

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

CAPACITACIÓN, HERRAMIENTA CLAVE PARA LOS ADMINISTRADORES DE LA PEQUEÑA
EMPRESA INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO
TESIS DE GRADO

JUAN CARLOS NEGREROS RUIZ
CARNET 412-92

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**CAPACITACIÓN, HERRAMIENTA CLAVE PARA LOS ADMINISTRADORES DE LA PEQUEÑA
EMPRESA INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**

TESIS DE GRADO

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

POR

JUAN CARLOS NEGREROS RUIZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2016

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
DR. MARCO TULIO ACEITUNO JUAREZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
DR. JOSÉ CARMEN MORALES VÉLIZ
MGTR. ROSARIO ELIZABETH MOLINA AGUILAR
LIC. EDWÍN DANIEL GONZÁLEZ JUÁREZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 15 de Octubre de 1,999

Licda.
Amalia Betancourt Baidés
Directora Académica
Facultades de Quetzaltenango
Universidad Rafael Landívar
Ciudad.

Respetable Licenciada:

De la manera más atenta me dirijo a usted para informarle que de conformidad con la designación de la fecha 23 de Julio de 1,999, según registro No. 355 que me hicieron por parte del consejo procedí a asesorar la elaboración del trabajo de tesis del estudiante: Juan Carlos Negreros Ruiz, sobre el tema: CAPACITACION, HERRAMIENTA CLAVE PARA LOS ADMINISTRADORES DE PEQUEÑAS INDUSTRIAS EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO. Como requisito previo a optar el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.

He asesorado y revisado el trabajo y considero que llena satisfactoriamente los requisitos para su aprobación. Además estimo que el trabajo refleja el esfuerzo y dedicación y contribuye grandemente al área académica pues es un material de apoyo tanto para empresarios, como para las carreras relacionadas a la administración de empresas.

Agradeciendo su atención me suscribo de usted atentamente



Lic. Marco Antulio Aceituno
Asesor



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

No. 01210-2000

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JUAN CARLOS NEGREROS RUIZ, Carnet 412-92 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 011-2000 de fecha 14 de junio de 2000, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CAPACITACIÓN, HERRAMIENTA CLAVE PARA LOS ADMINISTRADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 28 días del mes de enero del año 2016.



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

DEDICATORIA

- A Dios
Por ser la fuente de iluminación en toda mí
Vida.
- A mis Padres
Mario Cesar Negreros Tejeda
Elsa Ruiz de Negreros; por sus valiosos
Consejos y su incondicional apoyo
- A mis Hermanos
Mario Rodolfo
Iliana Magali
Ligia Lissette
Ingrid Alejandrina
Carmen Luisa.
- A mis cuñados
Walter, Scot, Max y Lis.
- A mi Abuelita
Carmen Aranda Vda. de Ruiz
Por ser un ejemplo de lucha.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
I. CAPACITACIÓN	16
1.1 Definición	16
1.2 Definición de Administración: su naturaleza y su propósito	18
1.2.1 Funciones de la Administración	18
1.2.2 La Administración como parte esencial de cualquier organización	19
1.2.3 Habilidades Administrativas y la Jerarquía Organizacional	19
1.2.4 El Enfoque de Sistemas de Administración Operacional	20
1.2.5 El Proceso de Transformación Administrativa	20
1.3 Las Organizaciones y la Necesidad de Administración	21
1.4 El Desempeño Administrativo y Organizacional	21
1.5 El Proceso Administrativo	22
1.5.1 Previsión	22
1.5.2 Planeación	23
1.5.3 Organización	24
1.5.3.1 Principios de la organización	25
1.5.4 Integración	27

1.5.5	Dirección	30
1.5.5.1	La Toma de Decisiones	33
1.5.5.2	La Delegación	34
1.5.6	Control	36
1.6	Niveles de Destrezas	38
1.7	Características de la Administración	39
1.8	Importancia de la Administración	40
1.9	Roles Administrativos	40
1.10	El Administrador	44
1.11	Niveles de la Administración	45
1.12	La Pequeña Industria	45
1.13	Objetivos	46
1.14	Los Fines de la Empresa	50
II	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	51
2.1	Objetivos	52
2.1.1	Objetivo General	52
2.1.2	Objetivos Específicos	53
2.2	Variables de Estudio	53
2.2.1	Definición de Variables	53
2.3	Definición Operacional de Variables	54

2.4	Alcances y Límites	54
2.4.1	Alcances	54
2.4.2	Límites	55
2.5	Aporte	56
III	MÉTODO	57
3.1	Sujetos	57
3.2	Instrumentos	57
3.3	Procedimiento	57
3.4	Diseño de la Investigación	58
3.5	Metodología Estadística	59
IV	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	60
V	DISCUSIÓN Y ANÁLISIS	73
VI	CONCLUSIONES	77
VII	RECOMENDACIONES	78
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
	ANEXO (Boleta de Opinión)	81

Resumen

Esta investigación pretende dar a conocer las principales causas y efectos que se manifiestan al administrar sin bases científicas y principalmente dar a conocer la importancia que tiene una adecuada administración y una capacitación constante que es sumamente importante dentro de las empresas e industrias, determinar la eficiencia y la eficacia para obtener los objetivos, al utilizar adecuadamente los recursos dentro de la pequeña industria en la ciudad de Quetzaltenango.

La finalidad primordial de este estudio es determinar las ventajas que se obtienen al administrar científica y técnicamente una empresa no importando su magnitud; ir aplicando convenientemente las mejores tácticas de una administración moderna, y de qué forma repercutirá a la empresa la implementación e introducción de las herramientas necesarias para dirigir la pequeña industria en esta ciudad que crece día con día. Así mismo proporciona un análisis para los estudiantes de la carrera de administración de empresas, y docentes universitarios pretendiendo que este sirva de guía para entender mejor al pequeño Industrial y si es posible brindarle alguna capacitación a través de estudios posteriores.

En la ciudad de Quetzaltenango actualmente son muchas las pequeñas industrias que han logrado ciertas utilidades pero el administrador por administrarla de manera empírica no sabe exactamente como ha obtenido esas ganancias y si existen debilidades no logra identificarlas. Por ende el administrador de la pequeña industria podrá definir la importancia de una conveniente administración y analizar las desventajas que conlleva la administración no científica por la falta de conocimientos y técnicas necesarias para dirigir la pequeña compañía.

Por lo tanto dejo al lector este valioso estudio para su análisis y con ello aportar técnica y científicamente un adecuado desarrollo de la Administración de la Pequeña Empresa Industrial en la Ciudad de Quetzaltenango

INTRODUCCIÓN

Esta investigación presenta un análisis de la necesidad de capacitar al administrador de pequeñas industrias en la ciudad de Quetzaltenango, ya que dentro de nuestro ambiente existen muchas pequeñas industrias, dentro de las cuales la gran mayoría son administradas empíricamente, lo cual se ha puesto de manifiesto dentro de los dirigentes de las pequeñas industrias, por falta de un conocimiento adecuado y principalmente por una motivación que los impulse a dirigir los conocimientos y técnicas básicas para administrar adecuadamente una pequeña industria así, obtener mayores utilidades y beneficios.

Esta investigación pretende dar a conocer las principales causas y efectos que se manifiestan al administrar sin bases científicas y principalmente dar a conocer la importancia que tiene una adecuada administración y una capacitación constante que es sumamente importante dentro de las empresas e industrias, determinar la eficiencia y la eficacia para obtener los objetivos, al utilizar adecuadamente los recursos dentro de la pequeña industria.

Consecuentemente el administrador de la pequeña industria podrá definir la importancia de una conveniente administración y analizar las desventajas que conlleva la administración empírica por la falta de conocimientos y técnicas necesarias para dirigir la pequeña compañía.

Se manifiesta dentro de la investigación varios conceptos fundamentales, los pasos, técnicas y mecanismos necesarios que dan algunos autores que por medio de investigaciones han logrado establecer y detallar claramente el mejoramiento notable de todos los aspectos de la empresa, y principalmente como obtener un adecuado adiestramiento, las mejores estrategias, como hacer prosperar la pequeña industria y eliminar el empirismo para lograr una adecuada empresa exitosa dentro de una gran competitividad del mercado existente y la era de la globalización en la que se encuentra.

La finalidad primordial de este estudio es determinar las ventajas que se obtienen al administrar científica y técnicamente una empresa no importando su magnitud; ir aplicando convenientemente las mejores tácticas de una administración moderna, y de que forma repercutirá a la empresa la implementación e introducción de las herramientas necesarias para dirigir, la pequeña industria.

Este estudio pretende ser un pequeño pero serio aporte dirigido al gerente y/o propietario de la pequeña industria, quien en base a la experiencia, ha manejado su negocio y ha logrado un relativo éxito comercial, y darle a conocer técnicas, métodos y procedimientos especiales para que se actualice y modernice la dirigencia de su comercio, con mayor éxito.

Así mismo proporciona un análisis para los estudiantes de la carrera de administración de empresas, y docentes universitarios pretendiendo que este sirva de guía para entender mejor al pequeño empresario y si es posible brindarle alguna capacitación a través de estudios posteriores.

Dentro de las limitantes para la realización de este trabajo se confronta la escasez de Bibliografía específica para el tema, sin embargo se hará acopio de conocimientos, experiencias y vivencias tanto personales, como de aquellas personas entrevistadas individualmente para el efecto y que enriquecen notablemente el contenido de esta investigación.

Allen, (1,979), en su obra Como Iniciar y Hacer Prosperar La Pequeña Empresa, se refiere que la empresa es y en consecuencia un éxito social y económico.

Para crear y hacer prosperar una pequeña empresa es necesario un elevado espíritu de abnegación y sacrificio ya que de esta forma pueden llegar a prosperar. Dentro de cualquier persona debe existir un director, porque este será el que diga la última palabra, aunque exista un grupo de colaboradores que le den ideas, y el director decide cual será la mejor opción. En la pequeña empresa es siempre el Gerente Propietario el que emprende y supervisa a su empresa, por lo que el mismo decide lo mejor para su empresa.

En las pequeñas empresas hay oportunidades ilimitadas para equivocarse, así como para errar e igualmente grandes posibilidades de actuar por la experiencia en la mayoría de las situaciones.

La experiencia de una empresa es el mejor adiestramiento para conocer propiamente la empresa, pero no siempre se puede adquirir este adiestramiento, porque no se toman en consideración los puntos más relevantes de la misma.

En las pequeñas empresas los errores cometidos se aparecen con más rapidez, cuestan más al interesado y obscurecen su futuro en una proporción mayor que si se tratara de una gran empresa.

Allsopp (1,980), en su obra *La Pequeña y Mediana Empresa, su Gestión Ante la Competencia*, menciona que el administrador es el hombre de negocios, el gerente profesional y ejecutivo, su habilidad esencial es determinar los signos prematuros de problemas y reaccionar apropiadamente. Muchos de los administradores se encuentran así mismos totalmente faltos de experiencia y mal equipados cuando surge una emergencia; cuando en los barcos los negocios se pierden generalmente a causa de errores de navegación de mando y de control, mas que de fallas inherentes al navío.

El pequeño empresario muchas veces enfrentando a la dificultad, encuentra a menudo complicadas soluciones. Su estado de apuro carece de los recursos expertos de las compañías más grandes y puede tener que depender del consejo local que puede tener relativamente poca experiencia en el manejo de todo tipo de situaciones.

Los negocios pequeños o grandes son una actividad muy compleja, las tareas de planificación, financiación, organización y control de las operaciones abunda en oportunidades adicionales para el error; aunque los principios y técnicas generales han evolucionado para ayudar a la dirección, el proceso de la toma de decisiones es, finalmente el que en muchas ocasiones dependerá en gran manera de la intuición. La intuición basada

en la experiencia y el conocimiento o supuesto conocimiento de la situación constituye la base de la mayor parte de las decisiones de los negocios; es una actividad en que los errores son inevitables.

Coreth (1,987), en su obra La Filosofía de Los Siglos XVII y XVIII se refiere al empirismo como un método experimental y que la única fuente segura de conocimiento es la experiencia y la observación.

Admite que las ideas simples son impresiones o imágenes de los objetos precedidos de modo meramente pasivo, aunque introduce aquí una diferencia entre impresiones e ideas las primeras son sensaciones actuales de los sentidos externos, y por ende impresiones de los objetos percibidos sensorialmente.

Las ideas son conocimientos sensibles percibidos y reproducidos: es decir, representaciones que mediante el recuerdo o la imaginación vuelven a suscitarse en nosotros, por lo mismo son menos claras y menos vivas. Se obtiene la facultad de transformar anteriormente el contenido de la percepción sensible; ello ocurre mediante la combinación de representaciones de la que surgen las ideas complejas.

Explica el enlace de las ideas por asociación psicológica, en cuanto que unos contenidos de experiencia, que son percibidos en una determinada relación o conexión mutua se representan en una necesidad psicológica.

No obstante se plantea la pregunta que si las afirmaciones de algunas verdades de razón universalmente validas, van más allá del principio empírico del conocimiento. Aparecen en relación, tres principios de asociación:

El primer fundamento de la asociación es la semejanza; lo semejante se representa en conexión con lo semejante.

El segundo fundamento esta en el contacto temporal o espacial de lo que se percibe unido en el espacio y en el tiempo que también se representa unido.

El tercer fundamento se debe a relación de causa y efecto: con la representación del efecto se vincula asociativamente la representación de la causa y al contrario.

Estrada Escudero (1,986), en su tesis: Lineamientos para los Administradores de Empresas Acerca de la Elaboración y Manejo de Programas de Capacitación, menciona que capacitación se refiere a un adiestramiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones de problemas. Cita que para capacitar se necesita conocer en primer plano a quien y en que se le va a formar.

Al hablar de necesidades de capacitación se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización: determina que la capacitación dentro de una organización contempla tres tipos de análisis:

- Análisis organizacional.
- Análisis de funciones.
- Análisis de personas.

Manifiesta que un programa de capacitación cubrirá tres aspectos fundamentales:

1. Dará respuestas a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan las áreas de la organización.
2. Capacitará y adiestrará al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectivas.
3. Capacitará y adiestrará al trabajador para que cuente con la oportunidad de ascender en la jerarquía organizacional, y a la vez que se desarrolle como individuo y ser social.

En consecuencia dentro de su trabajo de campo llegó a las siguientes conclusiones:

El objetivo de la capacitación radica en proporcionar al trabajador todo aquello que le permita actualizar y perfeccionar sus conocimientos, habilidades y aptitudes en el trabajo, para el mejor desempeño del puesto desarrollado.

Antes de iniciar cualquier actividad de capacitación es conveniente establecer si los problemas existentes en la empresa, serán eliminados a través de la formación y que aquella deberá ir dirigida hacia el beneficio del trabajador.

Las empresas que participaron dentro de esta investigación aun cuando sienten la necesidad de capacitación, no determinan sus necesidades a través de técnicas para lo mismo sino que lo realizan empíricamente.

El profesional de Administración de Empresas en el desarrollo de su capacitación buscará utilizar sus conocimientos para orientar hacia la satisfacción de necesidades presentes y futuras.

Guzmán Valdivia (1,976), en su obra: Problemas de Administración de empresas, dice que la administración es la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, maquinarias, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de la empresa.

Se han presenciado muchos casos en que magníficos técnicos fracasan rotundamente porque no saben planear, organizar, integrar, dirigir, ni controlar. Las empresas cuentan con notables especialistas pero carecen de auténticos jefes, la solución es la adecuada combinación de lo técnico y lo administrativo; lo que se necesita es la capacitación de los jefes como ejecutivos técnico-administrativo.

Determina el factor más importante en la vida de las empresas, que es el hombre cuyo trabajo debe llevarse a cabo también con el máximo de eficiencia; indica que el individuo debe aprovechar las siguientes cualidades para una eficiente administración: conocimientos, experiencias, hábitos, tendencias, carácter y temperamento.

Menciona que el buen administrador de empresas deberá:

1. Delegar autoridad en su momento con la suficiente confianza y responsabilidad al subalterno.
2. Poseer una comunicación adecuada.
3. Detallar instrucciones y órdenes con claridad.

Hazel (1,980), en su obra: La Pequeña y Mediana Empresa: su Gestión de Supervivencia, menciona que lograr la supervivencia de las pequeñas empresas resulta cada día más difícil, aunque en sana lógica sea ello cada vez más necesario, puesto que la pequeña empresa constituye la nueva y estimulante constitución de la industria y del comercio. Los problemas que afectan a la pequeña empresa han aumentado: los impuestos constantemente crecientes parecen dispuestos en especial a crear obstáculos nuevos en el camino de las pequeñas empresas. Dirección deficiente, insuficiente capital, factores desfavorables de tipo personal o de la empresa, pérdidas importantes por deudas incobrables, la competencia, pérdida de valor de los activos, son algunas de las causas por las que las pequeñas empresas podrían desaparecer.

Menciona la disminución de los efectos de las causas inevitables para lo que el empresario debe tomar en cuenta: catástrofes, desastres, cambio de gobierno y legislación económica e inflación.

Con todas las implicaciones que giran alrededor del pequeño empresario, este deberá determinar:

- La necesidad de planes a corto plazo.
- La comprobación de los planes efectuados.

Dentro de las señales de peligro, en realidad, no parece existir ningún síntoma que, por si solo y de modo fehaciente, pueda indicar a un observador que su empresa esta declinando aunque, cuando se produce algún signo adverso, nunca falta alguien que, moviendo sentenciosamente la cabeza, afirme que: “Esto ya se venia venir hace tiempo, tenia que suceder.”

A veces, se puede detectarse algo, antes de que se produzca un brusco resbalón, pero siempre a base de reunir y examinar, no un solo síntoma sino varios.

Ningún buen hombre de negocios se olvida por mucho tiempo de la competencia, puesto que, aun sin la necesidad de estar observándola continuamente, esta siempre, suele hacer algo que trastorna sus propios planes. El modo mas seguro de estar al corriente de ello, es la vigilancia de las fluctuaciones de su nivel de ventas, como hacen muchas empresas que exigen de sus vendedores frecuentes informaciones sobre las acciones de la competencia.

Dentro del marco de los conflictos de carácter sindical o laboral, no es frecuente que las pequeñas industrias o empresas pequeñas se encuentren en dificultades a causa de una huelga promovida por sus propios obreros contra la misma; éstas mismas están en muchas mejores condiciones para mantener relaciones pacificas con los empleados.

Los propietarios y/o gerentes de las pequeñas industrias, deben estar habituados a tratar directamente con los representantes de los obreros, para sortear las diferencias que puedan que puedan presentarse.

Es importante llevar un sistema adecuado de control de créditos y hacer todo lo que esté en las posibilidades que paguen lo que deben lo más pronto posible y, desde luego en las fechas convenidas. Desgraciadamente, esto no es fácil y las pequeñas industrias sufren mucho por esta causa. Es necesario contar con clientes importantes y a estos mismos hacerles ver lo significativo que es mantener las cuentas por cobrar y por pagar al día.

El medio más rápido y fácil de analizar si las ventas pueden incrementarse de modo suficiente, es tomar un nuevo vendedor y capacitarlo previamente para obtener los mejores beneficios, considerándolo como una alternativa para mejorar e incrementarlas. Usted sabe cuantos ingresos ha de aportarle un nuevo vendedor para que constituya una inversión rentable, de modo que los resultados son fácilmente valorables. Y la cosa es más sencilla, lógicamente cuando sus productos o servicios no requieren un largo aprendizaje ni una etapa preparatoria y de formación para que el vendedor pueda ejercitar sus actividades de modo satisfactorio. Aparte de que la inversión puede ser todavía menor si se contrata el vendedor para un periodo de prueba, que se suele retribuir prácticamente solo con las comisiones.

Finalmente menciona el autor, que antes de empezar cualquier reorganización profunda, de invertir grandes cantidades de tiempo y de dinero, o de sumergirse en un plan, se deben de tener perfectamente claros los motivos y objetivos y por ello, es el momento para preguntarse así mismo:

- Deseo realmente, conservar esta empresa y mantenerme en ella?
- Me gusta esta empresa, y me adapto a ella y ella a mí?
- Quiero continuar en este tipo de actividades?
- Cuáles son mis responsabilidades?
- Cuales son mis cualidades y defectos personales?
- Para que tengo mas facilidad, para las ventas, para la producción, para el desarrollo, etc.?
- Con que cuento en hombres, en dinero, en maquinaria y equipo?
- Estos bienes con que cuento, son adecuados para mi tipo de operaciones y de objetivos?
- Con cuanto tiempo cuento para llegar a donde pretendo.

Todas estas preguntas, son netamente personales pero, al haber analizado los defectos de su empresa, habrá tenido ocasión de plantear toda clase de preguntas y cuestiones acerca del mercado, de sus productos, de sus competidores, de la propia empresa. Sin embargo, en este momento, lo más importante es, ante todo, la determinación, las motivaciones, los objetivos y la claridad del propósito.

Hernández Pineda (1,987), en su tesis: La Empatía como Factor Importante en las Empresas Pequeñas del Sector Privado de Guatemala, se refiere a la empatía como la propiedad de recibir la vivencia de otras personas, especialmente su estado emocional capacidad para situarse en su lugar, de compartir sus sentimientos en base a la percepción de su expresión o por haber experimentado conjuntamente con otras personas una misma situación.

Dice que la empatía es provocada dentro de las empresas como un deseo de comunicar, disposición sensible de comprender los pensamientos, sentimientos, porque el ser humano necesita relaciones inter-personales no importando el medio en que se encuentre.

En su trabajo de campo elaboró boletas de opinión que administró a personas que integran la pequeña empresa y demostró que es necesario que las personas se entiendan para que se puedan comprender mutuamente, entender a otra persona requiere captar lo que dice, comprenderlo va mas allá de una buena relación, de aquí el papel primordial que juega la empatía entre los diferentes niveles jerárquicos de una empresa; en consecuencia llego a las siguientes conclusiones:

Dentro de las tareas adiestradas, se está dando mayor interés al factor humano. Los cursos de relaciones humanas han mejorado las relaciones interpersonales dentro de una empresa, tanto gerentes, jefes de personal y subordinados que han reformado su rendimiento.

La falta de comunicación es una de las causas de bajo rendimiento.

Según los dirigentes de personal la empatía se ha puesto en práctica en buena parte al colocarse siempre en el lugar de los empleados para comprenderlos, pero en los empleados se practica la empatía ocasionalmente y esto puede ser que se deba a la falta de conocimiento de la misma.

Harrigan (1,992), en su obra: Los Secretos Para Una Administración Exitosa, se refiere que las entidades independientes con dos o más fines, necesitan mucha atención y apoyo, ya que permite a los negocios emprender actividades que no podrían y no querían emprender solos.

Los proyectos ejecutados por asociación se centran sobre como apreciar, si las estrategias cooperativas son apropiadas para un negocio en particular, como manejar la relación propietario en su procedimiento para maximizar el potencial de la opción.

Su Obra se concentra en el manejo de los proyectos ejecutados por asociación que crean una entidad independiente para llevar a cabo una actividad económica productiva cumpliendo un papel activo en su toma de decisiones estratégicas y operativas.

A medida que los riesgos en los negocios y la competencia, se vuelven más sutiles, las firmas han ido adoptando con frecuencia criterios cooperativos. Desde hace algunos años las empresas se han valido de los proyectos ejecutados por asociación para expandirse a negocios nuevos y probar nuevos mercados.

Manifiesta que integrar negocios es una decisión fundamental de estrategia competitiva, pero a pesar de su importancia no ha sido bien comprendida, los administradores necesitan orientación para enfrentarse a la integración de proyectos ejecutados en asociación si esperan usar eficazmente esta estrategia. Los administradores necesitan orientación para enfrentarse a la integración de proyectos ejecutados en asociación si esperan usar eficazmente esta estrategia. Los administradores deben conocer las fuerzas que aumentan el

valor de la integración de las empresas, o que acercan su disolución para poder manejarlas como sea más conveniente y determinar cuales son las más variables.

Mazariegos Recinos (1,992), en su tesis: El Espíritu Empresarial en el Guatemalteco Pobre, se refiere al empresario como un miembro más del recurso humano de la empresa, que se encarga de coordinar todos los recursos que la integran y es el principal responsable del éxito y funcionamiento de la empresa.

El empresario es el que decide que es lo que ofrecerá al mercado consumidor, determinara que articulo puede producir, analizando diferentes opciones. Dice que el empresario ha de intuir una oportunidad o intentar poner en práctica una habilidad y oficio, y al contar con cierto capital, se lanza hacia la aventura empresarial y en vez de actuar aisladamente se organiza para contratar personal y adquirir maquinaria, materias primas, herramientas y además recursos necesarios para llevar a cabo su visión empresarial.

Define al sector informal a la porción de la economía, que esta compuesta por personas que trabajan en empresas pequeñas y carecen de reconocimiento formal del gobierno, registros y apoyo para sus negocios y no tiene acceso a las fuentes comerciales de crédito.

En su trabajo de campo demostró que revelan una variedad sorprendente de pequeñas unidades que realizan actividades empresariales informales constituyendo para muchas familias no solamente un medio de subsistencia sino también un medio para incrementar sus ingresos familiares; con lo que presenta las siguientes conclusiones:

Las actividades económicas emprendidas en los sectores populares de nuestra sociedad, representan para quienes las practican un medio de superación y de independencia económica, un medio de satisfacción a la autodirección y automatización dentro de la vida económica de la comunidad.

Muchos hombres y mujeres ante la imposibilidad de cumplir con los requisitos legales se refugian en la informalidad evitando costos adicionales para operar fuera del amparo legal.

Las organizaciones privadas de desarrollo han creado los primeros esfuerzos de atención a la pequeña empresa a través de programas de servicios de apoyo técnico y financiero y con esto se pone de manifiesto una nueva alternativa de desarrollo.

Polanco De León (1,981), en su tesis: La Administración de la Pequeña Empresa, se refiere a empresa como un conjunto de actividades humanas, colectivas, organizadas, con el fin de producir bienes o prestar servicios.

Clasifica a la pequeña empresa con un máximo de 19 trabajadores. Se refiere a adiestrar a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, como función más importante dentro de la empresa.

Manifiesta que un factor importante dentro de la administración es la delegación de responsabilidad y autoridad, ya que el individuo que dirige una empresa no puede estar en todas partes a la vez, para remediar esta situación debe elegir entre personas de su confianza y con capacidad para reemplazarlo, otorgando autoridad y responsabilidad para su mejor funcionamiento en un determinado momento.

La pequeña empresa tiene características que frenan su desarrollo, no permitiendo su expansión como lo son: mano de obra, producción, ventas y financiamiento.

Demostró en su trabajo de campo que dada su propiedad, la administración de la pequeña empresa es ejecutada por el propietario, el cual además se encarga de producción, ventas, financiamiento, personal, etc., con lo cual, presenta las siguientes conclusiones:

La pequeña empresa carece de asistencia técnica, esto hace que mantenga métodos tradicionales, con lo cual no aplica la ciencia administrativa. Se observa una abundante mano de obra, pero desafortunadamente no calificada en algunos casos.

Dado el tradicionalismo de la pequeña empresa, se puede determinar que un alto porcentaje de su producción cubre únicamente el mercado nacional, no cuentan con técnicas de mercadeo moderno y desconocen la potencialidad de mercados extranjeros.

Por falta de recursos económicos la pequeña empresa no se desarrolla, existe un desconocimiento de instituciones financieras con lo que se presenta una ausencia de técnicas de administración.

Los pequeños empresarios no cuentan con conocimientos de incentivos fiscales que frena el desarrollo industrial para un mejoramiento de beneficios en el país al no contribuir plenamente con el fisco.

Reyes Ponce (1,982), en su obra Administración de Empresas Teoría y Practica T.I., se refiere a la administración como un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear en forma eficiente las operaciones de la empresa para lograr un propósito dado.

Pone de manifiesto que dependiendo la forma como se estructure y maneje una empresa, esta sujeta a la ley máxima de la eficiencia y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia.

Enumera los 6 elementos de la mecánica administrativa:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control.

Tschen Espinoza (1,991), en su tesis: La Delegación en Empresas Guatemaltecas administradas por el Gerente Propietario, menciona que debe administrarse de tal forma

que se estimule la contribución plena, debiendo ser el propósito de la empresa el formar el ambiente, que satisfaga las necesidades mutuas cuyo cumplimiento contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Para su trabajo de campo elaboró y administró una boleta de opinión en las empresas dentro de las cuales el gerente es el propietario y demostró que muchos de los gerentes-propietarios no conocen las técnicas y herramientas necesarias para una adecuada administración científica; y en consecuencia presenta las siguientes conclusiones:

El gerente-propietario no delega por el pensamiento: “es mi empresa”, “nadie lo hace mejor que yo”. Así mismo temen perder el control y la autoridad por medio de la solicitud de los subordinados de mayor autoridad y libertad de acción.

Existe confusión entre los términos Experiencia y Rutina, así como entre Delegar y Ordenar, lo cual permite desde un principio la probabilidad de error conceptual al hablar de delegación efectiva.

No existe en nuestro medio ningún tipo de capacitación para empresarios referente específicamente a delegación, únicamente como parte de programas gerenciales, sin prestarle la atención que el tema se merece.

Delegación es igual a confianza y el 75% de los gerentes investigados de hecho no confían en sus subordinados en la magnitud necesaria.

I. CAPACITACIÓN

1.1 Definición:

(Siliceo 1,983) Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes de colaborador.

También se puede mencionar a la capacitación como un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas.

(Werther 1,991) Se refiere a capacitación como un auxiliar de los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual. Los beneficios de la capacitación pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de una persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientes de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar a determinado empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo y aumentado potencial a su capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal. Algunos puntos relevantes acerca de la capacitación:

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto y a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

- Ayuda al personal a identificarse con todos los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con visitas a la promoción.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.

Evaluación de las Necesidades:

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que son necesarios enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos debe estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

Estrada Escudero (1,986), menciona que capacitación se refiere a un adiestramiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones de problemas.

Al seleccionar una técnica especial para uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- Contenido deseado del programa.
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Principios de aprendizaje a emplear.

1.2 Definición de administración: su naturaleza y su propósito

(Koontz 1,994) La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica:

1. Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organización.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los administradores es la misma: Crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

1.2.1 Funciones de la administración

(Koontz 1,994) Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina, resulta útil dividirla en cinco funciones: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control, alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamenta.

1.2.2 La administración como parte esencial de cualquier organización.

(Koontz 1,994) Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. El término empresa se refiere a los negocios, a las agencias gubernamentales, a los hospitales, a las universidades y a otras organizaciones, puesto que casi todo lo que se refiere tanto a los negocios como a las organizaciones que no buscan el lucro.

1.2.3 Habilidades administrativas y la jerarquía organizacional.

(Koontz 1994) Se han identificados cuatro clases de habilidades administrativas.

1. La Habilidad Técnica: Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarles como usarlas. En forma similar, los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.
2. La Habilidad Humana: Es la capacidad para trabajar con personas. Es el esfuerzo cooperativo; es el trabajo en equipo; es la creación de un ambiente en que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.
3. La Habilidad Conceptual: Es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
4. La Habilidad de Diseño: Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, los administradores de la pequeña industria,

deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema. Necesitan tener, además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él. Limitarse a lo primero y convertirse en observadores de problemas llevará al fracaso. Los administradores de la pequeña industria también necesitan ser capaces de diseñar una solución factible para el problema de acuerdo con la realidad a que se enfrentan.

1.2.4 El enfoque de sistemas de la administración operacional

(Koontz 1,994) Ninguna empresa organizada existe en el vacío. Por el contrario, depende de su ambiente externo; es parte de sistemas mayores como, por ejemplo, de la industria a la que pertenece, el sistema económico y a la sociedad. Así, la empresa recibe insumos (entradas), los transforma y vende los productos (salidas).

Este modelo sencillo debe desarrollarse y ampliarse hasta formar un modelo de administración operacional que señale como se transforman los diversos insumos mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

1.2.5 El proceso de transformación administrativa

(Stoner 1,994) Es labor de los administradores transformar los insumos en resultados (productos) en una forma eficaz y eficiente. Por supuesto, el proceso de transformación se puede contemplar desde diferentes perspectivas. Así, es posible centrarse en funciones tan diversas de la empresa como finanzas, producción, personal y mercadotecnia.

El enfoque más amplio y útil para analizar el trabajo de los gerentes consiste en usar las funciones administrativas como una estructura para organizar el conocimiento científico al mejorar el desempeño de cualquier industria.

1.3 Las organizaciones y la necesidad de la administración

(Stoner 1,994) Durante la mayor parte de nuestra vida somos miembros de una organización: Una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica, una rama de las fuerzas armadas o una empresa.

El elemento común más obvio de ellas es una meta o finalidad; sin una meta no habrá razón para que exista una organización. Las organizaciones también contarán con un programa o método para alcanzar sus metas, como por ejemplo fabricar un producto y hacerle publicidad. Sin algún plan de lo que debe hacer, ninguna organización podrá ser eficaz. Las organizaciones han de adquirir y asignar los recursos necesarios para conseguir sus metas.

Las organizaciones no son autosuficientes sino que siempre existen en un ambiente junto con otras de las cuales obtienen los recursos que requieren: los fabricantes deben tener contratos con muchos proveedores diferentes.

Las organizaciones tendrán líderes o administradores que les ayuden a cumplir con sus metas. Sin una administración eficaz las organizaciones seguramente sufrirán tropiezos y problemas.

1.4 El desempeño administrativo y organizacional

(Stoner 1,994) La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores, si hacen bien su trabajo, es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos.

La eficacia con que los administradores cumplen con sus obligaciones, se refiere a que el administrador eficiente es aquel que logra resultados positivos.

La eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. Un administrador que seleccione un objetivo inapropiado (producir exclusivamente ropa de tallas grandes cuando la demanda de ropa de tallas pequeñas es enorme) será ineficaz. La eficacia es la clave del éxito de una organización.

La eficiencia: es decir, la capacidad de hacer correctamente las cosas, se refiere a que el administrador eficiente es aquel que logra resultados, que correspondan a lo que gira alrededor de su empresa (mano de obra, materiales y tiempo).

1.5 El proceso administrativo:

1.5.1 Prevision:

(Reyes Ponce 1,982) Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr, por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La palabra previsión (de pre-ver: ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.

Para hacer previsiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores, positivos y negativos que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.

- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

La previsión responde a la pregunta: ¿Que puede hacerse?.

La previsión comprende tres etapas:

1. **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **Investigaciones:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. **Cursos Alternativos:** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

1.5.2 Planeacion:

(Reyes Ponce 1,982) Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo cuatro etapas:

1. **Políticas:** Se refiere a los principios para orientar la acción.
2. **Procedimientos:** Se refiere a la secuencia de operaciones o métodos.
3. **Programas:** fijación de tiempos requeridos
4. **Presupuestos:** Son los programas en que se precisan unidades, costos, etc.

Para Stoner (1,994), la planeación implica que los administradores piensen a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus planes y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten: 1. Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieran para alcanzar sus objetivos; 2. Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y 3. Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de sus divisiones, departamentos, etc. Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto, al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el administrador considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados de la organización.

1.5.3 Organización:

(Reyes Ponce 1,982) A la organización se le define como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

También se le considera como el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

La organización es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y que sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un órgano social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización (Stoner 1,994) es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizados

1.5.3.1 Principios de la organización.

A. Principio de la especialización:

(Reyes Ponce 1,982) ‘Cuanto más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza’.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: es imposible, aun a mentes y capacidades privilegiadas, abarcarlo todo; por ello, cuanto menor sea el campo al que se dediquen, obtienen de suyo, más eficiencia en su trabajo.

B. Principio de unidad de mando:

“Para cada función debe existir un jefe”.

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

C. Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad:

- “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”.
- La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.
- Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa (y consiguientemente, en su organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.
- La autoridad sin responsabilidad es, no solo odiosa, sino que trastorna gravemente la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel: un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

D. Principio del equilibrio de dirección-control:

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando”.

La administración no puede existir, sin alguna delegación, ya que aquella consiste en hacer a través de otros. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada.

Se ha dicho que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte; esto es en el sentido de que la autoridad delegada no puede seguirse ejerciendo, mas que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que esta actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y, en ultimo termino, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

- **Jerarquías:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- **Funciones:** La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- **Obligaciones:** Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible a ser desempeñada por una persona.

1.5.4 Integracion:

(Reyes Ponce 1,982) Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La integración es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada. Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico.

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las maquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

Principios de la integración de personas.

A. De la adecuación de hombres y funciones:

“Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres”.

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales, o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizara mal. Es ya un axioma el que expresa “el hombre adecuado para el puesto adecuado”.

Pero a menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres. Ordinariamente hay más de ilusión en esto, porque lo que suele

ocurrir es que a un mismo hombre se le encomienden dos o tres funciones. Puede ocurrir además, que en los altos niveles administrativos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que un gerente, tiene ante sí, una infinita gama de posibilidades, y dependerá de su persona, capacidad, iniciativa, etc., el hacer su puesto más importante, ya que, en cierto modo, la empresa será toda ella como sea su jefe supremo.

B. De la provisión de elementos administrativos:

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Es muy frecuente considerar que un trabajador puede desarrollar todo su puesto aunque no lo conozca con precisión; que puede alcanzar grados de eficiencia adecuados sin un adiestramiento sistemático; que debe obedecer fielmente ordenes imprecisas o inadecuadas; que un jefe podría hacer frente a las responsabilidades, sin la delegación conveniente y eficaz de la autoridad que requiere; que un alto ejecutivo podrá permanecer adicto a la empresa, aunque no vea ninguna posibilidad de progreso en la misma.

C. De la importancia de la introducción adecuada:

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene una gran importancia, y, por lo mismo debe ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una fabrica, puede considerarse como una maquina gigantesca, cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social que los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último mozo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. **Selección:** Técnicas para encontrar y escoger elementos básicos.
2. **Introducción:** Se refiere a la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. **Desarrollo:** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

1.5.5 Dirección:

(Reyes Ponce 1,982) Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

La dirección es aquel elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

A la dirección también se le define como: la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

La dirección de una empresa supone:

1. Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
2. Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

1. **Mando o Autoridad:** Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección estudia como delegarla y como ejercerla.
2. **Comunicación:** Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y este, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. **Supervisión:** La función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Principios de la dirección:

A. Principio de la coordinación de intereses:

“El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel”.

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal, al fin general, no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que, precisamente es para mejor lograr estos, para lo que consistió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

Por ello comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general: solo conseguirá disminuir la colaboración y coordinación. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

B. Principio de la impersonalidad del mando:

“La autoridad en una empresa debe ejercerse, mas como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad de quien manda”.

Así como es natural la tendencia a mandar e imponer nuestra voluntad sobre la de los demás, es también igualmente natural nuestra repugnancia a recibir esa imposición de otros.

Por ello, cuanto más se impersonalice la orden presentándola mas bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir y a quien obedece, para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa, surge de dos cosas: de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, solo en el sentido de que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación, escoge el medio de resolverla. El buen jefe destaca el primer elemento, que, como se ha señalado, se impone el superior al subordinado. La influencia de esa situación, se expresa en él porque de esa orden, involucrado dentro de la misma, no como solicitud de autorización para que sea aceptada, sino como muestra de su importancia. Muchas veces la orden sin él porque no es ni siquiera clara.

C. Principio de la vía jerárquica:

“Al trasmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante”.

Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Sin un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, o los necesita, o no: si lo primero, debe respetarlos; y lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias, exijan que un jefe superior de ordenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios; debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional, y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite duplicidad de mando.

D. Principio de la resolución de conflictos:

“Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo mas pronto posible y del modo, que sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes”

El conflicto es un obstáculo a la coordinación; diferir su solución es dejar un elemento que estorba a ésta. Por ello, es mejor resolver conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos: es mejor este daño, que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Es pues contrario a la eficacia administrativa, el dejar que los problemas, se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo.

E. Principio del aprovechamiento del conflicto:

Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. Todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero así como el razonamiento pueda ser aprovechado.

1.5.5.1 La toma de decisiones:

(Reyes Ponce 1,982) La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se toma una decisión.

Pero la dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar elementos tangibles, con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realidades con meras posibilidades. Y cada decisión es, de suyo, irrepetible.

La técnica para llegar a una decisión, varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes.

Existen 6 pasos para la toma de decisiones y son:

1. Debe identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir.
2. Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir.
3. Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.
4. Deben irse eliminando las diversas alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente.
5. Deben tomarse todas las decisiones complementarias.
6. Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones.

1.5.5.2 La delegación.

(Reyes Ponce 1,982) Siendo la administración un hacer a través de otros, necesariamente requiere de la delegación: ningún jefe lo hace todo por si solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

Se ha hecho común la frase según la cual “la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte”; como toda frase hecha, es verdadera, aunque imprecisa: tanto la autoridad como la responsabilidad se delegan, sin dejar por ello de compartirse; la verdad es que, mientras la autoridad delega no debe reasumirse, sino excepcionalmente, la responsabilidad sigue

siendo solidaria entre delegante y delegado: de ahí que el delegante deba gozar de la facultad inclusive de remover al delegado, si este es incapaz de asumir su responsabilidad adecuadamente.

“Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces”.

Beneficios de la delegación:

- a) Nos permite quitarnos de detalles, para ocuparnos mejor de las cosas de mayor importancia.
- b) Aumenta por consiguiente la eficiencia administrativa en proporción geométrica, ya que el jefe, descargado de detalles, puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etc.
- c) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas: de hecho la división básica en ventas, producción, finanzas, personal, etc., implica delegación en cada uno de estos campos.
- d) Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad: un jefe de alto nivel, generalmente no conoce todos los detalles del problema; en cambio si se suele conocer al subordinado.

Desventajas de la delegación:

- a) Puede hacer perder el control.
- b) Puede hacer perder unidad de mando.

c) Puede engendrar falta de uniformidad.

Reglas de la delegación:

1. Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
2. Debe delegarse con base en políticas y reglas.
3. Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
4. Cuanta mayor delegación exista, mas se requiere mejorar la comunicación.
5. La delegación requiere preparación en el delegado.
6. Debe delegarse gradualmente.
7. Debe adiestrarse a los jefes delegados.

1.5.6 Control:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control es muy importante, ya que se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración. etc.; es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Principios del control.

Del Carácter Administrativo del Control:

“Es necesario distinguir las operaciones del control, de la función del control”.

La función es de carácter administrativo, y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar sin el control. El control como función sólo corresponde al administrador de Los Estándares:

“El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares”.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Hay veces que esta base son realizaciones anteriores, meras estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se valoriza, y, para ello, se compara algo.

Del Carácter Medial de Control:

Un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

Del Principio de Excepción:

“El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, mas bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado”.

Este importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como funcionan lo ordinario del cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional: hacia estas desviaciones es a donde deben dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos, se obtienen todavía más valiosos resultados.

Clasificación de las principales áreas de control:

1. Controles de ventas.
2. Controles de producción.
3. Controles financieros y contables.
4. Controles de la calidad de la administración.
5. Controles generales.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- 1. Establecimiento de las normas:** porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- 2. Operación de controles:** Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3. Interpretación de los resultados:** Esta es una función administrativa, que vuelve a construir un medio de planeación.

1.6 Niveles y destrezas administrativas

(Stoner 1,994) En todos los niveles de una organización, los administradores necesitan planear, organizar dirigir y controlar. No obstante, se dan diferencias entre ellos en el tiempo que dedican a cada una de las actividades anteriores. Algunas de las diferencias dependerán de la clase de organización donde trabajen y el tipo de puesto que desempeñen; por ejemplo el director de una pequeña industria empleará su tiempo en forma muy distinta al administrador de una gran industria. El primero, sin duda, dedicará relativamente mas tiempo al análisis administrativo y menos tiempo a dirigir la organización que el segundo.

Se distinguen tres tipos básicos de destrezas: Técnicas, humanas y conceptuales. Una destreza técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas. Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí. También incluye la capacidad de entender cómo un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad.

1.7 Características de la administración.

Entre las características se mencionan: (Stoner 1,994)

- 1. Su Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc.
- 2. Su Especificidad.** El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede analizar a un magnífico ingeniero de producción, como técnico de esta especialidad y un pésimo administrador.
- 3. Su Unidad Temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa, se está dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- 4. Su Unidad Jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados, modalidades, de la misma administración. En una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el encargado de la limpieza.

1.8 Importancia de la administración.

1. (Reyes Ponce 1,982) La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria cuando mayor y más complejo sea este.
2. El éxito de un organismo social depende directa e indirectamente, de una buena administración, y solo a través de ésta de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica, es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de la mano de obra. etc., en los que indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

1.9 Roles administrativos

Roles Interpersonales

(Stoner 1,994) Existen tres roles interpersonales, figura administrativa, líder y enlace, que en ocasiones parecen ser rutinarios, ayudan a los administradores a mantener sus organizaciones funcionando normalmente.

- a) **Figura Administrativa** El administrador desempeña funciones como cabeza de unidad: Atiende visitantes, asiste a bodas de sus subordinados, invita clientes a comer. Pero lo más importante, los administradores son símbolos y personifican, tanto para los miembros de la organización, como para observadores externos, los aciertos y los fracasos de la organización. Con frecuencia se les considera responsables de los resultados sobre los cuales tienen poco o ningún control.

- b) **Líder** Como los administradores trabajan con la gente y a través de ella, son responsables de las acciones de sus subordinados, así como de las suyas propias, de lo cual deben rendir cuentas. De hecho, el éxito o fracaso de los subordinados es una medida directa de su éxito o fracaso. Puesto que los administradores tienen subordinados y otros recursos; son capaces de lograr más que los que no son administradores, lo cual desde luego significa que se espera que logren más que otros miembros de la organización.

- c) **Enlace** Los administradores deben aprender a trabajar dentro o fuera de la organización con cualquier persona que pueda ayudarles a lograr los objetivos de la organización. Todos los administradores efectivos, juegan a la política, en el sentido de que forman redes de organizaciones recíprocas con otros administradores dentro de una organización. Así mismo, pueden formar alianzas o coaliciones o unirse a ellas. Los administradores confían en estas relaciones para ganar apoyo a sus propuestas y decisiones y la cooperación en la realización de diversas actividades.

Roles Informativos

Recibir y comunicar información son los aspectos más importantes del trabajo de un administrador. Los administradores necesitan información para tomar decisiones inteligentes y otras personas de la organización dependen de la información recibida o transmitida a través de los administradores. Se identifican tres roles informativos: Seguimiento, divulgación y comunicación.

- a) **Seguimiento** Los administradores buscan constantemente administración útil, tanto dentro como fuera de la organización. Preguntan entre sus subordinados y recaban información extraoficial, por lo general, a través de contactos. Es frecuente que el seguimiento convierta a los administradores en los miembros mejor informados de sus grupos.

- b) **Divulgación** En este rol, los administradores distribuyen información importante entre los subordinados. Parte de esa información es coloquial y se recaba en juntas de personal y en memorándums; sin embargo, en parte se basa en análisis e interpretaciones de eventos que realiza el administrador. De cualquier forma, el administrador es responsable de asegurar que los subordinados dispongan de la información necesaria para desempeñar funciones.

- c) **Vocero** Los administradores también transmiten información a gente ajena a sus propias áreas de trabajo. Mantener bien informados a todos los que incurren en la empresa es la parte importante de este rol. Los administradores pueden hablar de su trabajo dentro de la organización, o bien, representar a toda la organización al tratar con

- d) clientes, contratistas y funcionarios públicos.

Roles de Toma de Decisión

- a) **Emprendedor** Los administradores buscan mejorar sus unidades, por ejemplo cuando tienen algo en mente, pueden lanzar un proyecto de desarrollo para hacerlo realidad. En este papel, inician el cambio por voluntad propia.

- b) **Manejo de Contratiempos** Ninguna organización funciona sin problemas todo el tiempo. La cantidad de dificultades que pueden surgir, desde el índole financiero hasta baja en las utilidades es ilimitada. Es de esperar que los administradores solucionen problemas y siga adelante aún en base a decisiones poco populares.

Para tomar estas decisiones difíciles, los administradores deben tener capacidad para pensar en forma analítica y conceptual. El pensamiento analítico implica dividir un problema en sus componentes, analizarlos y después discurrir una solución factible. La habilidad para pensar en forma conceptual es aún más importante, significa considerar toda una tarea en abstracto y vincularla con otras labores. La capacidad para apreciar las principales implicaciones de una decisión es esencial, si el administrador debe cumplir los objetivos tanto de una unidad de trabajo como de una organización mayor.

c) Asignación de Recursos

Cualquier administrador afronta gran cantidad de objetivos organizacionales, los cuales compiten por tiempo y recurso (tanto humanos como materiales). Como tales recursos son siempre limitados, cada administrador debe lograr balancear diversos objetivos y múltiples necesidades. Por ejemplo, muchos administradores disponen de actividades diarias en términos de prioridades, así, los asuntos más importantes se atienden de inmediato, y los menos importantes se dejan para después.

d) Negociar

Los administradores emplean gran parte de su tiempo en negociar porque solo ellos poseen la capacidad y los conocimientos que este rol exige. Algunas de estas negociaciones atañen a organizaciones externas.

Los administradores negocian dentro de la organización. Con frecuencia, surgen desacuerdos sobre los objetivos y los medios más viables para alcanzarlos con mayor efectividad. Las disputas no resueltas pueden minar la moral y la productividad, y aún desalentar a empleados competentes. Es por este motivo que los administradores deben asumir el papel de mediadores y negociar compromisos cuando surgen fricciones. Resolver divergencias de opinión requiere de capacidad y tacto; los negociadores indecisos pueden desalentarse al darse cuenta de que sólo empeoran las cosas.

1.10 El administrador.

(Reyes Ponce 1,982) Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realice esta coordinación será el administrador y/o empresario.

Debe advertirse, que en la compleja empresa moderna, a veces es difícil encontrar una persona en quien sé de exclusiva y nítidamente la función empresarial: de hecho, esta función parece repartirse entre muchos de los que integran la empresa; quizá de algún modo se halla en todos, según las modernas corrientes del pensamiento social, sin perjuicio de que, en determinada persona o personas, se encuentran con mayor intensidad los elementos fundamentales de la empresa que particularmente requiere.

Se analizara por consiguiente, los elementos que integran la función empresarial:

- a) Asunción de Riesgos: Suele ser el elemento más claro, el que más destacan los diversos tratadistas: es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa. Así el capitalista que presta a interés o el obligacionista que garantiza sus préstamos y recibe intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios, porque no arriesgan nada, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.
- b) Creatividad o Innovación: Quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien, por lo menos, tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado empresario.
- c) Decisiones fundamentales y Finales: Otra de las características esenciales que se señalan respecto del empresario, es que deben tratarse de la persona que, en ultimo termino decide, en forma inapelable aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

- d) Delegación de funciones: Puede ser más o menos amplia: así, puede ocurrir que el administrador se limite a nombrar al más alto ejecutivo y deje a este la responsabilidad de todos los demás nombramientos.

1.11 Niveles de la administración:

(Stoner 1,994), El nivel más bajo de una organización donde los individuos son responsables del trabajo de otros recibe el nombre de “Administradores de primera línea o de primer nivel”: Estos administradores dirigen a los empleados de operación solamente, no supervisan a otros colegas. Ejemplo de ello son el “capataz” o supervisor de producción en una planta industrial, el supervisor técnico en un departamento de investigación y el supervisor administrativo en una gran oficina. A estos administradores se les llama a veces Supervisores.

Los “Administradores de Nivel Medio” se refieren a más de un nivel de la organización. Los administradores que pertenecen a este nivel dirigen las actividades de otros administradores y, algunas veces, también las de los empleados de operación. Sus principales responsabilidades son dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados.

1.12 La pequeña industria.

(Reyes Ponce 1,982) El administrador de la pequeña industria dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc.

Ordinariamente, de acuerdo, no solo con las características de la empresa, sino aun con las preferencias de este supremo administrador.

Son más frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal y aun puede decirse que quizá sean más efectivos, porque el conocimiento de las características, capacidades, etc., de cada uno de los trabajadores, la escasa complejidad de dichos problemas etc., suple con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y tramites administrativos.

Una característica de la pequeña industria es que no se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que, por los menos en la práctica, suele trabajarse mas bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.

Es mucho más factible una gran centralización, y, en cierto sentido, puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los tramites, sin que den la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.

No se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo, que suelen ser mas bien dañinos.

1.13 Objetivos.

(Reyes Ponce 1,982) La palabra objetivo, implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta.

Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

En el fondo es la materialización de la unidad de fin, esencial en todo grupo social, ya que es aquello a lo que la acción de todos se dirigen.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser a la empresa. En esta definición están señalados al decir: “Lograr resultados de máxima eficiencia”. Para conseguir ese logro, existe y vive la empresa.

Clasificación de los objetivos:

Una de las mayores fuentes de confusión respecto a los objetivos, deriva del hecho de que no se les clasifica y jerarquiza adecuadamente. Por ello se realiza la siguiente clasificación:

a) Objetivos Individuales y Colectivos:

Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta, de los objetivos de un grupo. Cuantos entran a formar parte de ese grupo, lo hacen con la mira de obtener un bien común, o una utilidad común; pero obviamente, los objetivos del grupo pueden ser opuestos total o parcialmente, a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

Un ejemplo de lo anterior se da en el caso de los objetivos de la empresa, que con mucha frecuencia, se confunden con los del empresario o dueño. Este puede tener, por ejemplo, el objetivo personal de lograr grandes y rápidas utilidades, aunque esto vaya en detrimento de la conservación, subsistencia y progreso de la unidad de la empresa. Un trabajador puede tener objetivos distintos y opuestos a los de su sindicato.

b) Objetivos Generales y Particulares:

Se entiende que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es: que son solo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio. Los objetivos de la división de producción, de las ventas, de las finanzas, etc., son particulares respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

c) Objetivos Básicos, Secundarios y Colaterales:

Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos Básicos o primordiales. Un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estable y productivo y, para conseguir ese objetivo, se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución, etc.

Los objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios. Por ejemplo, la publicidad tiene como objetivo fundamental, lograr mayores ventas, pero bien enfocada, puede servir para mejorar las relaciones publicas; determinadas empresas al producir sus artículos básicos, aprovechan ciertos subproductos que resultan dentro del proceso, etc.

d) Objetivos a Corto y a Largo Plazo:

En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en estas en el plazo más corto posible. Pero existen algunos, que de antemano se prevé que no podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado, la fijación del cual, sé esta bien precisada, añade mayor eficacia a toda la previsión.

Aunque los objetivos generales y principales suelen ser a largo plazo, no se confunde esta clasificación con las anteriores, ya que pueden darse objetivos principales, susceptibles de obtenerse a corto plazo y viceversa.

e) Objetivos Naturales y Subjetivos o arbitrarios:

El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, etc., objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función, por ejemplo: el fin natural de la empresa lucrativa es que esta produzca

beneficios, pero el empresario puede crear y mantener su empresa, sea para lograr un prestigio social, sea para prestar un servicio a la sociedad, etc.

Cuando se analiza el objetivo de una empresa, de un departamento, de una función, de un grupo, etc., debe cuidarse siempre de precisar en que categorías de las anteriores se halla, para no caer en errores y contradicciones.

Los objetivos deben fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia. El escribir permite analizar más concienzudamente el objetivo que nos proponemos, fijar su alcance verdadero, comparar las etapas sucesivas o graduales por las que pensamos llegar hasta él.

Principalmente se debe esforzar al escribir los objetivos, en clasificarlos, jerarquizarlos adecuadamente, establecer los límites dentro de los cuales pensamos alcanzarlos, determinar con precisión todas aquellas áreas a las que correspondan, etc.

Al realizar los objetivos, debemos aplicarle las seis preguntas:

1. Qué
2. Cómo
3. Quién
4. Porqué
5. Cuándo
6. Dónde

1. ¿Qué es lo que realmente pretendemos?; ¿cuál es la meta que nos proponemos alcanzar?; que es lo que, por su propia naturaleza, o por fijación de nuestro arbitrio, se busca en determinada organización, función, operación, etc.

2. ¿Cómo pretendemos lograrlo?: en forma integral o parcial, de inmediato o a largo plazo, etc. (No se refiere aquí al Cómo, en el sentido de los detalles del procedimiento por el que alcanzamos nuestro objetivo, lo cual pertenece a la planeación principalmente, sino al modo o criterio general bajo el cual enfocamos la búsqueda de nuestro objetivo.

3. ¿Quién? Se trata de un objetivo personal y subjetivo o del natural de la función? A qué departamentos, secciones, etc. corresponde lograr el objetivo.
4. ¿Por qué?:Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?.
5. ¿Cuándo? ¿Es una meta urgente o diferible? en qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes?.
6. ¿Dónde? Se trata, por ejemplo, de un mercado local, nacional o internacional.

Con mucha frecuencia se fijan objetivos y se pretende que quienes colaboraran en la búsqueda o realización, solo conozcan los detalles completos de su operación o función, sin que puedan darse cuenta del objetivo final. Esto resta eficacia a la intensidad con que se trate de lograr, pero sobre todo dificulta la coordinación de quienes habrán de lograrlo.

De igual manera se cree muchas veces que, con señalar el objetivo, se termina todo el proceso por parte del jefe, cuando en realidad la eficacia de la acción dependerá en gran parte de la motivación que logre de todas las personas que cooperaran para su realización.

1.14 Los fines de la empresa.

(Reyes Ponce 1,982) Fines de la empresa objetivamente considerada.

- a) Su Fin Inmediato: es la producción de bienes y servicios para un mercado. En efecto: No hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.
- b) Fines Mediatos: supone esto, analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El administrador de la pequeña industria en su mayoría, es el gerente propietario, él, básicamente va dirigiendo su empresa en base a la experiencia que con el correr de los años ha ido acumulando. La dirigencia es empírica dentro de la pequeña empresa, y esto conlleva a resultados muchas veces negativos, que repercuten decisivamente en el fracaso de la empresa.

Por no utilizar una metodología científica dentro de la administración de la empresa, no logra desarrollarse o no logra un máximo beneficio. Capacitar al administrador de pequeñas industria, requiere la verificación de las necesidades, que son causadas por el empirismo.

Al implementar la administración científica se llegan a obtener notables y mejores resultados; y esto solo se logra por medio de una adecuada instrucción, pero muchas veces el gerente-propietario de la pequeña empresa llega a la determinación que es autosuficiente, que como el es el propietario, el es el único que la puede administrar y dirigirla de la mejor forma; el sabe lo mejor para su empresa y piensa: “Nadie lo hace mejor que yo”, esto es un gran error, ya que el propietario no se ha dado cuenta que al capacitarse científicamente, estaría logrando muchos beneficios que solo la administración moderna otorga.

Otro factor por el que el pequeño empresario no se capacita es por falta de una adecuada promoción de las instituciones que prestan este servicio que es tan importante y principalmente para nuestro medio; un gran número de pequeñas empresas ya formadas y en formación, por la falta de apoyo tanto técnico como financiero, empiezan a funcionar y llegan a un tope, porque no tienen los conocimientos suficientes para lograr un verdadero desarrollo de la empresa que están dirigiendo; por ende se pone de manifiesto el empirismo que a tantos pequeños empresarios afectan, y no logran dar un crecimiento económico a su empresa, ni al país.

Una adecuada capacitación es sumamente importante para un adecuado desarrollo científico de una pequeña industria, buscando respuestas a las interrogantes y necesidades

que afectan a la organización, y la función primordial de la capacitación del pequeño industrial que actúa bajo un empirismo es proporcionar todo lo que le permita actualizar y perfeccionar sus conocimientos, habilidades y aptitudes en la dirección y esto solo se obtiene adaptando e incrementando la administración científica dentro de cualquier tipo de empresa.

La pequeña industria no prospera por falta de recursos económicos y los dirigentes desconocen las principales fuentes de financiamiento; al utilizar los recursos económicos, justamente con una adecuada administración que conduzca a un claro conocimiento del mejor manejo de préstamos y una clara explicación de ese posible financiamiento, y correcto movimiento del crédito otorgado, se obtienen los beneficios esperados.

Al capacitar adecuadamente al pequeño empresario, este último se estimula y llega a funcionar su espíritu empresarial, desarrollándose dentro de una economía productiva del país.

Con una adecuada implementación de mecanismos, formas, técnicas y procedimientos que otorga una verdadera capacitación científica; el administrador de la pequeña empresa, las llegaría a poner en práctica al conocerlas detalladamente.

En base a lo antes expuesto se plantea la siguiente interrogante: ¿El administrador de la Pequeña Industria dirige empíricamente su negocio porque no conoce los métodos científicos de la administración moderna, y con una adecuada y eficaz capacitación, superaría los problemas que enfrenta?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general:

Demostrar que la capacitación es herramienta clave dentro de la administración de la pequeña industria, la cual permite una gestión eficaz y eficiente dentro de la dirección de la misma.

2.1.2 Objetivo específicos:

Determinar la importancia de una adecuada dirección en la pequeña empresa.

Analizar las mayores causas de la falta de mecanismos necesarios para la implementación de una mejor y eficiente dirección en la pequeña industria.

Proponer los mejores métodos para una mejor y adecuada dirección en la pequeña industria.

Explicar detalladamente las áreas más importantes, para iniciar una oportuna capacitación específica para los administradores de la pequeña industria.

Exponer los beneficios que se obtienen con una oportuna capacitación científica para los administradores de la pequeña industria.

2.2 Variables de estudio

- A. Pequeña Industria
- B. Administración
- C. Administrador
- D. Empirismo
- E. Capacitación.

2.2.1 Definición de variables:

A. Pequeña Industria:

Esta se refiere a una unidad de producción de bienes o servicios organizadas, en la que interviene un proceso mecánico, provee ocupación a un mínimo de por lo menos 5 trabajadores y a un máximo de 19. No requiere de grandes previsiones o planeaciones, sino que sus problemas se van resolviendo conforme se vayan presentando, es más frecuente para la solución de problemas los procedimientos de carácter informal.

B. Administración:

Conjunto de funciones que tienen por finalidad el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Administrar es: Prever, organizar, mandar, controlar y coordinar dentro de una empresa.

C. Administrador:

Nombre que se le da en algunas empresas u organizaciones a las personas que tienen a su cargo la conducción de las funciones administrativas.

D. Empirismo:

Se refiere al uso exclusivo de la experiencia, sin una teoría o un razonamiento; es un sistema que coloca en la experiencia el origen de los conocimientos.

E. Capacitación:

Se refiere a la acción y efecto de adoptar determinada clase de conocimientos, que es igual a poseer la aptitud o disposición para hacer o emprender alguna actividad.

2.3 Definición operacional de variables:

Las variables se operacionalizarán por medio de una encuesta a los administradores de la pequeña industria en la ciudad de Quetzaltenango.

2.4 Alcances y límites:

2.4.1 Alcances

Este trabajo de investigación se realizará con pequeños industriales en el área urbana de la ciudad de Quetzaltenango.

2.4.2 Límites

El trabajo encuentra ciertas dificultades al momento en que se capacita al administrador de la pequeña empresa y al querer innovar de una forma científica la administración de su empresa, encuentra limitantes al querer implementar nuevos programas por falta de financiamiento o por el desconocimiento de los mismos, que son de gran ayuda para el crecimiento de una pequeña empresa.

Otro factor que limita el desarrollo eficaz de la pequeña empresa, es la falta de continuidad en la capacitación, no fijarse en un solo tema de instrucción y evolución, sino por el contrario tener seguimiento en las áreas básicas de una administración científica, ya que se deben tomar en cuenta todas estas áreas para un máximo beneficio dentro de cualquier organización.

Una limitante de mucha discusión es que el propio gerente-propietario logra determinar la necesidad de una capacitación científica en contra parte de una dirección empírica y es importante enfatizar que el gerente propietario de la pequeña empresa necesita una administración científica para obtener un buen desarrollo de su empresa y mejorar los beneficios; pero para esto es necesario que analice y determine el error en que podría encontrarse al decir que el único que puede hacerlo bien es él, y nadie lo hace mejor que él; por todo esto es sumamente importante que el gerente-propietario este anuente a capacitarse y que en realidad desee nuevos métodos y técnicas de la administración moderna.

Al realizar el trabajo de campo se encontraron algunas limitantes como lo es la falta de tiempo de algunos gerentes-propietarios, que por sus limitantes referidas, aumentó el tiempo para poder conversar con ellos.

Dentro de los administradores de la pequeña industria en la ciudad de Quetzaltenango, al visitarlos se pudo analizar que varios consideran sin importancia el otorgar algún tipo de entrevista que conlleve al mejoramiento de la pequeña industria.

La viabilidad para la obtención de bibliografía es una de las causas por la falta de capacitación al implementar los conocimientos dentro de la pequeña industria ya que al desear poner en práctica un adiestramiento, se imposibilita algunas veces por la razón anteriormente mencionada.

2.5 Aporte:

Esta investigación va dirigida especialmente para los administradores de las pequeñas empresas que dirigen bajo un empirismo nato y que realmente analicen y determinen la necesidad de capacitarse e innovar técnicas y procedimientos en su organización para una verdadera administración científica. También va dirigida a los estudiantes de la carrera que con conocimientos básicos de administración moderna, poseen y pueden llegar a tener una empresa y necesiten poner en práctica los métodos científicos y para lo cual necesitan dirigirla científicamente; para los profesionales en ejercicio que continuamente están capacitándose y a personas en general que estén interesados en la dirección científica para lograr los máximos beneficios de cualquier tipo de organización.

Proporcionarles a los administradores de la pequeña industria, una herramienta que les permita incrementar la productividad de sus empresas, para enfrentar de una mejor forma los retos de la globalización.

III METODO

3.1 Sujetos.

Los sujetos que se tomaron en cuenta para la realización de esta investigación, fueron los administradores de la pequeña industria, ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango, adscritas a la Cámara de Comercio, filial Occidente, del municipio de Quetzaltenango; será efectuada considerando a ésta cámara, ya que al estar bajo su asesoría, les podrá facilitar el conocimiento y aplicación de recomendaciones, que como resultado del presente trabajo, pudieran surgir.

3.2 Instrumentos.

Se utilizará como instrumento de recolección de datos, una encuesta, la cual tiene como objetivo, determinar la necesidad de capacitación dentro de la administración científica, y así poder lograr una mayor y mejor eficacia y eficiencia dentro de los gerentes propietarios de la pequeña industria en la ciudad de Quetzaltenango.

3.2 Procedimiento.

- 1 Elección del tema.
- 2 Investigación bibliográfica para la sustentación teórica.
- 3 Elección del instrumento práctico.
- 4 Elaboración del instrumento.
- 5 Aplicación del Instrumento.

- 6 Tabulación de los datos obtenidos.
- 7 Presentación de datos obtenidos.
- 8 Análisis e interpretación de resultados.
- 9 Conclusiones.
- 10 Elaboración de Recomendaciones.

3.4 Diseño de la Investigación:

Achaerandio (1,995), se refiere a la investigación tipo descriptiva en la cual se interpretan y se estudian los fenómenos que aparecen y que son, abarca todo tipo de interpretación, tabulación y ordenamiento de datos, para su futura evaluación.

La investigación descriptiva es específica de las ciencias sociales, ya que examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los ámbitos en que se encuentre y se menciona por ejemplo a la familia en el trabajo, en la sociedad, etc.

La investigación tipo descriptiva suele comenzar analizando la situación presente para luego encontrarle la solución pertinente, busca también la solución por medio de ir esclareciendo las necesidades existentes y lo que se desea lograr como los objetivos y las metas.

La investigación descriptiva se subdivide en investigaciones de conjunto y estudio de casos; las investigaciones en conjunto se refieren como su nombre lo indica al estudio de determinadas actividades o estudios científicos a realizar como por ejemplo actividades normales y propias de cualquier ciudadano, los resultados se interpretan de forma científica y deben precisarse los objetivos de la investigación.

El estudio de casos va dirigido a un solo individuo o a un grupo limitado de personas.

En el estudio de casos se utilizan las observaciones, los registros de casos, las entrevistas, etc., es empleado por sociólogos, psicólogos, antropólogos, etc. Como el nombre lo indica se analiza por medio de casos las investigaciones científicas que se pretenden realizar.

3.5 Metodología Estadística:

Después de aplicar el instrumento, se tabularán los resultados, los cuales se presentaran en forma gráfica con sus respectivas frecuencias relativas. Luego se procederá al análisis e interpretación de la información recabada.

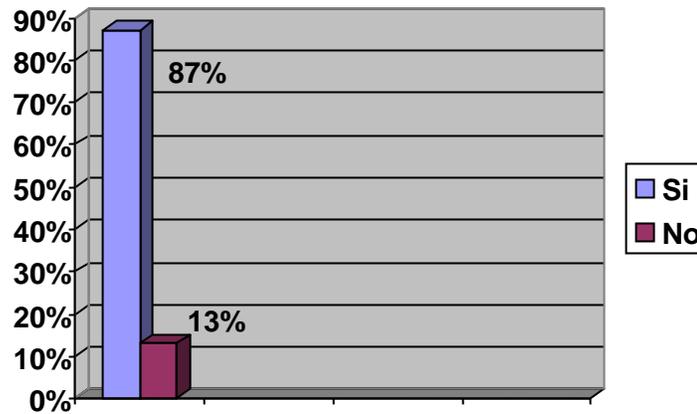
IV PRESENTACION DE RESULTADOS

1. ¿Conoce usted qué es Administración?

Cuadro N. 1

	Porcentaje	Frecuencia
Si	87%	41
No	13%	6
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 1

Interpretación:

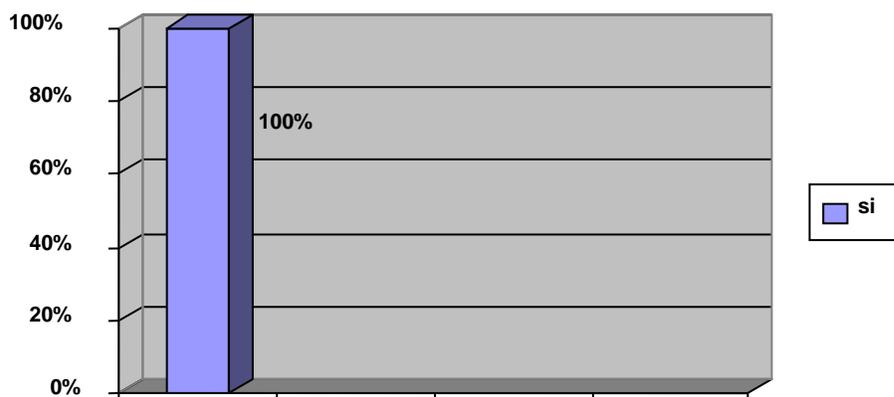
El 87% de los pequeños industriales, encuestados tienen nociones de lo que es administración y utilizan palabras como dirigir, manejar, controlar un negocio. Y el 13% no conoce lo que es Administrar, lo que indica que la pequeña industria es administrada en forma empírica.

2. ¿ Cree que es importante la administración en la pequeña industria?

Cuadro N. 2

	Porcentaje	Frecuencia
Si	100%	47
No	0%	0
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N.2

Interpretación:

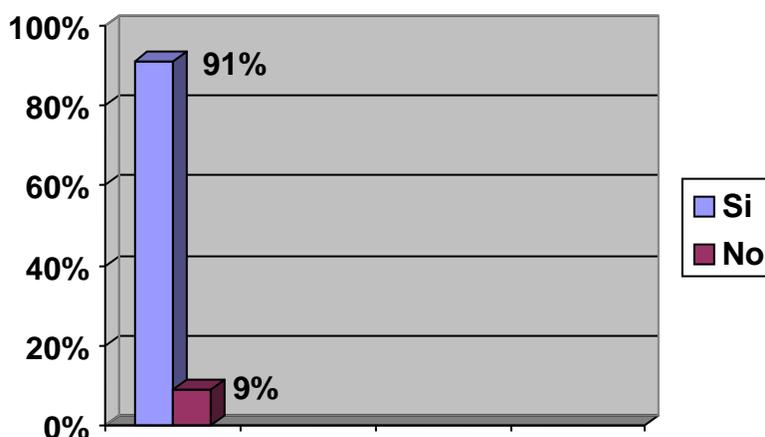
El 100% de los pequeños empresarios, consideran que es importante la administración dentro de sus empresas, por que los ayudaría a hacerla en forma eficiente y eficaz, incrementando su productividad, dificultándoseles la obtención de su conocimiento.

3. ¿Con una adecuada administración mejoraría su negocio?

Cuadro N. 3

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	91%	43
No	09%	4
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 3

Interpretación:

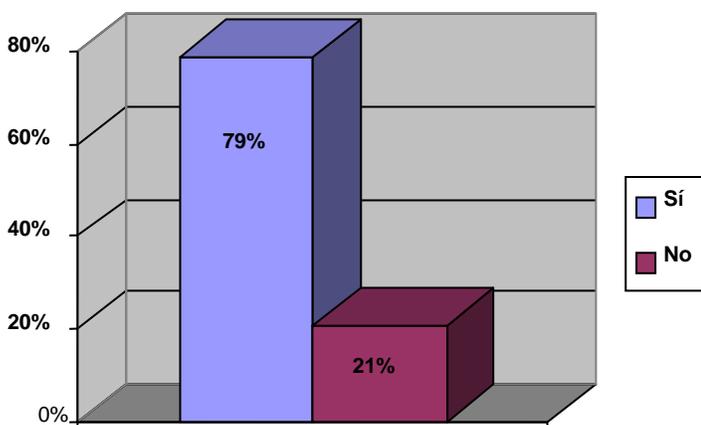
El 91% piensa que su pequeña industria, si mejoraría con una adecuada administración, superando así los objetivos planificados. El 9% cree que no, debido a que ellos han administrado su negocio por varios años y les ha resultado rentable.

4. ¿Cree que su pequeña industria tiene límites de crecimiento?

Cuadro N. 4

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	79%	37
No	21%	10
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 4

Interpretación:

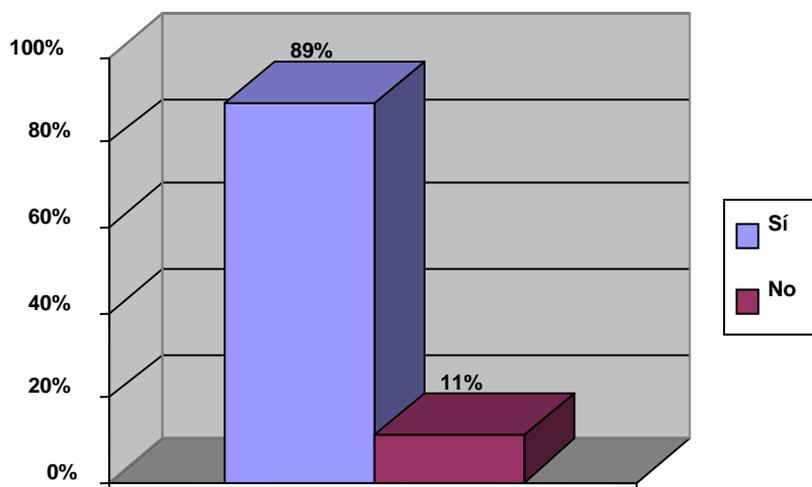
De los pequeños industriales el 79% creen que su empresa si tiene límites de crecimiento porque no tienen la capacidad de producir y consideran a la competencia mas fuerte. Por falta de financiamiento y conocimientos. El 21% considera que no tiene límites, pero necesitan recibir cursos de administración.

5. ¿Cree que su empresa, podría desaparecer por una mala administración?

Cuadro N. 5

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	89%	42
No	11%	5
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N.5

Interpretación:

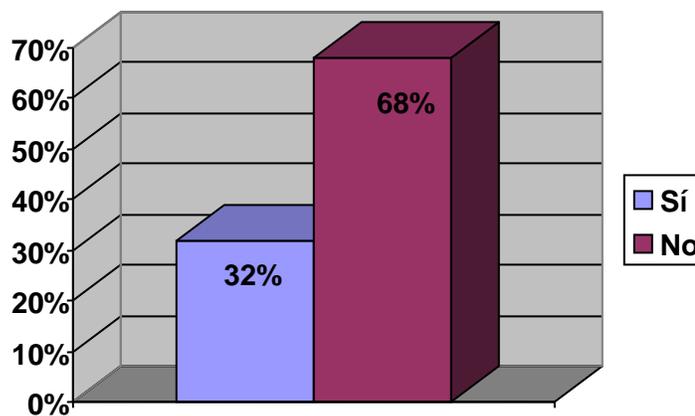
El 89% de los empresarios considera que si podría desaparecer, ya que no tienen conocimientos de las técnicas administrativas, que les permita ser más productivos y poder enfrentar a la competencia y la amenaza de la globalización. El 11% considera que su empresa, no podría desaparecer por los años que lleva funcionando.

6. ¿Conoce las cualidades y características de un buen administrador?

Cuadro N. 6

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	32%	15
No	68%	32
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 6

Interpretación:

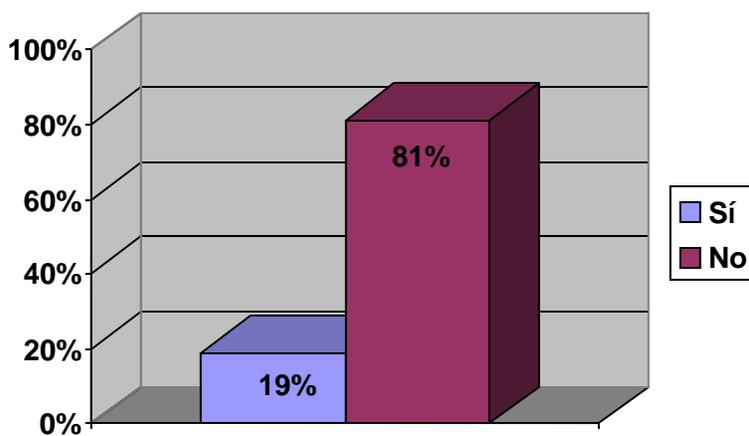
El 32% si los conoce por que han visto el ejemplo de otras empresas. El 68% no los conoce, porque se les dificulta mucho el acceso a los cursos de capacitación, o no están enterados de que existen

7. ¿Ha recibido alguna capacitación en el campo administrativo?

Cuadro N. 7

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	19%	09
No	81%	38
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 7

Interpretación:

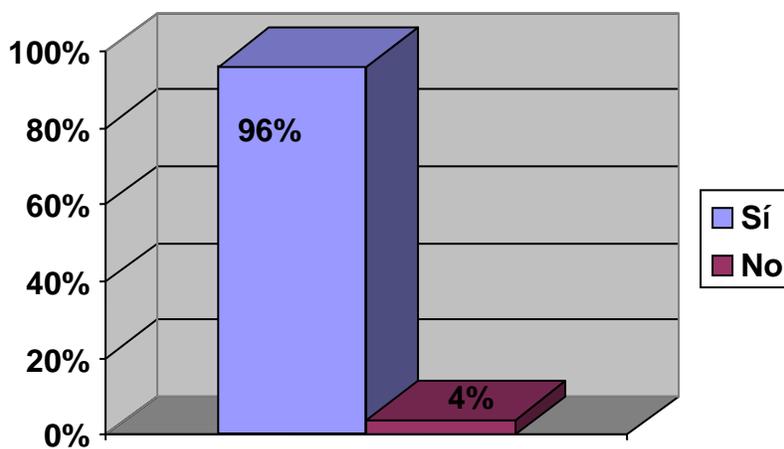
El 19% ha recibido cursos de administración, los cuales no han contado con programas de seguimiento, aunque los han aprovechado. El 81% que no ha recibido estos cursos, ha sido porque no les ha interesado, no tienen conocimientos de que exista y por falta de información de la empresa que los proporciona.

8. ¿Cambiaría su experiencia con los conocimientos científicos administrativos si se le proporcionaran?

Cuadro N. 8

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	96%	45
No	4%	02
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 8

Interpretación:

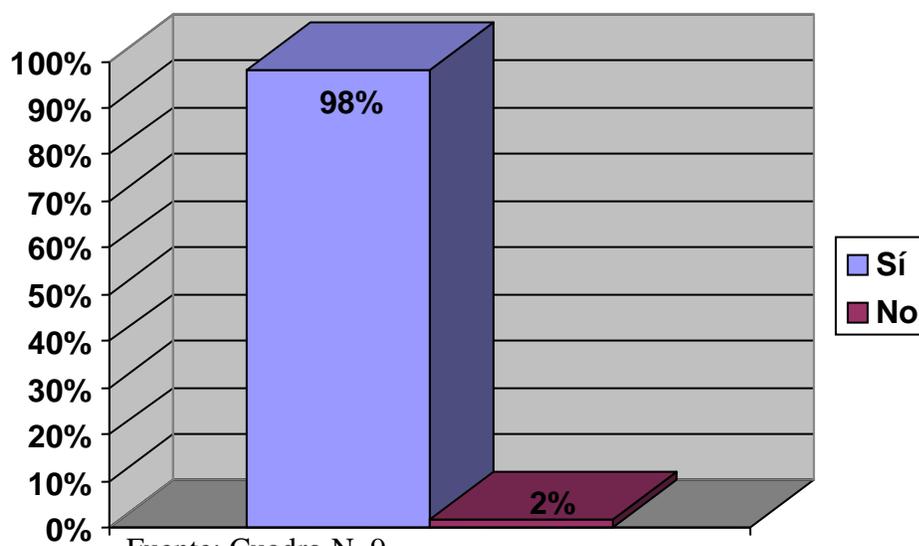
Si se proporcionara algún tipo de capacitación el 96% si combinaría su experiencia con los conocimientos científicos, ya que consideran que les permitiría incrementar la productividad y poder competir. Mientras el 4 % considera que no podrá realizarlo ni le interesaría ya que su experiencia le ha permitido subsistir en el mercado con cierta utilidad que podría mejorar.

9. ¿ Cree que es importante la capacitación constante a sus empleados?

Cuadro N. 9

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	98%	46
No	2%	01
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 9

Interpretación:

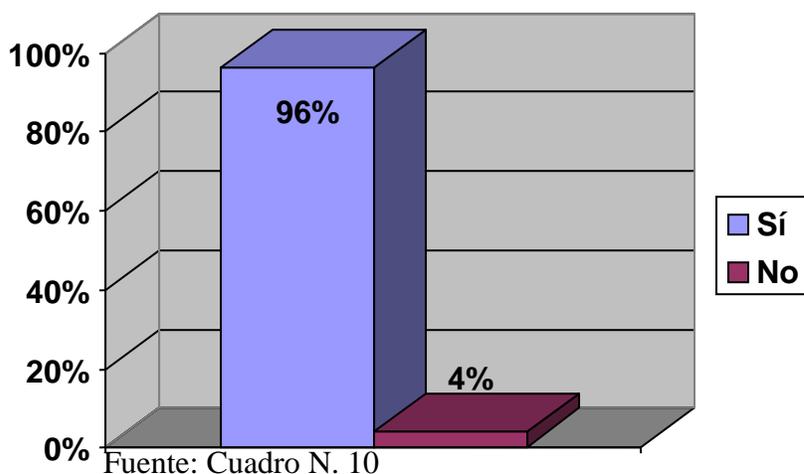
El 98% de los pequeños industriales en la ciudad de quetzaltenango, creen que es importante la tecnificación de su negocio, capacitando a sus emleados, porque asi mejoraria el producto final o el servicio que prestan, satisfaciendo al cliente. Y el 2% considera que no es importante y solo le traeria gastos y perdidas de tiempo , lo que le incrementaria sus costos.

10. ¿ De acuerdo a su administración, cree usted necesario recibir capacitación?

Cuadro N. 10

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	96%	45
No	4%	02
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Interpretación:

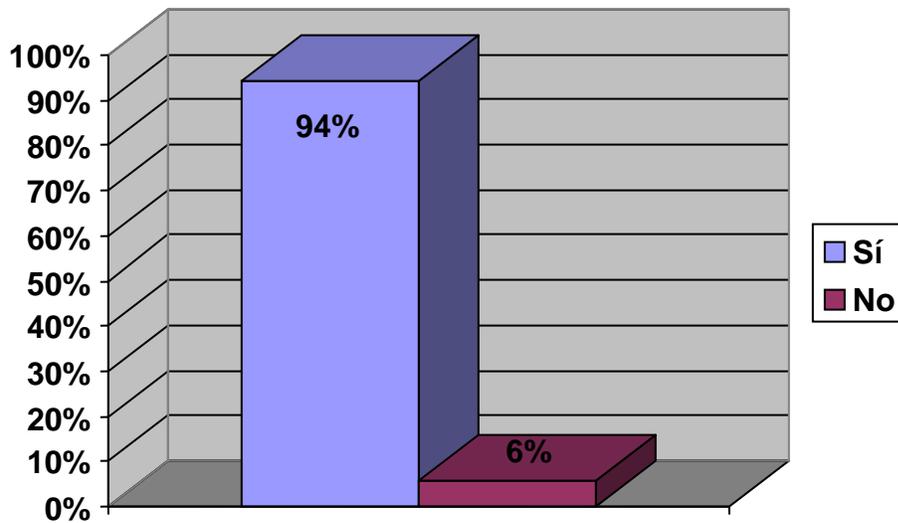
Los empresarios en un 96% consideran que es necesario capacitarse, para lograr el incremento de su producción y que esta sea en una forma fructífera y eficiente para enfrentar a la competencia y así poder crecer. El 4% considera que no es necesario porque nunca la han recibido y que esta empresa ha subsistido.

11. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación constante, si empresas o fundaciones las ofrecieran?

Cuadro N. 11

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	94%	44
No	6%	03
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 11

Interpretación:

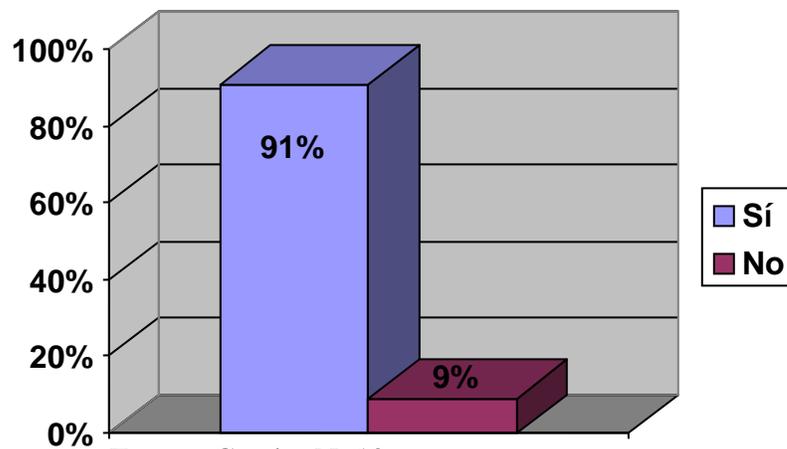
El 94 % si recibirían esta capacitación si el costo no es muy alto y se proporciona en horas que no afecten el tiempo de trabajo, y se adapte a los requerimientos y necesidades de ellos. El 6% no les interesa ningún tipo de capacitación.

12 ¿ Conociendo el proceso administrativo, lo pondría en práctica?

Cuadro N. 12

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	91%	43
No	9%	04
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 12

Interpretación:

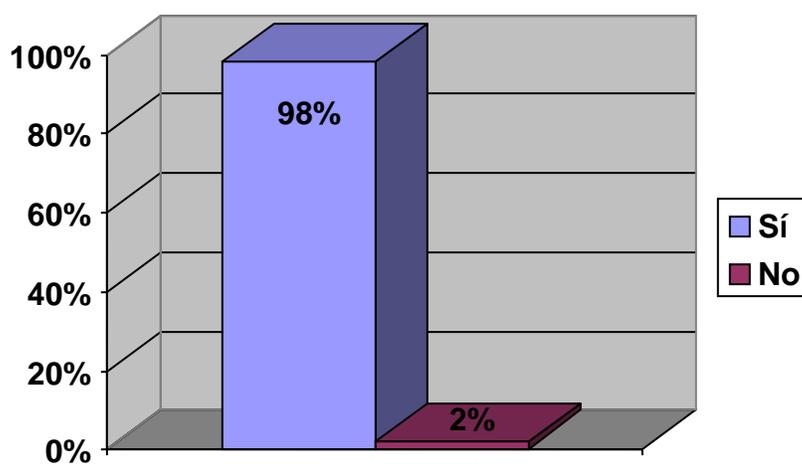
El 91% de los empresarios consideran que pondrían en práctica el proceso administrativo si lo conocieran mejor, ya que consideran que su empresa sería más productiva y crecería para enfrentar a la competencia. no así el 9% ya que por el tiempo que tiene su empresa y en la forma que se encuentra, no lo consideran necesario.

13. ¿Evaluaría constantemente los resultados obtenidos?

Cuadro N. 13

	Porcentaje	Frecuencia
Sí	98%	46
No	2%	1
Total	100%	47

Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Cuadro N. 13

Interpretación:

El 98% creen que es conveniente y significativo, porque el evaluar constantemente, permite el control del avance y desarrollo del personal, para el logro integral de los objetivos, y el 2% no evaluaría, porque consideran que es pérdida de tiempo y es un costo en su producción.

V. DISCUSION Y ANÁLISIS

La pequeña industria durante muchos años ha sido una fuente de desarrollo económico en la ciudad de Quetzaltenango, en base a este crecimiento logré analizar y determinar que este mismo se ha puesto de manifiesto en su mayoría en un ambiente empírico, ya que son pocas las pequeñas industrias que reciben ayuda profesional, o que profesionales mismos estén al frente de ellas.

Muchas de las pequeñas industrias muestran un desarrollo económico en el cual varios de sus dirigentes manifiestan su poco interés por innovar o incrementar conocimientos científicos administrativos; lo cual demuestra que realmente las pequeñas industrias en la ciudad de Quetzaltenango, han logrado un status económico y comercial aún sin percibir ni distinguir bases que realmente sean científicas dentro de la dirección de su pequeña industria.

Por el contrario, otros pequeños industriales comprenden que su organización, podría mejorar notablemente en relación económica, nivel organizacional y la magnitud de la misma; y al explicarles de las ventajas de dirigir con bases científicas, demostraron interés a una adecuada capacitación. Por lo anterior incluí en el marco teórico, una serie de funciones científicas que básicamente vendría a ser el inicio de una capacitación para los dirigentes de la pequeña industria.

Se ha demostrado que cuando se dirige científicamente en cualquier tipo de organización los resultados que se obtienen, son de beneficio y aumento económico en la misma. Al exponer estas actividades a los pequeños industriales manifesté que sus organizaciones incrementarán un desarrollo y crecimiento que les dará una gran utilidad para su negocio.

Existen varias limitantes para el desarrollo de una adecuada capacitación: una de ellas es hacer ver y entender a la minoría de pequeños industriales de la ciudad de Quetzaltenango que creen que la administración de su empresa está bien, y no necesitan bases científicas para administrar mejor lo que hasta el momento lo han hecho empíricamente; y realmente

han logrado un crecimiento económico, pero podrían mejorarlo y ampliarlo considerando a la administración moderna como la base de cualquier desarrollo económico, asumiendo que cada día surge algo nuevo dentro de la tecnología moderna.

Los administradores de la pequeña industria consideran que su empresa está muy bien, al determinar que han tenido en un espacio de tiempo una utilidad que se ha venido dando; pero lo que los pequeños industriales no han analizado es que por ejemplo dos años atrás tuvieron la misma utilidad que este año, pero la devaluación, gastos e impuestos han aumentado; por lo que lamentablemente la realidad de utilidades es otra, por lo que subrayo que la capacitación científica administrativa, vendría a suplir muchas necesidades de conocimientos y ante todo el mejoramiento de las pequeñas industrias. Dentro de este mismo contexto, le informaría detalladamente al gerente-propietario de la pequeña industria datos referentes a como determinar conclusiones acerca de sus utilidades, que los datos que actualmente tienen no pueden llegarse a comparar con las anteriores por las razones que se apuntaron anteriormente, y principalmente que esas utilidades que pueden llegar a tener pueden llegar a mejorar notablemente con una adecuada administración científica.

Algunos de los empleados dentro de la pequeña industria se consideran algunas veces con falta de un adecuado desenvolvimiento dentro de su puesto; esto se debe a que el dirigente y/o gerente-propietario no los capacita dentro del área en que se encuentran, porque supone que no es importante que se les deba capacitar, porque lo considera un gasto innecesario y que al finalizar algún tipo de capacitación no pondrían en práctica lo aprendido. Lamentablemente esta es una realidad que se pone de manifiesto dentro de los pequeños industriales que no solamente le hacen un gran daño a su empresa sino también al mismo empleado, ya que al otorgarle y facilitarle algún tipo de capacitación, éstos mismos contribuirían a un adecuado desarrollo y crecimiento de la pequeña industria, que no solamente traería beneficios para el propietario de la empresa sino también para el trabajador, y por ende para la ciudad.

Las funciones científicas-administrativas no las ponen en práctica los pequeños industriales, por ese motivo les expliqué los razonamientos tan importantes para la pequeña industria que implica una adecuada administración por lo tanto se detalla ampliamente el proceso administrativo que es una herramienta efectivísima para que cualquier tipo de empresa se desarrolle y mejore ampliamente, la pequeña industria no es la excepción; por lo que con esos datos se estaría administrando científicamente, y a juicio de cualquier profesional, mejoraría notablemente el desenvolvimiento y desarrollo.

La capacitación implica una serie de actividades de amplio interés y beneficio para el pequeño industrial, lo que al darle una explicación detallada de lo que en determinado tiempo podrían obtener, llevo a determinar que el pequeño industrial que esté capacitándose obtendría que su industria logre un incremento en sus ventas y un progreso y crecimiento de su comercio.

La capacitación es necesario determinarla como una inversión y no como un gasto, esto implica hacerle ver al pequeño industrial que la inversión que haga, no solamente obtendría grandes beneficios y el retorno de esa inversión sería a corto plazo.

Es importante por medio de la capacitación que el pequeño industrial no se conforme solamente con lo que tiene hasta el momento, sino por el contrario que determine que al tecnificar su empresa, estará logrando muchos beneficios que solamente la administración moderna puede dar, para obtener y aplicar así la eficiencia y eficacia que parte importante dentro del crecimiento de cualquier industria, para un aumento y mejoramiento en sus utilidades; por lo que analizo que el pequeño industrial puede obtener amplios beneficios implementado los conocimientos que se presentan en este estudio científico.

Una parte que logré interpretar es que el pequeño industrial no delega, el gerente-propietario realiza en un alto porcentaje de actividades de dirección; muchas veces por el factor tiempo no termina de realizar todo lo que ha emprendido; por esa razón se detiene el crecimiento y desarrollo de la pequeña industria. Al conversar con los dirigentes de la pequeña industria, analizo que los anteriores desconfían de sus empleados, cree que la

delegación no beneficiaría en absoluto a su industria, cree que solamente él puede hacer la mayor parte de las actividades y nadie podría hacerlo mejor que el, y la forma que administra es la mejor. Realmente una dificultad es hacer ver al pequeño industrial el gran error en el que se encuentra, definitivamente con una administración científica cualquier organización por distinta que esta sea, logrará mejoras de mucha trascendencia.

Una industria debe poseer y poner en práctica objetivos, porque estos demuestran y especifican que pretende la organización y cómo lo va a lograr. En esta parte le expliqué al pequeño industrial que no importa que las dimensiones de su empresa sean pequeñas, por el contrario precisé y especificué la importancia que tiene para cualquier sistema administrativo determinar las intenciones que se tienen para el desarrollo y desenvolvimiento de la misma, para que en un tiempo especificado se alcancen e interpreten los resultados obtenidos.

La capacitación es tan importante para cualquier tipo de organización, que es fundamental crearla o incrementarla; por ello al dialogar con los pequeños industriales, y según se demuestra en la presentación de resultados, se formularon algunas preguntas, que al momento de contestar, les indicaba a que tipo de respuesta correspondía esa pregunta, y a la vez que les explicaba lo importante que es el proceso administrativo; pude deducir lo ejecutable que es capacitar a las personas, y crear una oficina de asesoramiento administrativo, adaptándose a las necesidades básicas de los pequeños industriales, y que esté a un costo considerable para que el pequeño industrial se sienta cómodo con la inversión y darle un seguimiento a esa capacitación.

Con esta interpretación y discusión logro determinar los grandes beneficios que se pueden lograr al obtener una adecuada capacitación, que principalmente sean transmitidos a los gerentes-propietarios de la pequeña industria; y describir que esos conocimientos pueden ser adaptados a cualquier tipo de organización, demostrando así que las pequeñas industrias no son la excepción de un incremento en el progreso, para así alcanzar y lograr un apropiado y congruente desarrollo y crecimiento dentro de la pequeña industria en la ciudad de Quetzaltenango.

VI CONCLUSIONES

1. Un alto porcentaje de los pequeños industriales en la ciudad de Quetzaltenango, tienen idea o generalidades conceptuales referentes a la administración; a pesar de que consideran que la administración es sumamente importante en sus pequeñas industrias.
2. Aunque pocos han recibido algún tipo de capacitación, creen que es sumamente importante continuar capacitándose, pero que esta capacitación se adapte al horario, que sea real y efectiva; y que este a un costo adecuado.
3. Algunos pequeños industriales, no consideran importante la capacitación, ni administrar científicamente; dirigen empíricamente, y a pesar que les ha funcionado bien, creen que están haciendo lo correcto, por los años que llevan en el mercado local, demostrándoles una estabilidad monetaria ya que no ha existido un crecimiento.
4. Por la falta de publicidad, o poner de manifiesto el objetivo primordial de entidades que prestan el servicio de capacitación en la ciudad de Quetzaltenango, un alto porcentaje de los pequeños industriales, no amplían sus conocimientos administrativos para el mejoramiento, crecimiento y desenvolvimiento de su pequeña industria, por lo que se encuentran en un estancamiento para el desarrollo de su organización.
5. Muchas pequeñas industrias de la ciudad de Quetzaltenango, se han ido desarrollando y desarrollando en un ambiente familiar, y como fueron fundadas por algún pariente algunos años atrás, los actuales gerentes-propietarios sostienen la forma de administración que es la mejor y que se ha manejado desde la fundación, por lo que presumen que no necesitan algún tipo de capacitación científica, porque han logrado un pequeño desarrollo, argumentando que lo han hecho bien y lo están haciendo de la mejor manera, aunque tengan un porcentaje mínimo de utilidad.

VII RECOMENDACIONES

1. Establecer un tipo de capacitación administrativa científica, que tenga un seguimiento, para alcanzar una eficiencia y eficacia acorde a los conocimientos obtenidos; logrando con esto ganar más clientes, disminución de costos y aumento de utilidades. Que esta capacitación llegue a tener un horario y precio accesible para los administradores de la pequeña industria de la ciudad de Quetzaltenango.
2. Crear oficinas de asesoramiento que estructuren programas de capacitación para los dueños y/o, empleados de la pequeña industria de la ciudad de Quetzaltenango obteniéndose así beneficios para un mejor desenvolvimiento y adecuado desarrollo científico.
3. Que las empresas que presten el servicio de suministrar un tipo de financiamiento, lo mejoren en el sentido que llegue al conocimiento y entendimiento de los pequeños industriales en la ciudad de Quetzaltenango; visitarlos y recomendarles cual es el plan que les podría convenir más al tipo de empresa.
4. Crear instituciones especializadas que impartan programas de capacitación tanto en sus instalaciones, como dentro de las empresas, ya que la capacitación es un problema latente dentro las pequeñas industrias.
5. Crear conciencia a través de un proceso divulgativo que la capacitación es herramienta clave para lograr los máximos beneficios dentro de la pequeña industria en la ciudad de Quetzaltenango.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achaerandio Zuazo, L. (1,995) Iniciación a la práctica de la investigación, Guatemala, Universidad Rafael Landivar
- Allen, L.L. (1,979) Como iniciar y hacer prosperar la pequeña empresa, 1ª. ed., España, Universidad de Navarra.
- Allsopp, M. (1,980) La pequeña y mediana empresa, su gestión ante la competencia, 1ª. ed., España, Hispano Europea.
- Coreth, E. (1,987) La filosofía de los siglos XVII y XVIII, 1ª. ed., España, Herder.
- Estrada Escudero, M. Del C. (1,986) Lineamientos para los administradores de empresas, acerca de La elaboración y manejos de programas de capacitación, Tesis de Grado, Guatemala, U.R.L.
- Guzmán Valdivia, I. (1,976) Problemas de la administración de empresas, 1ª. ed., México, Limusa.
- Hazel, A.C. (1,980) Pequeña y mediana empresa, gestión de su supervivencia, 1ª. ed., España, Hispano Europea.
- Harrigan, K.R. (1,992) Los secretos para una administración EXITOSA, 1ª. ed., Argentina, Norma
- Hernandez Pineda, M.L. (1,987) La empatía como factor importante en las empresas pequeñas del sector privado de Guatemala, Tesis de

Grado, Guatemala, U.R.L.

- Koontz, Harold (1,994) Administración una perspectiva global 10a. Ed. Mc Graw Hill, México
- Mazariegos Recinos, S.L. (1,992) El espíritu empresarial en el guatemalteco pobre, Tesis de Grado, Quetzaltenango, (Guatemala), U.R.L.
- Polanco de León, C.I. del R. (1,981) Administración de la pequeña empresa, Tesis de Grado, Quetzaltenango, (Guatemala), U.R.L.
- Reyes Ponce, A. (1,982) Administración de empresas, teoría y práctica, T.I., 1ª ed., México, Limusa.
- Siliceo, Alfonso (1,983) Capacitación y desarrollo de personal, 2da. Ed., México, Limusa.
- Stoner, A.F. (1,994) Administración, 5ª. Ed. Prestice hall Hispanoamericana S.A. México
- Tschen Espinoza, H.R. (1,991) La delegación en empresas guatemaltecas administradas por el gerente propietario. Tesis de Grado, Guatemala, U.R.L.
- Werther William B. (1,991) Administración de personal y recursos humanos, 3ª. Ed., Mc Graw Hill, México.

ANEXO

FACULTADES DE QUETZALTENANGO UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR LIC. EN ADMÓN. DE EMPRESAS

BOLETA DE OPINION

Los datos consignados en la presente boleta, tiene como finalidad el estudio de la capacitación de los pequeños industriales en la ciudad de Quetzaltenango, por lo tanto, los datos aportados en ella, son totalmente confidenciales y con fines académicos. Agradezco la veracidad de los datos que en ésta se consignan, así mismo por la colaboración prestada en la investigación.

1. ¿Conoce usted qué es administración?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

2. ¿Cree que es importante la administración en la pequeña industria?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

3. ¿Con una adecuada administración, mejoraría su negocio?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

4. ¿Cree que su pequeña industria tiene límites de crecimiento?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

5. ¿Cree que su empresa, podría desaparecer por una mala administración?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

6. ¿Conoce las cualidades y características de un buen administrador?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

7. ¿Ha recibido alguna capacitación en el campo administrativo?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

8. ¿Combinaría su experiencia con los conocimientos científicos administrativos; si se le proporcionararan?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

9. ¿Cree que es importante la capacitación constante a sus empleados?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

10. ¿De acuerdo a su administración, cree usted necesario recibir capacitación?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

11. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación constante, si empresas o fundaciones las ofrecieran?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

12. ¿Conociendo el proceso administrativo, lo pondría en práctica?

SI_____

NO_____

PORQUE_____

13. ¿Evaluaría constantemente los resultados obtenidos?

SI_____

NO_____

PORQUE_____
