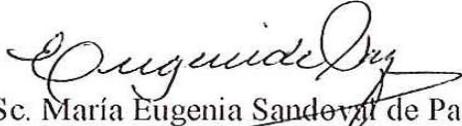
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 5 de Agosto de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud que el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Corporativa con el tema **“Gobierno Corporativo y su incidencia en la Administración del Capital Humano en la Empresa 4X, ubicada en la ciudad de Guatemala Tesis de Maestría”**, presentado por la estudiante: **María Alejandra Hernández Molina**, 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.

  
M. Sc. María Eugenia Sandoval de Paz  
Colegiado Activo 13,233  
Tutora

Guatemala, 25 de noviembre de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“Gobierno Corporativo y su incidencia en la Administración del Capital Humano en la Empresa 4X, ubicada en la ciudad de Guatemala”** presentada por la estudiante **María Alejandra Hernández Molina** previo a optar el grado académico de **Maestría en Administración Corporativa**. Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente

  
Licda. Matilde Escobar de Yonker  
Revisora

## CONTENIDO

<b>Resumen ejecutivo</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
Capítulo 1	
Antecedentes de la empresa 4X	
1.1 Industria	1
1.2 Empresa 4X	1
1.3 Organigrama	3
1.4 FODA	4
1.4.1 Fortalezas	4
1.4.2 Oportunidades	5
1.4.3 Debilidades	5
1.4.4 Amenazas	6
1.5 Estudios Previos	7
Capítulo 2	

## Marco Teórico

2.1 Empresa	9
2.2 Empresas en Guatemala	9
2.3 Pequeña y mediana empresa	10
2.3.1 Criterios de clasificación en Guatemala	10
2.4 Gobierno Corporativo	11
2.5 Misión y Visión	13
2.5.1 Misión	13
2.5.2 Visión	14
2.6 Estructura Organizacional	14
2.7 Capital Humano	15
2.8 Administración del Capital Humano	16
2.8.1 Evaluación del desempeño	17

## Capítulo 3

### Metodología de Investigación

3.1 Planteamiento del Problema	19
3.2 Objetivos	21
3.2.1 Objetivo General	21
3.2.2 Objetivos Específicos	21
3.3 Justificación	21
3.4 Alcances y limitantes	22
3.5 Tipo de investigación	23
3.5.1 Sujeto	23
3.6 Población y Muestra	23
3.6.1 Cálculo de muestra	23
3.7 Instrumentos	24
3.7.1 Instrumento 1: Entrevista estructurada	24
3.7.2 Instrumento 2: Cuestionario auto-administrado	24

## Capítulo 4

### Resultados de la Investigación

4.1 Respuestas a la parte I del cuestionario	25
4.2 Respuestas a la parte II del cuestionario	29
Discusión de Resultados	36
<b>Conclusiones</b>	41
<b>Propuesta</b>	43
<b>Referencias Bibliográficas</b>	73
<b>Anexos</b>	77

## RESUMEN EJECUTIVO

La objeto de estudio es de una empresa familiar, comercial, dedicada a la importación, exportación y venta de productos de tecnología, en especial todo tipo de *hardware*. Fue constituida en 1,990 como una pequeña empresa dedicada a prestar servicios de reparación de computadores e impresoras. Fue creciendo en el país y su objetivo principal siempre fue el de llevar tecnología a toda Guatemala y Centroamérica.

Mantener una adecuada estructura organizacional es importante para una compañía como 4X, establecer y respetar un orden jerárquico entre los fundadores de la empresa es clave para poder encaminarla hacia el cumplimiento de sus objetivos, respetando su misión y visión.

Es importante mencionar que para toda organización, su activo más importante es el capital humano, ya que son las personas las que mueven la empresa hacia la realización de sus metas. Por lo tanto, mantener un buen ambiente laboral da la pauta a tener colaboradores fieles, que se identifiquen con la compañía y luchan por cumplir sus objetivos laborales, siendo altamente productivos y por ende incrementando cada vez más la productividad de la empresa.

En el presente trabajo se evaluó que 4X no tiene una estructura organizacional formalmente establecida, tampoco tiene misión, visión y objetivos establecidos de manera formal; ha trabajado todos estos años de forma empírica. Por mucho tiempo ha presentado problema de dualidad de mandos, situación que ha detonado el deceso de su productividad. En la empresa no hay una persona ni área dedicada exclusivamente al cuidado de su capital humano y esto ha provocado descontento en el personal y se ha creado un ambiente laboral no agradable para los empleados.

Luego de estudiar el principal problema que ha bajado la productividad de 4X, se creó una propuesta para los propietarios en donde se recomienda una mejor estructura organizacional, la adición a la compañía de una persona encargada exclusivamente del capital humano y diversas ideas de capacitación y motivación al personal; con la implementación de dicha propuesta se elevará la productividad de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La productividad de las empresas, cualquiera que sea su segmento de mercado, va directamente ligada con la productividad de sus recursos humanos, ya que son ellos (hombres y mujeres) quienes logran hacer realidad cada una de las ideas y estrategias que maneja la compañía.

Por lo anterior, se comprende la importancia de realizar una adecuada administración del capital humano, con la finalidad de desarrollar al recurso humano dentro de la compañía e ingeniar estrategias de motivación que contribuirán a mantener un excelente ambiente laboral.

Por otra parte, una empresa sin una adecuada estructura organizacional no va a caminar hacia el cumplimiento de sus principales objetivos. Debe existir una correcta jerarquización que determine quién realiza cual actividad y a quién debe reportar, con el fin de no perder el camino hacia la realización de sus metas.

Para que una compañía logre una adecuada toma de decisiones en cada ámbito laboral y de mercado, necesita tener una correcta estructura organizacional, ejercer y exigir su cumplimiento.

El presente trabajo de tesis tuvo como objetivo evaluar el sistema de gobierno corporativo de una empresa nacional, dedicada a la fabricación, importación, exportación y venta de accesorios y equipos de cómputo. En el primer capítulo se detallan los antecedentes de la compañía objeto de estudio, desde su creación hasta sus funciones actuales.

El capítulo dos está compuesto por una serie de conceptos relacionados al mercado en que la empresa se desarrolla y a los escenarios macro y microeconómicos que afectan las actividades de la organización. De la misma forma se desarrollan conceptos relacionados a las variables de estudio.

En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada en la investigación, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos del trabajo, los sujetos de estudio, la población y muestra trabajada y el detalle de los instrumentos utilizados para desarrollar la investigación.

Los capítulos cuatro y cinco fueron dedicados a mostrar los resultados de la investigación, en el capítulo cuatro se encuentran los resultados gráficos de la aplicación de los instrumentos desarrollados y el capítulo cinco muestra la comparación de dichos resultados, con los conceptos desarrollados en el capítulo dos.

El capítulo seis muestra las conclusiones a las que se llegó con esta investigación. Y por último, el capítulo siete desarrolla la propuesta de mejora presentada ante la empresa objeto de estudio, como recomendación para implementarla en sus procesos actuales en busca de resultados aún mejores.

# CAPÍTULO I

## 1. Antecedentes de la empresa 4X

### 1.1 Industria

La industria de tecnología en Guatemala es muy reducida, se limita a la industria de telefonías y a la compra y venta de *hardware*. Las empresas que se dedican a la creación e invención de *software* son pocas.

Actualmente, en Guatemala, la industria de tecnología ha ido creciendo. Varias instituciones educativas, en su pensum, le están dando prioridad a la educación tecnológica. De hecho, la tecnología es un buen método para eliminar el analfabetismo en una comunidad.

### 1.2 Empresa 4X

La empresa 4X se dedica a la importación y venta de *hardware*, su objetivo es llevar la tecnología a toda Guatemala y Centroamérica. Fue creada en 1990 por un emprendedor Bachiller en Construcción, quien estudió un técnico sobre computación, ya que este era el tema que iniciaba a sonar en aquellos años.

Se inició como una empresa dedicada a prestar servicios de reparación de computadoras e impresoras. Al inicio de su segundo año una persona interesada en crecer el negocio se asoció con el dueño para iniciar a importar las piezas de utilidad en reparaciones y servicios – procesadores, discos, memorias, entre otras -.

Un año después (1993), se tomó la decisión de ampliar el negocio e iniciar con la venta de equipos completos, con este objetivo, empezaron a importar computadoras completas para la venta. Al ver que el negocio tomaba el mejor camino hacia el crecimiento, se realizaron estudios

de mercado y análisis financieros pensando en la expansión del negocio hacia el interior de Guatemala y a Centroamérica.

En 1996 abrieron una sucursal en Quetzaltenango y un año después incursionaron asociándose con una persona en Miami, quien fundó la entidad encargada de las exportaciones del producto hacia Guatemala. En 1999 la empresa 4X alcanzó otro de sus objetivos, inaugurando otra sucursal en San Salvador.

Para el año 2002 lograron la apertura de la sucursal de Tegucigalpa y medio año después la sucursal de San Pedro Sula –Honduras-. El 2005 fue uno de sus años más prometedores y con mayor auge, situación que les permitió la negociación para abrir una fábrica en China. Durante 2006 y 2007 se investigó el mercado Costarricense y se abrió la última sucursal de Centroamérica. La cual en el año 2010 tuvo que cerrar debido a pérdidas en ventas, derivadas de la mala administración que ejerció el Gerente General a cargo de la tienda.

4X clasifica por líneas sus productos para la venta, todo relacionado a la nueva tecnología en *hardware*, estas líneas son: accesorios, audio, cámaras, *cases*, computadoras, conectividad, consumibles, discos, impresoras, media, memoria, monitores, *motherboard*, muebles, *netbook*, *notebook*, óptico, procesadores, protección electrónica, proyector, punto de venta, *software*, *tablet*, tarjetas, teléfono.

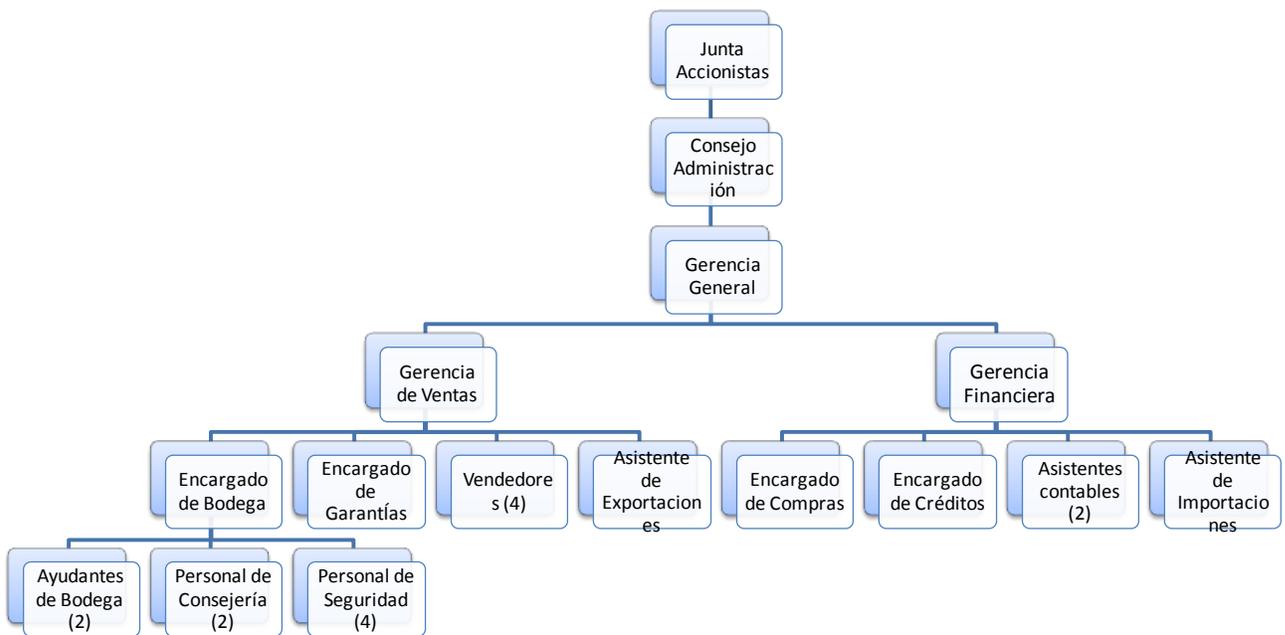
Actualmente (2014) la empresa matriz se encuentra ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala y cuenta con 75 empleados. La empresa no cuenta con Misión ni Visión establecidas formalmente, tampoco un organigrama formal, lo que origina problemas de jerarquía entre los dueños y dualidad de mandos.

### 1.3 Organigrama

La empresa 4X no cuenta con un organigrama general que esté formalmente establecido y que sea de conocimiento de todos los empleados. A continuación se presenta un ejemplo de cómo están organizados, en base a la información recopilada en la entrevista con el Gerente General:

Figura No. 1

Estructura Organizacional actual de la empresa 4X, S.A.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevista con Gerencia General.

## 1.4 FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
* Innovación * Creación de productos propios * Presencia a nivel Centroamérica, Miami y China	* Demanda potencial insatisfecha * Mercado en crecimiento * Mercado <i>Retail</i>
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
* Inexistencia de un Gobierno Corporativo establecido * Escasos controles al Capital Humano * Dualidad de mandos * Falta de departamento de RRHH * No existen políticas establecidas formalmente * Carece de Visión y Misión	* Competencia fuerte * Preferencia de marcas líderes a nivel mundial * Barreras político-económicas al importar/exportar

### 1.4.1 Fortalezas

- ❖ **Innovación:** actualmente en la fábrica de China se encuentran viviendo dos Ingenieros Mecánicos con el objetivo de poner en práctica nuevas ideas aprovechando la ayuda de los socios que tienen en dicho país.
- ❖ **Creación de productos propios:** la compañía tiene una marca propia que se enfoca en crear y/o mejorar *hardware* específicamente para sonido –bocinas para computadora-, su constante innovación los ha hecho ser una marca conocida en Guatemala para este ámbito tecnológico.
- ❖ **Presencia a nivel Centroamérica, Miami y China:** la ventaja que tiene 4X de tener una fábrica en China para la creación de sus productos y una empresa en Miami que se dedica a las exportaciones, le ayuda a tener un mejor control sobre sus costos de fabricación y exportación. De igual forma las sucursales que tiene en El Salvador y Honduras le ayuda a que su marca propia sea más reconocida.

#### 1.4.2 Oportunidades

- ❖ Demanda potencial insatisfecha: el mundo tecnológico se mantiene en constante cambio, por lo que siempre se tendrá la oportunidad de satisfacer nuevas necesidades, esto lo puede aprovechar muy bien la empresa 4X con sus fortalezas de innovación y creación de productos propios.
- ❖ Mercado en crecimiento: la tecnología es cada vez más una necesidad para las nuevas generaciones, por lo que constantemente existirá demanda de dichos productos.
- ❖ Mercado *retail*: la oportunidad de ofrecer sus productos al consumidor, a través de grandes instituciones como *Wal-Mart* es una de las mejores vías por las que la marca propia de la empresa 4X se ha dado a conocer en el mercado nacional y regional.

#### 1.4.3 Debilidades

- ❖ Inexistencia de un Gobierno Corporativo establecido: la empresa 4X ha trabajado de forma empírica a lo largo de estos años, es una compañía familiar y su administración ha venido funcionando sin alguna estructura formalmente establecida, pero ahora que está cambiando de generación y está quedando en manos de los hijos de los fundadores, se han experimentado varias situaciones de rivalidad entre los nuevos mandos.
- ❖ Escasos controles al Capital Humano: la “política” de Recursos Humanos con la que la empresa 4X ha venido funcionando es a base de “confianza”, la cual en esta época de cambios no les está funcionando y se ha experimentado la baja productividad de sus colaboradores, nuevos y antiguos.
- ❖ Dualidad de mandos: ya que 4X es una empresa familiar, cada accionista toma las decisiones que crea convenientes en un momento oportuno y por no respetar una

jerarquía, ya que no hay un organigrama formalmente establecido, las decisiones no son respetadas entre ellos.

- ❖ Falta de departamento de Recursos Humanos: la empresa desde sus inicios no consideró necesario contemplar en su estructura una persona o área dedicada exclusivamente al recurso humano.
- ❖ No existen políticas establecidas formalmente: los fundadores de la empresa prefirieron trabajar desde un inicio, de forma empírica y no lucharon por formalizar políticas que rigieran el comportamiento de los colaboradores en la compañía.
- ❖ Carece de Misión y Visión: debido a la filosofía de los hermanos, dueños y fundadores de 4X, consideran que no es necesario crear y establecer formalmente la Misión y Visión de la compañía. Sin un objetivo establecido que aclare el camino que la empresa debe seguir para alcanzarlo, se han tomado varios caminos sin rumbo que han ocasionado distintos problemas a la compañía.

#### 1.4.4 Amenazas

- ❖ Competencia fuerte: el mercado en el que 4X compete es un mercado saturado de ofertas, la tecnología de *hardware* está en constante cambio y tiene alta demanda, por lo que los nuevos empresarios lo ven como un excelente mercado para incursionar y cada vez la competencia se hace más fuerte.
- ❖ Preferencia de marcas líderes a nivel mundial: Apple, Samsung, Toshiba, entre otras, en este mercado son marcas reconocidas en el mundo y por ende el *hardware* que ofrecen es preferido sobre cualquier marca nacional que 4X pueda fabricar.
- ❖ Barreras político-económicas al exportar/importar: Guatemala es un mercado emergente, su política se mantiene en constantes cambio y no mantiene un equilibrio positivo para el

comercio nacional y extranjero. Las barreras arancelarias, entre otras, afectan negativamente las importaciones y exportaciones del país.

### 1.5 Estudios previos

Según M. González y V. Sosa (2004), en su tesis profesional *El Gobierno Corporativo y la viabilidad de su aplicación en las empresas privadas mexicanas*, en donde el objetivo general es:

Analizar y proponer mejoras a la estructura de Gobierno Corporativo manejada en México, de tal manera que funcione como factor determinante en la transparencia de las actividades financieras de las organizaciones privadas mexicanas para lograr obtener la confianza de los diferentes usuarios con que interactúan, y así promover un crecimiento sólido y continuo en las empresas de México, y su objetivo específico más acorde al tema investigado en la presente tesis es: Estudiar los antecedentes del Gobierno Corporativo a nivel internacional y determinar la necesidad de su aplicación en las empresas.

Y sus principales conclusiones son:

Después de haber realizado este proyecto de investigación, pudimos llegar a percatarnos de que el Gobierno Corporativo es más que una serie de requisitos que hay que cubrir como si fuera una receta de cocina o el manual de algún artefacto. Es ahora que vemos que abarca más que una normatividad, ya que éste debe basarse en principios más que en norma.

Hay que destacar que la implantación de un sistema de Gobierno Corporativo eficiente para las empresas no debe ser considerado como un gasto o derroche de dinero, mucho menos

como un lujo para ciertas instituciones, sino que éste será una inversión, ya que al final de cuentas serán mayores los beneficios obtenidos que los sacrificios realizados (P. 94.95).

De acuerdo a S. Fuentes (2012), en su tesis profesional titulada: *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*, en donde su objetivo general es: Establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano. Y sus principales conclusiones coinciden con que la satisfacción laboral no está directamente relacionada con la productividad, siendo las siguientes:

Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y la productividad; y también se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos, son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos (P. 83).

## CAPÍTULO II

### 2. Marco Teórico

De acuerdo al tema central de la presente tesis, se exponen los siguientes conceptos para profundizar la comprensión de la misma.

#### 2.1 Empresa

Por empresa se entiende un conjunto de personas trabajando en el mismo lugar físico, de manera organizada y con el fin de cumplir con ciertos objetivos establecidos. Un concepto más formal a continuación:

“Es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea de forma planificada, dando satisfacción a las demandas y deseos de sus clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unas tácticas y unas políticas de actuación.” (Wikipedia. Consultado el 05-08-2013).

#### 2.2 Empresas en Guatemala

En Guatemala, la mayor parte de la economía está conformada por empresas familiares, pequeñas y medianas. El mayor reto del país es propiciar las oportunidades de crecimiento para dichos segmentos y con esto cumplir con el objetivo principal de la Política Económica, Social y de Seguridad 2012-2021:

Mejoremosguate.com, consultado el 05-08-2013

Mejorar el crecimiento económico, tomando en cuenta los principales factores del crecimiento 1) inversión en capital físico; 2) mano de obra; 3) capital humano; y 4)

productividad total de los factores. Asimismo, es importante resaltar que este crecimiento económico debe ser sostenible o, dicho de otra manera, por lograr mejores tasas de crecimiento en el corto plazo no debe comprometerse la estabilidad macroeconómica. (p. 1).

## 2.3 Pequeña y mediana empresa

Promonegocios.net. Consultado el 01-08-2013

Es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece; el número de personas que la conforman no excede un determinado límite, como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras, todo lo cual le permite dedicarse a la producción y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. (p. 1).

### 2.3.1 Criterios de clasificación en Guatemala

A nivel de países desarrollados, el criterio de clasificación de pequeña y mediana empresa, es en base a la cantidad de empleados que en estas laboren.

Mejoremosguate.org. Consultado el 11-04-2014

En Guatemala existen varias definiciones. En el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, categoriza las MIPYMES utilizando el “número de empleados”; el BCIE por su parte también utiliza el criterio de número de empleados, pero con diferentes dimensiones para cada segmento; la Cámara de la Industria (CIG) utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo (que

sigue un criterio de cantidad de empleados), y la otra clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales); y, finalmente AGEXPORT, utiliza el criterio de tamaño de activos. (p. 1).

**Tabla No. 1**  
**Criterios para la Definición de las MIPYMES en Guatemala**

Criterio	Micro	Pequeña	Mediana
No. De Empleados			
• MINECO	1 a 10	11 a 25	26 a 60
• CIG	1 a 5	6 a 50	51 a 100
• BCIE	1 – 10	11 a 40	41 a 60
Activos			
• AGEXPORT		Menos de Q500,000	Hasta Q1,200,000
Empleados/Ventas/Activos			
• CIG (empresas industriales)	De 1 a 10 empleados/ Hasta Q60,000 en ventas anuales/ Hasta Q50,000 en activos	De 11 a 20 empleados/ Hasta Q300,000 de ventas anuales/ Hasta Q500,000 en activos	De 21 a 50 empelados/ Hasta Q 500,000 de ventas anuales/ Hasta Q2,000,000 en activos

Fuente: MINECO, CIG, BICIE, AGEXPORT, [www.mejoremosguate.org](http://www.mejoremosguate.org)

## 2.4 Gobierno corporativo

[Contapuntual.blogspot.com](http://Contapuntual.blogspot.com)

Se refiere al término por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella (fuente CAF). (p. 1).

La columna vertebral de cualquier empresa es su Gobierno Corporativo, de la administración que en conjunto ejerzan los Accionistas, Junta Directiva y Gerencia, depende el éxito o fracaso de la compañía. Para que éste tenga éxito, no solo debe dedicarse a establecer normas y principios, también debe exigir su cumplimiento desde los altos mandos hasta el nivel más bajo de la jerarquía. Debe gobernar con el ejemplo.

Su importancia radica en: “evitar la duplicidad de mandos y de funciones, manteniendo un excelente clima organizacional, ambiente agradable de empleo y de políticas de motivación a su capital más valioso, el capital humano” (Contapuntual.blogspot.com) (P. 1).

“El buen gobierno siempre está caracterizado por la necesidad de saber, porque sabiendo la administración puede cambiar su forma de hacer negocios cuando está equivocada” (D. Chorafas, 2007) (P. 32).

A nivel internacional, se puede observar que en los últimos años las causas de fraudes y quiebras en las empresas ha sido problema del Gobierno Corporativo, por ello es que los inversionistas buscan invertir su dinero en:

J. Fernández, 2004

Empresas que ofrezcan garantías de una gestión seria, responsable y eficaz. Para ello es de principal importancia asegurar la existencia de un buen gobierno corporativo. Por ello, la forma en que se diseñe, se implante y se lleve a efecto el gobierno corporativo va a tener cada vez mayor incidencia en la viabilidad y el dinamismo interno de las empresas. (p. 95).

## 2.5 Misión y Visión

A continuación el significado de Misión y Visión aplicado a una empresa, cualquiera que sea el mercado en el que participa:

### 2.5.1 Misión

Promonegocios.net, consultado el 11-04-14

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (p. 1).

Arthur Thompson & A.J. Strickland

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (p. 4).

### 2.5.2 Visión

“En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (J. Fleitman, 2000) (p. 283).

“En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (promonegocios.net, consultado el 11-04-14) (p. 1).

### 2.6 Estructura organizacional

Koontz, H.&Wehrich, H.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. (p. 246).

Por lo tanto, para que una empresa funcione de la mejor manera debe estar adecuadamente estructurada, contando con un organigrama formalmente establecido que le permita conocer las funciones de cada ejecutivo y colaborador, de acuerdo a su nivel jerárquico.

## 2.7 Capital Humano

Se refiere al conjunto de personas que laboran para una organización, caminando juntas hacia el mismo lado en busca de ideas y acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos por ésta.

Werther, W.& Davis, K., 2008

Los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien el punto: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades. (p. 5).

“La gestión de las personas preocupa cada vez más a quienes dirigen todo tipo de organizaciones, lo que provoca que la demanda de ideas, estrategias e instrumentos que permitan lograr avances en este campo haya crecido en los últimos tiempos de modo significativo” (Chase, R., Jacobs, R.& Aquiano, N., 2005:Contraportada). (p.1).

Cuan importantes son las personas en una empresa? De acuerdo al jubilado gerente general de General Electric Jack Welch:

Kinicki, A. & Kreitner, R.

Todo se relaciona con las personas, ya que a final de cuentas se trata de personas. Se trata de escoger a las mejores. Se trata de motivar a los mejores. Se trata de recompensar a los

mejores en el alma y el bolsillo. Se trata de apapacharlos. Hay que hacer todo eso por ellos.

Eso hace que se engrandezcan. Están emocionados con su éxito. Se trata de todo eso. (p. 8).

De acuerdo al comentario anterior se dice que “las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad” (Chiavenato, I., 2007 (p. 43).

## 2.8 Administración del Capital Humano

En términos muy generales, se puede decir que es la acción que se lleva a cabo para dirigir al recurso humano de una compañía, desarrollándolo y motivándolo de diversas maneras para lograr contar con su colaboración en el cumplimiento con las metas establecidas en la empresa.

En toda organización debe existir un departamento de Recursos Humanos que se dedique a la administración de dicho capital, siempre en compatibilidad con las estrategias fundamentales de la compañía.

Werther, W.& Davis, K., 2008

La administración estratégica de capital humano requiere de la habilidad de los gerentes para poder utilizar esos recursos de la mejor manera y afianzar las ventajas competitivas de que disfruta la organización, y contribuir (en los casos de entidades con ánimo de lucro) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social. La obligación del administrador de capital humano latinoamericano radica en ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de una compañía. (p. 6).

Mondy, W., 2010

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficiente de los recursos humanos. (p. 4).

Chiavenato, I., 2007

El estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones y, especialmente, de la ARH. Sin organizaciones ni personas no habría ARH. En esta última hay dos vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional). (p. 43).

### 2.8.1 Evaluación de desempeño

[www.aec.es](http://www.aec.es) consultado el 12-04-14

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o

estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (p. 1).

rrhhmagazine.com, consultado el 11-04-14

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. (p. 1).

## CAPÍTULO III

### 3. Metodología de Investigación

#### 3.1 Planteamiento del Problema

Partiendo del concepto que describe al Gobierno Corporativo como el conjunto de normas y principios que rigen el funcionamiento de las empresas, se puede asegurar que éste es la columna vertebral de cualquier institución. Un buen Gobierno Corporativo no solo establece estas normas y principios, también exige su cumplimiento desde los altos ejecutivos y accionistas hasta el nivel más bajo de la jerarquía.

Por lo tanto, para que una empresa funcione correctamente debe estar bien y formalmente estructurada, desde tener un organigrama que le permita conocer las funciones de cada ejecutivo, hasta tener normas internas establecidas y exigir su cumplimiento. Una compañía sin estructura formal puede funcionar pero podrá mantenerse por suficiente tiempo, esta es una interrogante difícil de responder.

Por otro lado, es de conocimiento general que una de las variables que juega un papel principal en la productividad de una empresa es el ambiente laboral, ya que, el capital humano es parte importante del motor de cualquier compañía que venda productos y/o servicios, en la medida que el personal esté motivado igual será la calidad de trabajo que brinden, y de ello dependerán los resultados y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo anterior, es necesario evaluar la estructura actual de la empresa 4X, S.A. para poder determinar qué tan funcional está siendo, detectar oportunidades de mejora, sugerir cambios y de ser necesario implementarlos para lograr elevar razonablemente su productividad.

Uno de los síntomas más importantes que en la empresa 4X, S.A. se está manifestando es la dualidad en la línea de mando, lo cual lleva al incumplimiento de normas, violación de principios

de la compañía e incide en una inadecuada forma de tomar decisiones, puesto que jamás se llega a un acuerdo entre los accionistas y altos ejecutivos.

A primera vista, se puede determinar que la principal causa de los síntomas anteriormente descritos es que la empresa es netamente familiar, no se reconoce un organigrama estructural y tampoco hay normas formalmente establecidas ni se exige su cumplimiento. La familia entera interviene en cada aspecto de toma de decisiones y están en constante desacuerdo, esto conlleva a un ambiente laboral tedioso el cual se convierte en la baja productividad de sus colaboradores.

Una vez la empresa no establezca un organigrama adecuado ni lo haga valer, no formalice procesos, normas ni principios y tampoco exija su cumplimiento, se llegará a tener varias consecuencias que incluso pueden llevar a la quiebra, continuarán las rivalidades entre cada escalón jerárquico, manteniendo un pesado ambiente laboral y una inadecuada toma de decisiones.

Se debe conocer el modelo de Gobierno Corporativo que actualmente utiliza la empresa 4X, S.A. a fin de identificar su incidencia en la administración del recurso humano y poder plantear una propuesta de mejora. Por lo anteriormente expuesto surge la pregunta de investigación:

**¿Cómo incide el modelo de Gobierno Corporativo que aplica actualmente la empresa 4X, S.A. en la Administración del Capital Humano?**

## 3.2 Objetivos

### 3.2.1 Objetivo General

- Determinar cómo incide el modelo de Gobierno Corporativo que aplica actualmente la empresa 4X, S.A. en la Administración del Capital Humano

### 3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer si en la empresa 4X, S.A. tienen una adecuada Estructura Organizacional, evaluar su gestión para detectar oportunidades de mejora y aportar una posible solución.
- Conocer, los procesos de Administración del Capital Humano que trabaja la empresa 4X, S.A., determinar oportunidades de mejora y recomendar una posible solución.
- Realizar entrevistas al personal de la empresa 4X para determinar el ambiente laboral que impera en la compañía actualmente, detectar oportunidades de mejora y brindar posibles soluciones.
- Conocer si en la empresa 4X trabajan con políticas y procedimientos formalmente establecidos, detectar oportunidades de mejora y recomendar su adecuada aplicación.

## 3.3 Justificación

En el trabajo llevado a cabo se pretendió, a través de la aplicación de teorías y conceptos básicos de gobierno corporativo, administración, recursos humanos y clima organizacional, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan a la empresa 4X.

Los resultados de la investigación practicada a la empresa, se deben a la falta de parámetros para ejercer una correcta administración del capital humano. Para mejorar la situación financiera de la organización y mantenerse activos en el mercado, es importante definir controles y procedimientos adecuados que se adapten a las características de la empresa y así garantizar la satisfacción de los empleados y clientes.

La propuesta de tesis tiene una aplicación concreta que muestra resultados positivos, mismos que coadyuvarán a mejorar la gestión administrativa de la empresa, es una respuesta o solución a los problemas concretos administrativos causados por la falta de normas de gobierno corporativo su aplicación servirá de apoyo para mejorar la situación actual de la compañía.

#### 3.4 Alcances y limitantes

La presente tesis se concretó en conocer y comprender la gestión administrativa y de capital humano de la empresa 4X, para poder crear y sugerir una propuesta de mejora de la gestión administrativa actual, que permita a la entidad mejorar sus resultados y así alcanzar un mejor nivel competitivo dentro del mercado nacional.

Los dirigentes de la empresa solicitaron entera discreción con respecto a la información financiera real y al nombre de la organización. El presente trabajo de tesis se realizó en las oficinas de 4X, ubicadas en el boulevard liberación, zona 9 de la Ciudad Capital.

El tiempo fue la mayor limitante que se tuvo para realizar la presente tesis, el corto tiempo que disponían los empleados y ejecutivos de la empresa para atender a los instrumentos de investigación, obligó a recortar la muestra a dos empleados por área de la compañía.

### 3.5 Tipo de investigación

La investigación descriptiva parte de la determinación de un problema y su objetivo es: “llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”. (Noemagico.blogia.com).

#### 3.5.1 Sujeto

Los sujetos número 1 de la investigación son los miembros de la junta directiva y gerentes de la empresa 4X.

Los sujetos número 2 son los colaboradores de las distintas áreas administrativas y de ventas de la empresa 4X.

### 3.6 Población y muestra

El grupo de estudio son todos los empleados de las distintas áreas y departamentos de la compañía (75 en total). Para determinar el número adecuado de participantes que debían responder al cuestionario auto administrado, se determinó una muestra aplicando la fórmula abajo detallada.

#### 3.6.1 Cálculo de muestra

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

<b>k</b>	=	<b>2</b>
<b>p</b>	=	<b>0.5</b>
<b>q</b>	=	<b>0.5</b>
<b>N</b>	=	<b>75</b>
<b>e</b>	=	<b>10.0%</b>

<b>n = 43</b>
---------------

Sin embargo, de los 43 empleados muestra que debían participar contestando el cuestionario auto administrado se tomaron únicamente 17, uno o dos representantes de cada área. Lo anterior debido a las limitaciones de tiempo que se tuvieron durante la elaboración del presente trabajo de tesis.

### 3.7 Instrumentos

#### 3.7.1 Instrumento 1: Entrevista estructurada

Dirigida al dueño de la empresa 4X y al Gerente General, consta de diez preguntas abiertas que buscan conocer desde cómo se originó la empresa, hasta cuál es su situación actual y los diferentes procedimientos administrativos que llevan a cabo en 4X.

#### 3.7.2 Instrumento 2: Cuestionario auto-administrado

Dirigido a los colaboradores de las distintas áreas y departamentos que laboran en la empresa 4X. Consta de dos partes, la primera son siete preguntas enfocadas a conocer el sistema de Gobierno Corporativo de la compañía y la segunda se compone de diez preguntas elaboradas para determinar el ambiente laboral que en ella se vive, ambas partes con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en los procesos actuales de la empresa.

## CAPÍTULO IV

### 4. Resultados de la Investigación

A continuación se presentan las gráficas que muestran los resultados derivados del cuestionario que se practicó a los diecisiete colaboradores representantes de cada una de las áreas de la empresa:

#### 4.1 Respuestas a la Parte I del cuestionario

Figura No. 2



Se determinó que ninguno de los colaboradores que respondieron al cuestionario conoce la Misión y Visión de la empresa, situación que confirma que no existe Misión y Visión formalmente establecidas para 4X.

Figura No.3

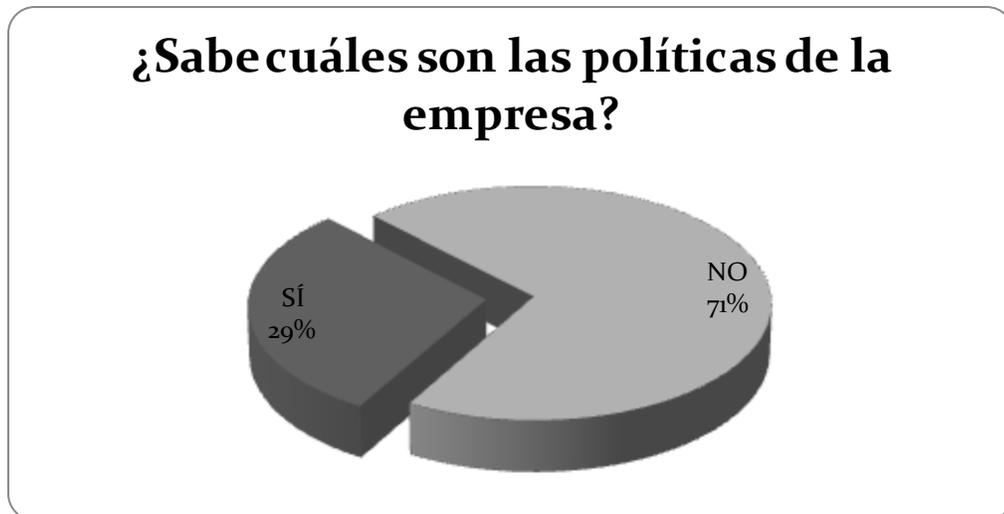


Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Ninguno de los 17 trabajadores conoce el organigrama general de la empresa, con lo que se confirma que no hay una estructura jerárquica formalmente establecida para 4X.

Figura No. 4

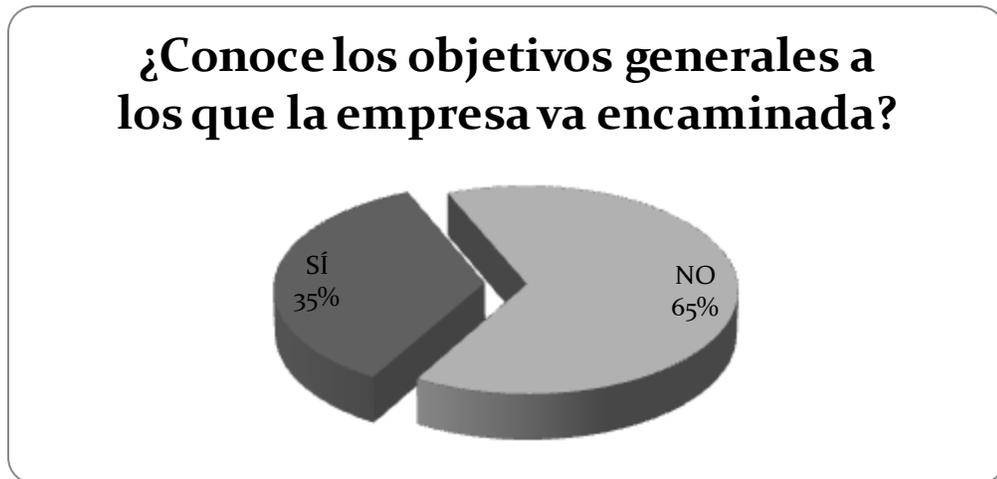


Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Se confirmó que los empleados con mayor antigüedad fueron los que dieron respuesta positiva, por lo que se determina que en la actualidad, no existen políticas formalmente establecidas en la empresa 4X.

Figura No. 5



Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Seis empleados, los de mayor antigüedad indicaron que sí conocen los objetivos generales a los que 4X va encaminada, mientras los 11 restantes dijeron no saberlo con exactitud. Las respuestas a la presente interrogante confirman que es necesario hacer formales los objetivos generales de la empresa, para poder cumplirlos a cabalidad.

Figura No. 6



Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En la empresa no hay objetivos formalmente establecidos en cada área, esto se confirma con las respuestas a esta interrogante, en donde 10 empleados afirman no conocer con exactitud los objetivos generales del área de trabajo en la cual laboran.

Figura No.7

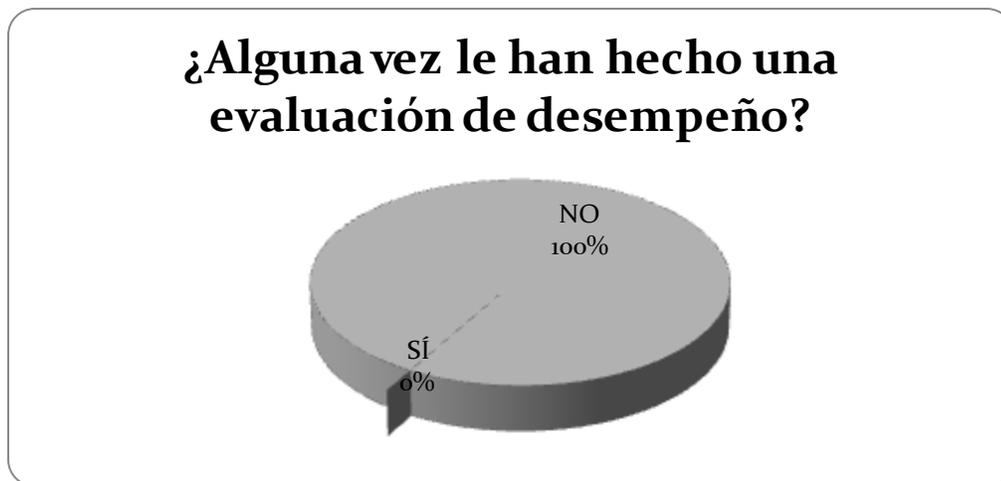


Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Nueve de los 17 trabajadores seleccionados como muestra, respondieron no conocer los objetivos específicos de su puesto de trabajo, situación que los encamina a trabajar sin ninguna motivación laboral, causa probable de la baja productividad que 4X está experimentando actualmente.

Figura No. 8



Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

A ninguno de los 17 trabajadores se les ha practicado una evaluación de desempeño durante el tiempo que llevan laborando para la empresa, situación que confirma que en 4X no hay procedimientos formalmente establecidos para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

## 4.2 Respuestas a la parte II del cuestionario

Enfocada en evaluar la situación actual de los empleados para determinar cómo se vive el ambiente laboral actual en la empresa 4X y poder detectar oportunidades de mejora.

Figura No. 9

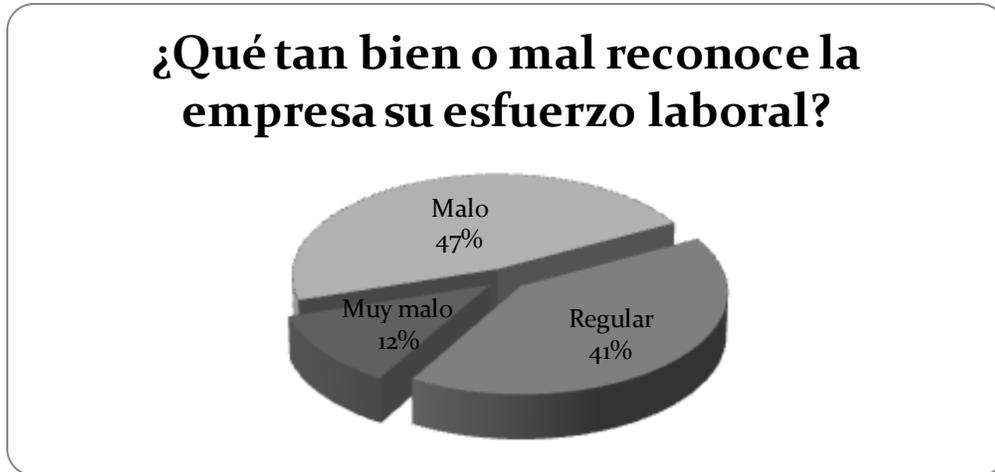


Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Once de los diecisiete empleados que respondieron al cuestionario dan una respuesta neutra en cuanto a qué tan identificados están con la empresa, tres dijeron estar muy bien identificados con la empresa mientras los tres restantes no están en nada identificados con ésta. Las respuestas a esta interrogante muestran lo importante que es conocer la misión, visión y objetivos de la empresa, para lograr identificarse en un cien por ciento con ésta.

Figura No. 10



Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Ocho empleados contestan que la empresa no reconoce en nada su esfuerzo laboral, siete contestan que 4X les reconoce el esfuerzo en algunas ocasiones más no en otras, y dos personas contestan que de ninguna forma su esfuerzo se está viendo reconocido. Las respuestas obtenidas a esta interrogante muestran que los empleados de 4X sienten que su esfuerzo laboral no es reconocido por los altos mandos de la empresa, situación que los desmotiva y provoca bajo compromiso y baja productividad de su parte.

Figura No. 11



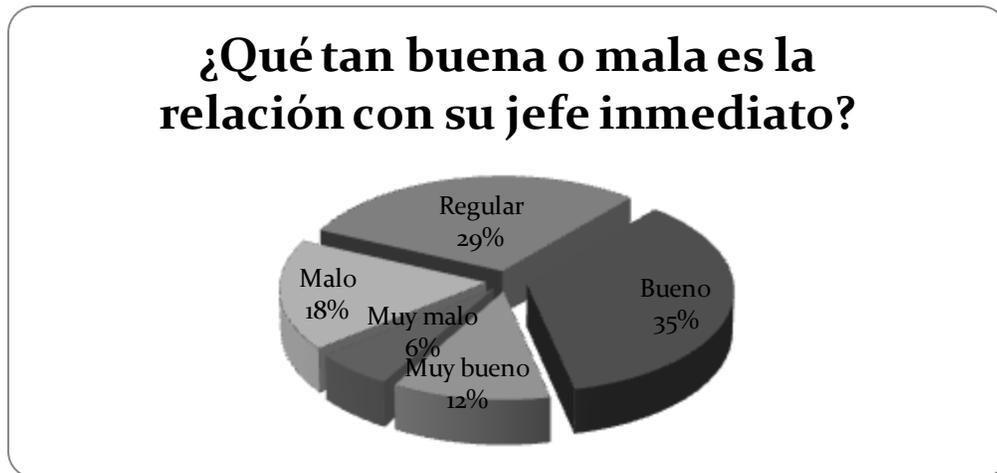
Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Siete personas respondieron que mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo, cuatro contestan que su relación con los demás no es ni buena, ni mala; dos contestaron que tienen muy buena relación con sus compañeros de trabajo, mientras los cuatro restantes dicen tener una mala relación laboral con las demás personas.

Con esta interrogante se detectó que tan buenas son las relaciones interpersonales entre los empleados de 4X, las respuestas determinaron que no hay buena relación entre los colaboradores de las distintas áreas, por lo que se concluye que en la empresa no se trabaja en equipo, siendo esta otra posible causa de la baja productividad.

Figura No. 12



Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Se debe mejorar entre los colaboradores de la empresa 4X la relación jefe – subordinado, ya que de acuerdo a las respuestas obtenidas, se observa que al no mantener una buena relación con su jefe inmediato, los empleados también se desmotivan y bajan su productividad, ya que no se fomenta el trabajo en equipo.

Figura No. 13



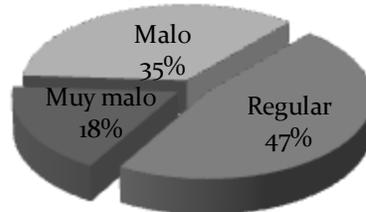
Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación con los dueños de la empresa, los empleados respondieron que mantienen una buena relación con éstos, situación que puede ser causa de la fidelidad que algunos empleados mantienen hacia la empresa.

Figura No. 14

### ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto a capacitaciones al personal?



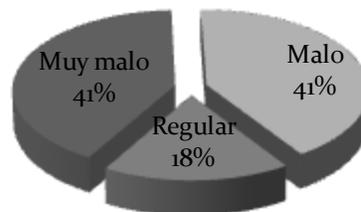
Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a capacitaciones al personal, ocho de los trabajadores respondieron que califican como regular a la empresa 4X, mientras que seis le dan una mala calificación y tres le calificaron mal. Con las respuestas obtenidas a esta interrogante, se detecta la oportunidad de mejora en el aspecto de capacitaciones al personal, por lo que se sugerirá motivar al personal.

Figura No.15

### ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto a crecimiento profesional?



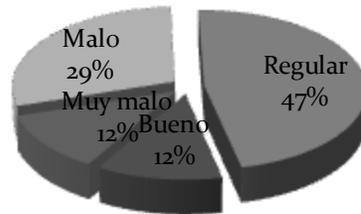
Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Debido a que la empresa es familiar, las oportunidades de crecimiento son mínimas. Debido a que los altos mandos, por lo general, son ocupados por los miembros de la familia y se van heredando a las siguientes generaciones.

Figura No. 16

### ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto a prestaciones al personal?



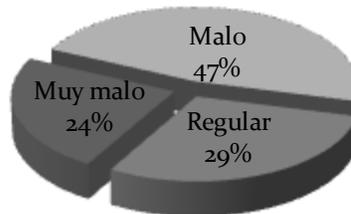
Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a prestaciones, la empresa 4X fue calificada como Regular por ocho personas, mayoría de participantes; 4X cuenta únicamente con las prestaciones de Ley (aguinaldo, bono 14 y bonificación incentivo [Q250]), sin ningún otro incentivo adicional. Cinco personas le dieron una mala calificación, dos le dieron una buena calificación y los dos restantes colocaron una muy mala calificación.

Figura No. 17

### ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto a actividades de integración para el personal?



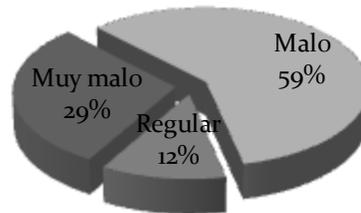
Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Se determina que hay oportunidad de mejora en cuanto a realizar actividades que fomenten el trabajo en equipo y que ayuden en su conjunto a mejorar la productividad de la empresa.

Figura No. 18

### ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto a actividades de motivación al personal?



Base: 17 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Diez de los diecisiete participantes coinciden en calificar como mala la gestión de la empresa 4X en cuanto a realizar actividades de motivación al personal argumentando que a lo sumo, una vez al año reciben una charla motivacional. Tomando en cuenta esta charla anual, dos participantes calificaron a 4X como regular en este aspecto, mientras que los cinco restantes dieron una muy mala calificación.

Los diecisiete colaboradores que contestaron el cuestionario concuerdan en que los objetivos de la empresa no son claros para ellos, que la relación laboral con sus compañeros no es muy buena y que la compañía necesita mejorar en cuanto al reconocimiento de su esfuerzo, capacitaciones, prestaciones y actividades de integración y motivación.

La desmotivación de sus trabajadores es el síntoma principal que está afrontando 4X, siendo la causa; la falta de estructura organizacional formal y de la carencia de controles y políticas en la empresa, por la filosofía empírica con la que trabajan y el rechazo a formalizar los procedimientos.

## CAPÍTULO V

### 5. Discusión de Resultados

De acuerdo a los resultados del cuestionario auto administrado al que respondieron los empleados de la empresa 4X , ellos no conocen la misión ni visión de la empresa, ya que desde sus inicios éstas no se crearon y a lo largo del tiempo no se consideró importante invertir en la creación y formalización de ellas. Por lo anterior, los empleados no están enteramente identificados con los objetivos primordiales de la misma y por ende sus metas laborales se desvían del fin organizacional de 4X.

Arthur Thompson & A.J. Strickland, 2001

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (P. 4).

Dichos resultados coinciden también con el siguiente concepto de Visión: “En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Jack Fleitman, 2000) (P.283).

En cuanto a la estructura organizacional de la compañía, y de acuerdo a los antecedentes de la empresa 4X, proporcionados por el gerente general de la corporación, no se cuenta con una estructura organizacional formal. De la misma forma, los empleados que participaron respondiendo al cuestionario auto administrado, dieron una respuesta negativa ante la interrogante sobre el organigrama general de la compañía, ya que este se desconoce.

Al no tener un organigrama por el cual regirse, en la empresa 4X se ha originado dualidad de mandos, provocando molestia a los trabajadores de la empresa, haciendo no agradable su ambiente laboral. Situación que también se pudo comprobar con el cuestionario auto administrado cuando la respuesta a las preguntas relacionadas con el clima organizacional entre empleados y jefes, coincide, en su mayoría, en una baja o muy baja calificación por parte de los empleados hacia la compañía.

El efecto que está teniendo 4X por causa de la falta de estructura organizacional formal, va de acuerdo a lo que indican los autores Koontz, H. & Kretiner, R en su libro *Administración, una perspectiva global*:

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. (P.246 )

En cuanto a la administración del capital humano, se comprobó que en 4X a lo largo del tiempo no se ha practicado ningún tipo de evaluación de desempeño a sus colaboradores, con base a la respuesta de la pregunta siete (parte I) del cuestionario auto administrado a los empleados de la empresa, en donde los diecisiete participantes respondieron que nunca se les ha practicado una evaluación de este tipo. Esta situación no le permite a los ejecutivos de 4X realizar una adecuada administración de su recurso humano, ya que esta herramienta es esencial para medir las cualidades de los trabajadores y su contribución a la organización.

El hallazgo anterior coincide con la revista electrónica de recursos humanos, llamada RRHHMagazine, cuando indica que:

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. (P. 1)

Por su parte, la *Asociación Española para la calidad* indica que:

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y

programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (P. 1)

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del cuestionario auto administrado que contestaron los colaboradores utilizados como muestra en este trabajo, se logra determinar que el clima organizacional que en la actualidad vive 4X, está basado en la desmotivación del personal, las respuestas confirman que los empleados no se sienten identificados con la empresa, sienten que la empresa no reconoce sus esfuerzos, no les apasiona el trabajo que realizan y su relación con jefes y altos mandos es negativa. Con lo anterior se comprueba la veracidad del siguiente concepto:

Werther, W., Davis, K., 2008

La administración estratégica de capital humano requiere de la habilidad de los gerentes para poder utilizar esos recursos de la mejor manera y afianzar las ventajas competitivas de que disfruta la organización, y contribuir (en los casos de entidades con ánimo de lucro) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social. La obligación del administrador de capital humano latinoamericano radica en ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de una compañía. (P. 6).

El autor hace referencia a que la obligación del administrador es cuidar del capital humano, velar por su crecimiento en la compañía y así recibir crecimiento como empresa también gracias al aporte de cada colaborador. Para que la gestión de administración del capital humano se lleve a cabo de una forma adecuada, se necesitan objetivos, políticas y normas establecidas formalmente y que cada colaborador las conozca, para que puedan trabajar en base a ellas y sea más fácil la medición de su rendimiento.

A través de las respuestas al cuestionario auto administrado, se evaluó que 4X no tiene una estructura de gobierno corporativo que cree y haga vales políticas y procedimientos que puedan ordenar la gestión administrativa de la compañía y del capital humano, efecto de esto es el problema de baja productividad por el que la empresa esta atravesando en la actualidad. Esta situación concuerda con los conceptos siguientes:

La importancia del gobierno corporativo radica en: “evitar la duplicidad de mandos y de funciones, manteniendo un excelente clima organizacional, ambiente agradable de empleo y de políticas de motivación a su capital más valioso, el capital humano” (Contapuntual.blogspot.com).

Al trabajar con una adecuada estructura de gobierno corporativo, la gestión administrativa se ordena, evitando dualidad de mandos y manteniendo un mejor control sobre los recursos de la empresa, pudiendo así optar a organizar actividades de apoyo al capital humano, haciendo ameno el clima organizacional y por ende, aumentando la productividad de cada empleado, lo que llevará a aumentar la productividad de la compañía.

El efecto de que 4X no tenga organigrama, controles, políticas y procedimientos formalmente establecidos, se detecta en la baja productividad de sus colaboradores, situación que ha provocado que la productividad de la compañía esté cuesta abajo y ocasione problemas financieros.

## CAPÍTULO VI

### 6. Conclusiones

- El gobierno corporativo de una entidad es el órgano encargado de velar por la adecuada gestión administrativa de las empresas, por ello es necesario que éste maneje una correcta filosofía administrativa, que tenga una adecuada organización y que su trabajo sea basado en buenas prácticas externas e internas. En la empresa 4X no hay un gobierno corporativo establecido, por ende, se necesita fortalecer la gestión administrativa general y específicamente la administración del capital humano para lograr incrementar la productividad de la empresa y obtener mejores resultados.
- La empresa 4X no tiene una estructura organizacional formalmente establecida, situación que causa dualidad de mandos y provoca inconformidad entre los accionistas de la empresa y en los trabajadores de las distintas áreas, disminuyendo su productividad.
- Los procesos de Administración del Capital Humano con que trabaja la empresa 4X, S.A. no se encuentran establecidos formalmente, al no tener políticas, procedimientos, objetivos y lineamientos que respetar y en los cuales basar su trabajo, no se cuenta con una herramienta adecuada para realizar evaluaciones y mediciones de desempeño a los recursos humanos.
- En la empresa 4X, se detectan muchas oportunidades de mejora en cuanto a administración del capital humano; los colaboradores, en sus distintas áreas y departamentos, no están completamente motivados y esta situación ha disminuido su productividad y por ende la productividad de la compañía.
- Se detectó que la baja productividad que actualmente está presentando la empresa, es el efecto principal de la falta de estructura organizacional formal y de la carencia de controles y políticas en la empresa, por la filosofía empírica con la que trabajan y el

rechazo a formalizar los procedimientos. Por lo que se recomienda implementar la propuesta de mejora detallada en el capítulo VII de la presente Tesis.

## CAPÍTULO VII

### 7. Propuesta de mejora

#### 7.1 Introducción

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se presenta la siguiente propuesta para llevar a cabo un cambio positivo en la gestión administrativa y del capital humano en la empresa 4X, S.A.

Este documento contiene la nueva estructura organizacional que debe mantener y respetar la empresa, los lineamientos para integrar a su staff a una persona encargada de la administración del capital humano, y una serie de propuestas de actividades a llevar a cabo para motivar a su personal e incrementar su productividad.

#### 7.2 Objetivo General

Contar con un instrumento administrativo que permita mejorar la gestión administrativa y de capital humano que actualmente ejerce la empresa 4X, a través de una adecuada distribución de funciones y responsabilidades entre los dueños y ejecutivos de la empresa, así como la creación del área específica de recursos humanos.

#### 7.3 Objetivos Específicos

- Crear la Misión y Visión de la empresa 4X y darla a conocer a los empleados, clientes y proveedores de la compañía; para que, en adelante se trabaje en conjunto encaminando a la empresa al cumplimiento de las mismas.
- Mejorar la estructura organizacional de la empresa 4X, estableciendo responsabilidades específicas a cada ejecutivo para evitar la dualidad de mandos.

- Contratar a un profesional en la rama de recursos humanos para que con su experiencia mejore la actual administración del capital humano. Que realice las actividades necesarias de motivación, integración, colaboración, trabajo en equipo, entre otras, con la finalidad de incrementar la productividad de los empleados.
- Brindar a la empresa 4X una guía de actividades de capacitación y motivación para su personal, las cuales pondrá en práctica a corto plazo, con el fin de iniciar a mejorar su gestión actual.

#### 7.4 Misión y Visión

##### **Misión:**

Es una empresa guatemalteca dedicada al comercio de accesorios y equipos de computación en Centroamérica y Estados Unidos, siempre de la mano con las tendencias mundiales en tecnología.

##### **Visión:**

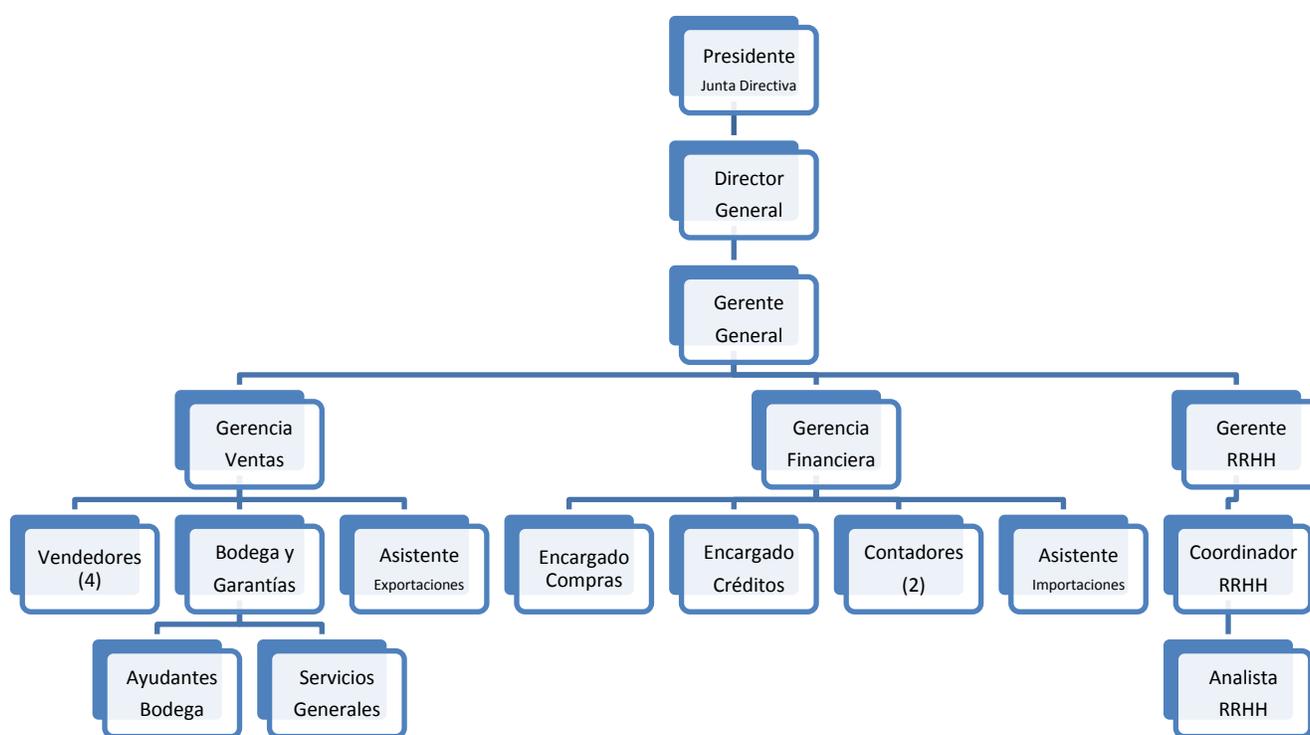
Ser una empresa vanguardista en soluciones integrales de computación, distinguida por los productos y servicios innovadores que excedan las expectativas del mercado centroamericano.

Para que los colaboradores de la compañía conozcan la Misión y Visión, se recomienda colocarlas en un marco en el área de recepción de las oficinas ubicadas en Guatemala y Centroamérica. de esta forma se empezará a lograr que los empleados se identifiquen más con la empresa y puedan alinear sus objetivos de departamento y puesto a los objetivos generales de 4X que se encierran en estos dos importantes conceptos (Misión y Visión).

## 7.5 Estructura organizacional

Se propone la siguiente estructura organizacional con la finalidad de evitar en la empresa la dualidad de mandos, situación que en los resultados del cuestionario realizado a los colaboradores mostró ser causa de una relación no grata entre trabajadores y jefes.

Figura No. 19  
Estructura organizacional sugerida para la empresa 4X, S.A.



Fuente: elaboración propia

El Presidente de la Junta Directiva será la máxima autoridad en la compañía quien deberá tomar decisiones de todo lo relacionado con la compañía. El Director General es el segundo al mando, quien representará al Presidente JD cuando éste no pueda estar presente y tomará las decisiones en su lugar.

El Gerente General, mantendrá relación con los colaboradores de la empresa, se involucrará en los distintos procesos y trasladará la información importante al director y presidente de la compañía. Es quien tendrá a su cargo la mayor parte de la gestión administrativa, en general debe ser la persona que tiene más conocimiento del negocio. Este quedará como tercero al mando y será quien en ausencia del Presidente y Director General tomará las decisiones administrativas.

Una vez evaluada y aprobada esta estructura organizacional, se recomienda formalizarla con los dueños y gerentes de la empresa, luego se deberá realizar una reunión en la que se dará a conocer a los empleados de la compañía.

Como valor agregado para mejorar toda la gestión administrativa y financiera de la empresa, se sugiere evaluar los perfiles del Gerente Financiero y del Gerente de Ventas, tomando como base los que se exponen a continuación:



<b>Puesto</b>	<b>Gerente Financiero</b>
<b>Departamento al que pertenece</b>	<b>Administrativo</b>
<b>Puesto del jefe inmediato</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Puestos que le reportan</b>	<b>N/A</b>
<b>Relaciones internas que tiene el puesto</b>	<b>Todos los departamentos de la compañía</b>
<b>Relaciones externas que tiene el puesto</b>	<b>Clientes y proveedores.</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>Fecha de Realización</b>  <b>20/07/2014</b>
--

<b>Realizó</b>	
<b>Revisó</b>	

### **RESPONSABILIDADES**

- Realizar la gestión eficiente y transparente de la contabilidad y finanzas de la oficina, incluyendo caja y bancos.
- Garantizar la disponibilidad y registro de los fondos de la empresa.
- Manejo y monitoreo de las cuentas bancarias en quetzales y US\$.
- Responsable de la operación del sistema contable.
- Responsable de las compras de bienes y servicios para usos en la oficina.
- Supervisar y capacitar el trabajo de los asistentes contables, encargado de compras y de créditos.
- Representar a la empresa ante la SAT.
- Revisar declaraciones de Impuestos.
- Revisar pago de planilla de IGSS.
- Revisar y pagar ISR ANUAL.
- Revisión de Facturación mensual.
- Revisión de la cartera de clientes quincenalmente.
- Firma de cheques y transferencias.
- Revisión de Conciliaciones Bancarias.



- Elaboración de Reporte Gerencial.
- Revisión de contratos de proveedores.
- Representación ante el IGSS, IRTRA.
- Análisis y Desviación de Presupuesto.
- Control Interno del Depto. Financiero.
- Revisión de la Contabilidad en conjunto.
- Cobros internacionales.
- Flujo sano de los bancos.
- Control de Activos fijos.

### PERFIL DEL PUESTO

**Escolaridad:** Licenciatura (preferiblemente con estudios de maestría)

**Experiencia Mínima:** 10 años en puesto similar.

**Carrera:** Contador público y Auditor, Administración de Empresas o Economía, con estudios de maestría financiera o MBA (opcional).

**Rango Salarial:** Q25,000 – Q35,000

**Género:** Indiferente

**Edad:** Indiferente

**Cursos Específicos:**

- Impuestos
- Libros contables
- Estados Financieros



### **Habilidades:**

- Habilidad numérica
- Habilidad de análisis y síntesis.

### **Competencias:**

- Iniciativa
- Liderazgo
- Administración de tiempo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos

### **Otros Requerimientos:**

- Amabilidad
- Tolerancia
- Manejo de estrés
- Positivismo
- Extroversión
- Pro actividad

## **CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO**

### **Ambiente De Trabajo:**

- El cargo se ubica dentro de la empresa en un ambiente confortable y agradable

### **Riesgo:**

- Esta posición no tienen riesgos que sean nocivos para la salud, pero cabe mencionar que si se pueden llegar a tener problemas de estrés por la tensión que se maneja al tener



## EMPRESA 4X, S.A.

---

responsabilidades financieras y riesgo visual ya que el puesto demanda mucho tiempo frente al monitor de la computadora.

### **Esfuerzo:**

- El cargo no exige mucho esfuerzo físico pero si demanda mucho esfuerzo mental por la capacidad de análisis, síntesis y estrategias para velar por la economía de la empresa.



## EMPRESA 4X, S.A.

<b>Puesto</b>	<b>Gerente de Ventas</b>
<b>Departamento al que pertenece</b>	<b>Administrativo</b>
<b>Puesto del jefe inmediato</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Puestos que le reportan</b>	<b>Encargado de bodega, encargado de garantías, vendedores y encargado de exportaciones.</b>
<b>Relaciones internas que tiene el puesto</b>	<b>Todos los departamentos de la compañía</b>
<b>Relaciones externas que tiene el puesto</b>	<b>Clientes y proveedores.</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>Fecha de Realización</b>
<b>20/07/2014</b>

<b>Realizó</b>	
<b>Revisó</b>	

### RESPONSABILIDADES

- Realizar investigaciones de mercado para poder vender los productos que ofrece la compañía.
- Diseñar promociones para atraer al cliente.
- Elaborar planes de mercadeo para poder introducir los productos a las diferentes empresas del país y la región.
- Elaborar presupuesto de ventas de forma mensual, semestral y anual.
- Revisar resultados contra presupuestos para realizar planes estratégicos si fuese el caso.
- Supervisar constantemente su departamento para poder obtener los resultados deseados.
- Diseñar los medios más convenientes para promoción y publicidad.
- Crear contactos o cartera de clientes para futuros negocios.
- Realizar visitas a clientes para darles información acerca de los productos.
- Innovar servicios para elevar ventas dentro del mercado.
- Realizar reportes direccionados a Gerencia General en base a resultados de su departamento.
- Organizar eventos relacionados a venta de productos.



## EMPRESA 4X, S.A.

---

- Apoyo en lo que sea necesario en su departamento.
- Realizar planilla de comisiones de personal de ventas.

### PERFIL DEL PUESTO

**Escolaridad:** Licenciatura (preferiblemente con estudios de maestría)

**Experiencia Mínima:** 5 años en puesto similar.

**Carrera:** Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, con estudios de MBA (opcional).

**Rango Salarial:** Q20,000 – Q25,000

**Género:** Indiferente

**Edad:** Indiferente

#### Cursos Específicos:

- Estrategias de Mercadeo
- Estrategias de consultoría en RRHH
- Manejo de Recurso Humano
- Word y Excel
- Lenguaje corporal
- Ventas

#### Habilidades:

- Escuchar y entender la información e ideas que se presentan a través de palabras y oraciones.
- Comunicar información e ideas al hablar para que otros puedan entender.



- Hablar con claridad para que otros puedan entender lo que está tratando de explicar.
- Leer y entender la información e ideas presentadas por escrito.
- Identificar y entender el habla de otra persona.
- Identificar y comunicar información e ideas por escrito para que otros puedan entender.
- Habilidad de síntesis y discernimiento.
- Cumplimiento de metas.

### **Competencias:**

- Iniciativa
- Liderazgo
- Administración de tiempo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos
- *Empowerment*
- *Coaching*

### **Otros Requerimientos:**

- Excelente presentación
- Amabilidad
- Tolerancia
- Manejo de estrés
- Positivismo
- Extroversión
- Pro actividad
- Persuasivo
- Carácter Tenaz



### CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO

#### **Ambiente De Trabajo:**

- El cargo se ubica dentro de la empresa un 60% del tiempo y el otro 40% se realiza en la calle por la visita a clientes.

#### **Riesgo:**

- Esta posición no tienen un riesgo de accidentes en un 10% por el factor de realizar un porcentaje de trabajo en campo.

#### **Esfuerzo:**

- El cargo no exige mucho esfuerzo físico pero si demanda mucho esfuerzo mental por la capacidad de análisis, síntesis y estrategias que se debe tener para innovar nuevas campañas o captar nuevos clientes.

## 7.6 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos tiene mucha responsabilidad dentro de la compañía y la gestión de este se debe, en su mayoría de veces, la buena productividad del personal de la empresa. Este departamento es el encargado de coordinar al personal de la empresa, resolver conflictos entre ellos cuando se presenten, motivarlos y supervisarlos, realizar diversos trámites administrativos y legales para el personal, entre otros.

El objetivo de adherir al staff de 4X un área encargada directamente de todo lo relacionado con el capital humano es mejorar la gestión actual, ordenando procedimientos financieros en cuanto a cálculos de salarios y prestaciones, crear un área específica de atención al personal para apoyarlos en los diversos trámites administrativos y legales que sean necesarios, mejorando en el tema de capacitaciones al personal, e innovando procesos y creando herramientas de trabajo que permitan el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de la compañía.

Las responsabilidades asignadas a un gerente de recursos humanos, necesitan un nivel académico superior, experiencia laboral, e inteligencia emocional, para poder realizar una exitosa gestión.

A continuación se describen los perfiles de las personas que se necesita contratar y la descripción de los nuevos puestos:



## EMPRESA 4X, S.A.

<b>Puesto</b>	Gerencia de RH
<b>Departamento al que pertenece</b>	Administrativo
<b>Puesto del jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Puestos que le reportan</b>	N/A
<b>Relaciones internas que tiene el puesto</b>	Todos los departamentos de la compañía
<b>Relaciones externas que tiene el puesto</b>	Clientes y proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Fecha de Realización</b>
<b>20/07/2014</b>

<b>Realizó</b>	
<b>Revisó</b>	

### RESPONSABILIDADES

#### Administrativas:

- Limitar cualquier riesgo laboral tanto para la empresa como para los empleados.
- Preparar informes semanales a la Gerencia General.
- Presentar informes semanales al Gerente General en relación a seguimiento de procesos.

#### Financieras (planillas y nóminas):

- Revisión y firma de aprobación de cálculos de sueldos, descuentos y prestaciones en planilla.

#### Ambiente laboral (capacitaciones, inducciones, actividades con el personal):

- Impartir capacitaciones internas.
- Crear líneas de carrera para que el colaborador pueda crecer de forma laboral.
- Velar por un clima laboral adecuado dentro de la empresa.

#### Reclutamiento y selección:

- Realizar última entrevista a candidatos elegidos para la plaza vacante.



## EMPRESA 4X, S.A.

---

- Desarrollar nuevas técnicas de Reclutamiento y selección.
- Innovar fuentes de reclutamiento e investigar las mismas.

### PERFIL DEL PUESTO

**Escolaridad:** Licenciatura (preferiblemente con estudios de maestría)

**Experiencia Mínima:** 5 años en puesto similar.

**Carrera:** Psicología Industrial o Administración de empresas con estudios de maestría en recursos humanos o MBA (opcional).

**Rango salarial:** Q20,000 – Q25,000

**Género:** Indiferente

**Edad:** Indiferente

#### Cursos Específicos:

- Leyes laborales
- Estrategias de Reclutamiento.
- Manejo de Recurso Humano
- Windows y office.
- Lenguaje corporal.
- Excel avanzado.

#### Habilidades:

- Habilidad verbal.
- Habilidad de empatía.
- Habilidad de análisis.



- Habilidad de comunicación.

### **Competencias:**

- Iniciativa
- Liderazgo
- Administración de tiempo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos

### **Otros Requerimientos:**

- Amabilidad
- Tolerancia
- Manejo de estrés
- Positivismo
- Extroversión
- Pro actividad
- Excelente presentación
- Persuasividad.
- Tenacidad

## **CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO**

### **Ambiente de trabajo:**

- El cargo se ubica dentro de la empresa en un ambiente confortable y agradable.



## EMPRESA 4X, S.A.

---

### **Riesgo:**

- Esta posición no tienen riesgos que sean nocivos para la salud, pero si se pueden llegar a tener problemas de estrés por la tensión que se maneja al tener responsabilidades financieras y de manejo de personal. Riesgo visual ya que el puesto demanda mucho tiempo frente al monitor de la computadora.

### **Esfuerzo:**

- El cargo no exige esfuerzo físico pero si demanda mucho esfuerzo mental por la capacidad de análisis, síntesis y estrategias para velar por los colaboradores de la empresa.



## EMPRESA 4X, S.A.

<b>Puesto</b>	Coordinación de RH
<b>Departamento al que pertenece</b>	Administrativo
<b>Puesto del jefe inmediato</b>	Gerente de RH
<b>Puestos que le reportan</b>	Analista de RH
<b>Relaciones internas que tiene el puesto</b>	Todos los departamentos de la compañía
<b>Relaciones externas que tiene el puesto</b>	Clientes y proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Fecha de Realización</b>
<b>20/07/2014</b>

<b>Realizó</b>	
<b>Revisó</b>	

### RESPONSABILIDADES

#### Administrativas:

- Apoyar a todo el personal con cualquier tipo de trámite administrativo correspondiente a RRHH
- Elaboración de finiquitos laborales y documentos en referencia a bajas laborales.
- Proporcionar toda referencia laboral que sea solicitada.

#### Financieras (planillas y nóminas):

- Cálculo de aumentos, vacaciones, suspensiones, licencias, bonos, descuentos y comisiones.
- Elaboración de Proyecciones de ISR, para descuento de planilla.

#### Ambiente laboral (capacitaciones, inducciones, actividades con el personal):

- Preparar cronograma de capacitaciones internas y externas.
- Llevar a cabo inducciones a los empleados de nuevo ingreso.
- Reducir cualquier insatisfacción de los empleados.
- Organizar y ejercer todo tipo de evento social dentro de la empresa.



## **Reclutamiento y selección:**

- Aplicar pruebas correspondientes a la evaluación de sus habilidades, destrezas y aptitudes para el puesto de trabajo solicitado.
- Realizar entrevista personal a las personas reclutadas para plaza vacante.
- Contactar al candidato elegido para poderle realizar la propuesta de trabajo.

## **PERFIL DEL PUESTO**

**Escolaridad:** Licenciatura o pensum cerrado

**Experiencia Mínima:** 3 años en puesto similar.

**Carrera:** Psicología Industrial o Administración de empresas.

**Rango salarial:** Q12,000 – Q18,000

**Género:** Indiferente

**Edad:** Indiferente

## **Cursos Específicos:**

- Leyes laborales
- Estrategias de Reclutamiento.
- Manejo de Recurso Humano
- Windows y office.
- Lenguaje corporal.
- Excel avanzado.

## **Habilidades:**

- Habilidad de empatía.



- Habilidad de análisis.
- Habilidad de comunicación.

### **Competencias:**

- Iniciativa
- Liderazgo
- Administración de tiempo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos

### **Otros Requerimientos:**

- Amabilidad
- Tolerancia
- Manejo de estrés
- Positivismo
- Extroversión
- Pro actividad
- Excelente presentación
- Persuasividad.
- Tenacidad

## **CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO**

### **Ambiente de trabajo:**

- El cargo se ubica dentro de la empresa en un ambiente confortable y agradable.



## EMPRESA 4X, S.A.

---

### **Riesgo:**

- Esta posición no tienen riesgos que sean nocivos para la salud, pero si se pueden llegar a tener problemas de estrés por la tensión que se maneja al tener responsabilidades financieras y de manejo de personal. Riesgo visual ya que el puesto demanda mucho tiempo frente al monitor de la computadora.

### **Esfuerzo:**

- El cargo no exige esfuerzo físico pero si demanda mucho esfuerzo mental por la capacidad de análisis, síntesis y estrategias para velar por los colaboradores de la empresa.



## EMPRESA 4X, S.A.

<b>Puesto</b>	Analista de RH
<b>Departamento al que pertenece</b>	Administrativo
<b>Puesto del jefe inmediato</b>	Coordinador de RH
<b>Puestos que le reportan</b>	N/A
<b>Relaciones internas que tiene el puesto</b>	Todos los departamentos de la compañía
<b>Relaciones externas que tiene el puesto</b>	Clientes y proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

**Fecha de Realización**

**20/07/2014**

**Realizó**

**Revisó**

### RESPONSABILIDADES

#### Administrativas:

- Realizar toda constancia laboral y de ingresos de personal.
- Realizar todo trámite correspondiente a IGSS e IRTRA.
- Llevar archivo y control de expedientes con papelería completa del personal.
- Operar altas y bajas del personal.
- Apoyo en lo que sea necesario.

#### Financieras (planillas y nóminas):

- Elaboración de libro de salarios, reporte estadísticos.

#### Ambiente laboral (capacitaciones, inducciones, actividades con el personal):

- Elaborar encuestas de satisfacción a los empleados
- Realizar reportes de encuestas de satisfacción de los empleados.

#### Reclutamiento y selección:

- Realizar procesos de reclutamiento y selección de personal.



## EMPRESA 4X, S.A.

---

- Realizar una pequeña entrevista telefónica para conocer el interés que se tiene por la plaza vacante, y citar al candidato para inicio de proceso.
- Solicitar al candidato todos los documentos personales para poder aperturar expediente dentro de la empresa.

### PERFIL DEL PUESTO

**Escolaridad:** Pensum cerrado o estudiante de Licenciatura

**Experiencia Mínima:** 1 años en puesto similar.

**Carrera:** Psicología Industrial o Administración de empresas.

**Rango salarial:** Q5,000 – Q8,000

**Género:** Indiferente

**Edad:** Indiferente

#### Cursos Específicos:

- Leyes laborales
- Windows y office.
- Excel avanzado.

#### Habilidades:

- Habilidad de empatía.
- Habilidad de análisis.
- Habilidad de comunicación.

#### Competencias:

- Iniciativa



- Liderazgo
- Administración de tiempo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos

### **Otros Requerimientos:**

- Amabilidad
- Tolerancia
- Manejo de estrés
- Positivismo
- Extroversión
- Pro actividad
- Excelente presentación
- Persuasividad.
- Tenacidad

## **CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO**

### **Ambiente de trabajo:**

- El cargo se ubica dentro de la empresa en un ambiente confortable y agradable.

### **Riesgo:**

- Esta posición no tienen riesgos que sean nocivos para la salud, pero si se pueden llegar a tener problemas de estrés por la tensión que se maneja al tener responsabilidades financieras y de manejo de personal. Riesgo visual ya que el puesto demanda mucho tiempo frente al monitor de la computadora.



## EMPRESA 4X, S.A.

---

### **Esfuerzo:**

- El cargo no exige esfuerzo físico pero si demanda mucho esfuerzo mental por la capacidad de análisis, síntesis y estrategias para velar por los colaboradores de la empresa.

## 7.7 Capacitaciones sugeridas para motivación al personal

Se sugiere organizar trimestralmente charlas motivacionales para el personal administrativo y de bodega, éstas pueden impartirse dentro de las instalaciones de la empresa y deben ser en horario laboral. La primera charla estará a cargo de la gerencia general y se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la sucursal de Guatemala. El objetivo principal de esta charla será dar a conocer a los empleados que la empresa realizará cambios en su gestión, puesto que le preocupa la situación actual de su capital humano.

Adicional en la charla que impartirá el Gerente General, se le dará a conocer a los empleados la nueva estructura organizacional que tendrá la empresa. Se les explicará la importancia de la misión y visión para la compañía y que estas se darán a conocer.

Se recomienda las capacitaciones continuas para ir desarrollando en los trabajadores aptitudes que fortalezcan su desempeño. Para ello, se sugiere trabajar con INTECAP, institución dedicada a la capacitación del personal que labora en relación de dependencia en las instituciones privadas, con una amplia experiencia en diversos temas de capacitación que ayudan al crecimiento profesional de los trabajadores y por ende al incremento de su productividad.

El instituto técnico de capacitación a trabajadores se caracteriza por hacer sus charlas personalizadas y enfocadas a solucionar directamente la problemática de la empresa. A continuación se presentan un manual con el contenido de varios cursos que INTECAP sugiere a 4X llevar a cabo con su capital humano:

## CONTENIDOS DE CURSOS

### INTELIGENCIA EMOCIONAL

Duración: 8 horas

#### CONTENIDOS:

- QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?
- QUÉ ES LA INTELIGENCIA?
- EMPATÍA, AUTOCONTROL, HABILIDAD SOCIAL, MOTIVACIÓN Y AUTOCONOCIMIENTO
- CLAVES PARA MEJORAR NUESTRAS REACCIONES EMOCIONALES

### SANAS RELACIONES INTERPERSONALES

Duración: 4 horas

#### CONTENIDOS:

- OPTIMISMO ESTABLE Y PRODUCTIVO
- QUÉ ES INTELIGENCIA EMOCIONAL?
- CÚANTO CUESTA NO TENER INTELIGENCIA EMOCIONAL.
- CÓMO CONOCER LAS EMOCIONES?
- COMPORTAMIENTOS INTERPERSONALES

### MANEJO DE ESTRÉS Y ANSIEDAD

Duración: 5 horas

#### CONTENIDOS: (Incluye prueba de nivel de estrés)

- SIGNOS Y SÍNTOMAS
- TRANSTORNOS FÍSICOS
- TRANSTORNOS QUÍMICOS
- ANSIEDAD
- FALTA DE ILUSIÓN
- ARREBATOS EMOCIONALES
- MANEJO DE LAS EMOCIONES

## EMPRENDIMIENTO ELEMENTAL

Duración: 4 horas

### CONTENIDOS:

- QUÉ ES EMPRENDIMIENTO?
- QUÉ SIGNIFICA SER EMPRENDEDOR?
- QUÉ NECESITO PARA SER UN EMPRENDEDOR COMPETENTE?
- DE QUÉ FORMA PUEDO EMPRENDER?

## ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Duración: 6 horas

### CONTENIDOS:

- SIGNIFICADO DEL TIEMPO
- PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
- ANÁLISIS DEL USO ACTUAL Y HÁBITOS EN EL MANEJO DEL TIEMPO
- RECOMENDACIONES SOBRE EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO

## FIDELIZACIÓN Y COMPROMISO CON LA EMPRESA

Duración: 12 horas

### CONTENIDOS:

- VOLUNTAD Y PACIENCIA
- RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO
- FLEXIBILIDAD Y PRO-ACTIVIDAD
- PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO, FIDELIDAD, COMPROMISO, PERTENENCIA
- ESPÍRITU DE SERVICIO Y VALOR AGREGADO
- EL CAMBIO

Cotización por curso, con un mínimo de 35 participantes:

SERVICIO	DURACIÓN EN HORAS	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	MONTO POR EVENTO
MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	4	HASTA 35	Q. 2,000.00
		<b>DESCUENTO ESPECIAL</b>	Q. 1,000.00
		<b>TOTAL A PAGAR</b>	Q. 1,000.00

(\*) Descuento aplicable únicamente si es empresa contribuyente.

### 7.8 Costo de implementación

A continuación se presenta el detalle de costos aproximados en los que se incurrirá al poner en práctica la presente propuesta:

Detalle de Costos			
Descripcion	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cuadro con Misión para recepción (sucursales varias)	5	Q. 250.00	Q. 1,250.00
Cuadro con Visión para recepción (sucursales varias)	5	Q. 250.00	Q. 1,250.00
Capacitaciones con Intecap semestral (temas varios)	2	Q. 1,000.00	Q. 2,000.00
Outsourcing de RH (reclutamiento de personal)	3	Q. 850.00	Q. 2,550.00
<b>Total</b>			<b>Q. 7,050.00</b>

## 7.8 Cronograma

Las fechas del cronograma no son exactas, representan un límite de tiempo para cumplir las actividades, éstas pueden culminarse antes o después del tiempo establecido.

Actividad	Responsable	Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Revisión y aprobación de la Misión y Visión	Junta Directiva	Plan																
		Ejecutado																
Revisión y aprobación de la nueva estructura organizacional	Junta Directiva	Plan																
		Ejecutado																
Realizar reunión para dar a conocer la nueva estructura, misión y visión	Gerente General	Plan																
		Ejecutado																
Ejecutar charla al personal, dar a conocer nueva estructura, misión, visión y planes de RH	Gerente General	Plan																
		Ejecutado																
Aprobar empresa de Outsourcing que contratará al nuevo personal	Director y Gerente Gral.	Plan																
		Ejecutado																
Iniciar negociación con empresa de Outsourcing para las nuevas contrataciones	Gerente General	Plan																
		Ejecutado																
Proceso de contratación de nuevo personal	Outsourcing y Gerente Gral.	Plan																
		Ejecutado																
Aprobar cotización de Intecap para charlas motivacionales	Director y Gerente Gral.	Plan																
		Ejecutado																
Iniciar charlas motivacionales al personal	Intecap	Plan																
		Ejecutado																

## CAPÍTULO VIII

### 8.1 Referencias Bibliográficas

- Chase, R., Jacobs, R. & Aquiano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva* (tercera ed). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (octava ed). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chorafas, D. (2007). *IFRS, Valor razonable y Gobierno Corporativo*. ECOE Ediciones.
- Fernández, J. (2004). *Finanzas y Ética, la dimensión moral de la actividad financiera y el Gobierno Corporativo*. Madrid España. Universidad Pontificia Comillas.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw Hill.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas* (segunda ed). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fuentes, S. (2012). *Tesis: Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*?. Quetzaltenando, Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- González, M. & Sosa, V. (2004). *Tesis: El gobierno corporativo y la viabilidad de su aplicación en las empresas privadas mexicanas*. Puebla, México. Universidad de las Américas Puebla.

- Hernández S. R. & Fernández C. C. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (decimoprimer ed). Naucalpan de Juárez, Estado de México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Thompson, A.& Strinckland A.J. (2001). *Administración estratégica conceptos y casos* (onceava edición). McGraw-Hill.
- Universidad Panamericana. *Citas y referencias bibliográficas: una guía rápida del estilo APA*. Guatemala, Guatemala.
- Universidad Panamericana. *Guía para presentar el trabajo de egreso, facultad de ciencias económicas*. Guatemala, Guatemala.
- Universidad Panamericana. *Manual de estilo de UPANA*. Guatemala, Guatemala.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas* (sexta ed). México D.F. : McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

## 8.2 E-Grafías

- Consultado el 05-08-2013:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
- Consultado el 05-08-2013:  
<http://www.monografías.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

- Consultado el 05-08-2013:  
[http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnósticos/económicos/Lineamientos\\_PYMES\\_05-05-2011.pdf](http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnósticos/económicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf)
- Consultado el 02-08-2013:  
<http://contapuntual.blogspot.com/2009/10/el-gobierno-corporativo.html>
- Consultado el 02-08-2013:  
[http://consultajuridicagt.blogspot.com/2013/06/la-libertad-de-empresa.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+ConsultoríaJurídicaDeGuatemala+%28CONSULTORÍA+JURÍDICA+DE+GUATEMALA%29](http://consultajuridicagt.blogspot.com/2013/06/la-libertad-de-empresa.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+ConsultoríaJurídicaDeGuatemala+%28CONSULTORÍA+JURÍDICA+DE+GUATEMALA%29)
- Consultado el 08-08-2013:  
<http://noemágico.blogia.com/2006/091301-la-investigación-descriptiva.php>
- Consultado el 11-04-2014:  
[http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnósticos/económicos/Lineamientos\\_PYMES\\_05-05-2011.pdf](http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnósticos/económicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf)
- Consultado el 11-04-2014:  
[http://books.google.com.gt/books?id=M3NG253nB6AC&printsec=frontcover&dq=ifrs+valor+razonable+y+gobierno+corporativo&hl=es&sa=X&ei=e6FHU\\_foJuLN0AGYvoHQ Cg&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=ifrs%20valor%20razonable%20y%20gobierno%20corporativo&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=M3NG253nB6AC&printsec=frontcover&dq=ifrs+valor+razonable+y+gobierno+corporativo&hl=es&sa=X&ei=e6FHU_foJuLN0AGYvoHQ Cg&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=ifrs%20valor%20razonable%20y%20gobierno%20corporativo&f=false)
- Consultado el 11-04-2014:  
<http://books.google.com.gt/books?id=MYSp46xyzYMC&printsec=frontcover&dq=Finanzas+y+%C3%A9tica,+la+dimensi%C3%B3n+moral+de+la+actividad+financiera+y+el+Gobierno+Corporativo&hl=es&sa=X&ei=eKRHU8->

IH4mO0AHHh4DICg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=Finanzas%20y%20%C3%A9tica%2C%20la%20dimensi%C3%B3n%20moral%20de%20la%20actividad%20financiera%20y%20el%20Gobierno%20Corporativo&f=false

- Consultado el 11-04-2014:  
<http://www.promonegocios.net/empresa/misi3n-visi3n-empresa.html#notas>  
Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web:<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/misi3n-definici3n.html>, Obtenido en Fecha: 04-12-06.
- Consultado el 11-04-2014:  
<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluaci3n-de-desempe3o>
- Consultado el 11-04-14:  
<http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Cuadro de diagnóstico

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Dualidad en la línea de mando	Empresa familiar, crecida por personas no profesionales. No estructura de Gobierno Corporativo.	Si no logran formalizar y hacer valer un organigrama adecuado, se llegará a tener varias consecuencias que incluso pueden llevar a la quiebra.	Desarrollar un modelo adecuado de Gobierno Corporativo que le permita a la empresa 4X, S.A. ordenar sus funciones, establecer un organigrama, formalizar normas y
Incumplimiento de normas	No hay normas formalmente establecidas, desde los altos mandos por ser “familiares” se incumple con estas.	Si las normas no se establecen formalmente ni se hacen cumplir, seguirán las rivalidades entre empleados y altos mandos, teniendo un ambiente laboral tedioso y cayendo en la baja productividad.	exigir su cumplimiento, mejorar el ambiente laboral, incrementar su productividad y llegar a tener una adecuada toma de decisiones.
Dificultad en la toma de decisiones	Ya que la familia entera está involucrada, la toma de decisiones se hace tediosa y complicada, sin llegar a concretar acuerdos ni tomar acciones.	Va de la mano del punto uno, al tener establecido el organigrama formalmente, las líneas de mando se identificarán y eso será de beneficio para la adecuada toma de decisiones.	

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 2: Tabla de variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SUJETO RESPONDENTE</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>Análisis</b>
Gestión del Gobierno Corporativo	1) Planificación de la sucesión generacional	<p>¿Cuál es la visión y misión de la empresa?</p> <p>¿Cómo ve usted a la organización en un futuro?</p> <p>¿En cuanto tiempo tiene pensado heredar la gestión de la empresa a la siguiente generación?</p> <p>¿Tiene algún plan de sucesión establecido?</p> <p>¿Qué cambios cree usted que generará dicha transición?</p>	Sociedad de hermanos (Director y Gerentes)	Entrevista estructurada	Mientras no exista un adecuado plan de sucesión, el proceso puede generar incertidumbre y disminuir la productividad de la empresa.
	2) Órganos de gobierno de la empresa familiar	<p>¿Existe una junta directiva formalmente establecida dentro de la organización?</p> <p>¿Se cuenta con un consejo familiar que regula las relaciones de la familia con la empresa y la propiedad?</p>	Sociedad de hermanos (Director y Gerentes)	Entrevista Estructurada	Si no logran formalizar y hacer valer un organigrama adecuado, se llegará a tener varias consecuencias que incluso pueden llevar a la quiebra.

VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	SUJETO RESPONDENTE	INSTRUMENTO	Análisis
Administración del Capital Humano	1) Incumplimiento de normas	<p>¿Las metas y objetivos que debe alcanzar en su puesto de trabajo son claros para usted?</p> <p>¿Ha logrado cumplirlos a cabalidad?</p> <p>¿Conoce la misión y visión de la empresa?</p> <p>¿Existe un código de conducta que establezca las normas que usted debe cumplir dentro y fuera de la empresa, como trabajadores responsable de la misma?</p>	Staff administrativo y de ventas de empresa 4X	Cuestionario cara a cara	Si las normas no se establecen formalmente ni se hacen cumplir, seguirán las rivalidades entre empleados y altos mandos, teniendo un ambiente laboral tedioso y cayendo en la baja productividad.
	2) Clima Organizacional	<p>¿Qué tan identificado (a) se siente con la empresa?</p> <p>¿Cree usted que la empresa reconoce el esfuerzo que usted hace en su área de trabajo?</p> <p>¿Qué tan bien se siente en su área de trabajo? Física y emocionalmente.</p> <p>En su departamento, ¿la relación entre colaboradores es adecuada?</p>	Staff administrativo y de ventas de empresa 4X	Cuestionario cara a cara	El principal síntoma de un clima organizacional no adecuado es la disminución de productividad de los colaboradores, lo que conlleva a la baja productividad de la empresa como tal.

### Anexo 3 Cuestionario auto-administrado



Universidad Panamericana

Investigación: Evaluación del sistema de Gobierno Corporativo de la empresa 4X, y su incidencia en la administración del Capital Humano.

#### CUESTIONARIO AUTO-ADMINISTRADO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA 4X

##### Objetivos:

- Determinar incidencia del Gobierno Corporativo de 4X, S.A. en la Administración del Capital Humano.
- Evaluar el sistema de Gobierno Corporativo actual para detectar oportunidades de mejora.
- Determinar el ambiente laboral para detectar oportunidades de mejora.

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

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

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

##### Parte 1

**Instrucciones:** Responda "SÍ" o "NO", marcando con una "X" en la casilla correspondiente.

1. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la empresa?  
SÍ  1  
NO  2
2. ¿Conoce el organigrama general de la empresa?  
SÍ  1  
NO  2
3. ¿Sabe cuáles son las políticas de la empresa?  
SÍ  1  
NO  2
4. ¿Conoce los objetivos generales a los que la empresa se encamina?  
SÍ  1  
NO  2

5. ¿Conoce los objetivos generales de su área de trabajo?

SÍ  1

NO  2

6. ¿Conoce los objetivos específicos de su puesto de trabajo?

SÍ  1

NO  2

7. ¿Alguna vez le han hecho una evaluación de desempeño?

SÍ  1

NO  2

Explique: \_\_\_\_\_

## Parte II

### Instrucciones:

Responda a cada una de las preguntas colocando una "X" en el número que considera que responde o identifica mejor la interrogante planteada.

1. ¿Qué tan bien o mal se identifica usted con la empresa?

Muy Malo  1

Malo  2

Regular  3

Bueno  4

Muy bueno  5

2. ¿Qué tan bien o mal reconoce la empresa su esfuerzo laboral?

Muy Malo  1

Malo  2

Regular  3

Bueno  4

Muy bueno  5

3. ¿Qué tan buena o mala es la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Muy Malo  1

- Malo  2
- Regular  3
- Bueno  4
- Muy bueno  5

4. ¿Qué tan buena o mala es la relación con su jefe inmediato?

- Muy Malo  1
- Malo  2
- Regular  3
- Bueno  4
- Muy bueno  5

5. ¿Qué tan buena o mala es la relación con los dueños de la empresa?

- Muy Malo  1
- Malo  2
- Regular  3
- Bueno  4
- Muy bueno  5

6. ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto a las capacitaciones al personal?

- Muy Malo  1
- Malo  2
- Regular  3
- Bueno  4
- Muy bueno  5

7. ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto al crecimiento profesional de su personal?

- Muy Malo  1
- Malo  2

- Regular  3
- Bueno  4
- Muy bueno  5

**8.** ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto a prestaciones al personal?

- Muy Malo  1
- Malo  2
- Regular  3
- Bueno  4
- Muy bueno  5

**9.** ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto actividades de integración para el personal?

- Muy Malo  1
- Malo  2
- Regular  3
- Bueno  4
- Muy bueno  5

**10.** ¿Qué tan bien o mal evaluaría a la empresa en cuanto a actividades de motivación al personal?

- Muy Malo  1
- Malo  2
- Regular  3
- Bueno  4
- Muy bueno  5

## Anexo 5: Entrevista estructurada



Universidad Panamericana

Investigación: Evaluación del sistema de Gobierno Corporativo de la empresa 4X, y su incidencia en la administración del Capital Humano.

### **CUESTIONARIO AUTO-ADMINISTRADO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA 4X**

#### **Objetivos:**

- Determinar incidencia del Gobierno Corporativo de 4X, S.A. en la administración del Capital Humano.
- Evaluar el sistema de Gobierno Corporativo actual para detectar oportunidades de mejora.
- Determinar el ambiente laboral para detectar oportunidades de mejora.

- 1 ¿En qué año le surge la idea de iniciar un negocio propio?
- 2 ¿Cómo se transformó esa idea en lo que es ahora -empresa 4X-?
- 3 ¿Puede relatarnos brevemente cómo han evolucionado a lo largo del tiempo?
- 4 ¿Cuáles considera fueron los años clave para el crecimiento de 4X?
- 5 ¿Tienen Misión y Visión estructuradas formalmente?
- 6 ¿Tienen un organigrama general, formal y que sea de conocimiento para todos los empleados?
- 7 ¿Cuál considera es su metodología de administración al personal de 4X?
- 8 ¿Existe en 4X un departamento de rrhh?
- 9 ¿Tienen políticas de rrhh formalmente establecidas?
- 10 ¿Le ha practicado usted a sus colaboradores algún tipo de evaluación de desempeño?
- 11 ¿Por qué no ha cambiado sus procedimientos de empíricos a formales?