

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

GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS FERRETERÍAS DE MUNICIPIOS DE SOLOLÁ (ESTUDIO DE  
CASO)  
TESIS DE GRADO

**ANA BIBIANA CARRILLO TAHAY**  
CARNET 15208-05

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2017  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS FERRETERÍAS DE MUNICIPIOS DE SOLOLÁ (ESTUDIO DE  
CASO)  
TESIS DE GRADO**

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

**POR  
ANA BIBIANA CARRILLO TAHAY**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

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

**QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2017  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

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

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. HELENE JACQUELINE KOOPPLER CANORGA DE DE LEÓN

### **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX  
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ  
LIC. CARLOS HUMBERTO IXQUIAC BAUTISTA

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 22 de octubre de 2016

**Master:**

**Lic. Wilson R. Villanueva**

**Coordinador Facultativo**

**Facultad de ciencias económicas y Empresariales**

**Universidad Rafael Landívar**

Respetable Licenciado Villanueva

Por este medio le saludo y al mismo tiempo hago de su conocimiento que se ha concluido satisfactoriamente el trabajo de Tesis denominada "Gestión Empresarial en las Ferreterías de Municipios de Sololá", habiéndose utilizado la metodología de Estudio de Casos, y siendo está aprobada a la Estudiante Ana Bibiana Carrillo Tahay, quien se identifica con numero de carne 15208-05.

Extendiendo la presente constancia para ejecutar el trámite correspondiente, quedo de usted,

Atentamente,



**Msc. Helene Jacqueline Kooppler Canorga**  
**Catedrática Asesor del Proceso**



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01392-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANA BIBIANA CARRILLO TAHAY, Carnet 15208-05 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01319-2017 de fecha 5 de junio de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS FERRETERÍAS DE MUNICIPIOS DE SOLOLÁ (ESTUDIO DE CASO)

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de septiembre del año 2017.

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

## **Agradecimientos**

**A Dios:** Por su compañía, su fortaleza en momentos difíciles y por concederme la sabiduría.

**A mis Padres:** Santos Carrillo y Tomasa Tahay, por el apoyo moral, espiritual y económico, gracias por tanto amor. ¡Los amo de corazón!

**A mis Hijos:** Jared, Frederick y Aurora mi fuente de inspiración y esfuerzo. ¡Los amo mis chiquitines!

**A mi Esposo:** Federico Tuy, por el apoyo, esfuerzo y sacrificio realizado. ¡Gracias amor!

**A mis Sobrinos:** Hersson y Santito. ¡Muchísimas gracias chicos, los amo!

**A mis Hermanas:** Pascuala, Elsa, Katy y Glendy por su gran apoyo. ¡Las quiero mucho!

**A mi Asesora:** Mgtr. Helene Jcqueline Koopler, por bríndame las herramientas necesarias para culminar este proyecto.

**A mis Catedráticos:** Licda. Nancy Menéndez, por su apoyo y motivación.

**A la Universidad  
Rafael Landívar  
Campus**

**Quetzaltenango:** Por bríndame los conocimientos y destrezas para enfrentar los retos de la vida y del campo laboral.

## **Dedicatoria**

**A Dios:** Por iluminarme, guiarme y estar conmigo en todo momento. Te amo Dios, te dedico este logro por permitir alcanzar una de mis anheladas metas.

**A mis Padres:** Santos Carrillo Ixtós y Tomasa Tahay Carrillo, quienes me han brindado su amor, gracias por su esfuerzo, dedicación y sacrificio, sin ustedes no habría alcanzado este sueño. Con mucho orgullo y agradecimiento les dedico este logro de mi vida, que también es de ustedes ¡Los amo demasiado!

**A mis Hijos:** Jared, Frederick y Aurora, seres maravillosos, fuente de inspiración para poder culminar este proyecto de vida. ¡Los amo!



## Índice

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico.....	6
1.2.1 Gestión empresarial.....	6
1.2.2 Ferreterías.....	63
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>71</b>
2.1 Objetivos.....	42
2.1.1 Objetivo general.....	42
2.1.2 Objetivos específicos.....	72
2.2 Variable e indicadores .....	72
2.2.1 Definición conceptual.....	72
2.2.2 Definición operacional.....	72
2.3 Alcances y limitaciones.....	73
2.4 Aporte.....	73
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>75</b>
3.1 Sujetos.....	75
3.2 Población y muestra.....	75
3.3 Instrumentos.....	76
3.4 Procedimiento.....	76
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>111</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>123</b>

Anexos 1: Propuesta Guía de Gestión Empresarial.....	124
Anexos 2: Instrumentos de investigación.....	146
Anexos 3: Cuadro operacional.....	155
Anexos 4: Fuente de Información para empresas Ferreteras.....	159
Anexos 5: Fotografías.....	163

## Resumen

En el municipio de Sololá existen varias empresas que se dedican a la comercialización de productos que generan ingreso y empleo, entre ellas se encuentran las empresas ferreteras que se dedican a la venta de materiales para construcción o remodelación de viviendas promoviendo el desarrollo económico personal, familiar y de otras empresas.

En la presente investigación se observó que estas empresas muestran algunas deficiencias notables en la gestión, por ello se decidió realizar un estudio que se enfocara en determinar cómo se desarrolla el proceso de gestión empresarial en las ferreterías de municipios de Sololá.

El tipo de diseño es un estudio de caso y para recabar información se investigó a los propietarios y colaboradores de las tres ferreterías, en donde se aplicó instrumentos de recopilación de información, entre ellas, una entrevista estructurada y cuestionarios estructurados, y para complementar la investigación se aplicó la boleta de observación.

Se concluyó que la gestión empresarial en las empresas ferreteras es débil debido a que no aplican correctamente el proceso administrativo, por consiguiente carecen de conocimientos técnicos que les permita ser productivos y competitivos en el mercado, causando problemas en el logro de sus objetivos.

Se recomendó aplicar cada una de las fases del proceso administrativo para resolver las deficiencias detectadas y obtener mayores resultados que contribuyan al desarrollo sostenible de cada empresa.

Después de un minucioso análisis de la problemática se propuso una guía de gestión empresarial dirigida a propietarios o gerentes de las ferreterías, la cual permitirá implementar cambios y mejoras en la gestión.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las pequeñas empresas tienen la necesidad de verificar sus procesos, debido a que el mercado lo exige, así mismo a contrarrestar la competencia y aplicar de forma correcta la gestión en el momento en que se realice una tarea; ya que a través de gestión empresarial buscará mejorar la productividad y la competitividad de una organización, por tanto es de mucha importancia que las empresas ferreteras lo apliquen correctamente.

Derivado de lo anterior se realiza el presente trabajo de investigación en las Ferreterías: Multinegocios Carrillo, La Económica y La Corona, dedicadas a la comercialización y fábrica de materiales para construcción en los municipios de Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá. Basado en un estudio de caso y el cual tiene como objetivo determinar cómo se desarrolla el proceso de gestión empresarial en las ferreterías de municipios de Sololá, estructurándose de la siguiente manera, se inició elaborando un marco referencial el cual da a conocer el contexto de municipios foco de estudio de esta tesis, también se abordan investigaciones similares relacionadas con el tema de estudio, así mismo se estructuró un marco teórico; tomando como referencia teorías de diferentes autores en el campo de la administración, en donde se integraron las etapas que abarca el proceso de gestión empresarial.

En el capítulo dos se encuentra el planteamiento del problema donde se describe el porqué de este estudio, donde se establece los objetivos que dan pie a la ejecución de esta investigación. Y para recabar información se investigó a los propietarios y colaboradores de las tres ferreterías, en la que se aplicó instrumentos de recopilación de información, entre ellas, una entrevista, boleta de opinión y guía de observación. De acuerdo a los resultados obtenidos se prosiguió al análisis y discusión de resultados, y aplicación de la herramienta FODA, detectando deficiencias en el proceso de gestión, por ende se recomienda una orientación y aplicación adecuada

de las etapas del proceso de administrativo. Y para la elaboración del presente estudio se consultaron revistas, tesis, libros, internet con las respectivas bibliografías.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

Sololá es muy visitado por turistas nacionales y extranjeros debido a sus bellos paisajes, folklore y productos artesanales. Los habitantes se dedican a la siembra de café, caña de azúcar, maíz, trigo, cebada, papas o patatas, legumbres, etcétera a la crianza de ganado vacuno, caballar y lanar, así como a la fabricación de tejidos y comercialización de productos.

Los antiguos pobladores fueron los Zutuhiles, Cakchiqueles y Quichés. En tiempo de la colonia formaban parte de un territorio más grande llamado provincia de Sololá o Atitlán. Su cabecera era Nuestra Señora de la Asunción de Sololá o Tecpán Atitlán. Los idiomas que se hablan en este departamento son el Quiché', Cachiquel y elTzutujil, los cuales dominan el área, pero también se habla el español como lengua principal.

Las principales fuentes de empleo del municipio son las siguientes: agricultura, artesanía, comercio, pecuaria y microempresas entre otras.

El departamento de Sololá posee 19 municipios entre ellas se encuentran el Municipio de Nahualá e Ixtahuacán, en donde se efectuó la investigación.

En EL municipio de Ixtahuacán se encuentra el Caserío Pacamán, en donde se ubica una ferretería que se tomó en cuenta en la investigación; ya que aparte de la comercialización de productos para construcción se dedica a la fabricación de block.

En Guatemala, un sector al cual se le brinda mayor atención son las micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes, debido al alto porcentaje de participación en las estructuras económicas del país y la incidencia en el desarrollo tanto local como nacional.

Las empresas, como las ferreterías, se catalogan como Mipymes, debido a que son empresas de carácter familiar, con una administración empírica, de ahí la importancia de iniciar éste estudio bajo ésta temática. A continuación se presentan algunos antecedentes relacionados al tema de gestión empresarial.

Reyes (2016) tesis titulada “Gestión empresarial en empresas de cable en la ciudad de Totonicapán”, el objetivo de esta investigación era determinar cómo es la gestión empresarial en empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán, utilizó un diseño tipo descriptivo. Este proyecto lo realizó con todo el personal de empresas y con una muestra de los clientes activos de las mismas. Llega a la conclusión que la gestión empresarial en las empresas de cable de la cabecera departamental de Totonicapán, tiene deficiencias en cada una de las fases del proceso administrativo que realizan, lo que ocasiona problemas como la falta de logro de objetivos, mal desempeño de trabajo, planes mal definidos, fallas en el servicio e insatisfacción de los clientes. Por lo anterior recomendó implementar en cada empresa una planificación estratégica, para integrar y coordinar las actividades, debe de estar documentada y debe de transmitirse a todo el personal, para su aplicación. Establecer dentro de la planificación estratégica los manuales administrativos que incluyan la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas. Transmitir verbalmente y por escrito estos manuales a cada uno de los empleados de las empresas de cable, para ser utilizados y aplicar su contenido correctamente. Elaborar manuales administrativos que registren y transmitan en forma ordenada y sistemática la información de cada empresa; su historia, estructura organizacional, cadena de mando, funciones y descripción de puestos, objetivos, normas, políticas y procedimientos.

Barrios (2015) tesis titulada “Gestión empresarial en las pequeñas empresas que prestan los servicios para fiestas en los municipios de Colomba Costa Cuca y Coatepeque. En su investigación se planteó como objetivo general determinar la forma de aplicar la gestión empresarial las pequeñas empresas que prestan servicios para fiestas. Indica que la gestión empresarial es la actividad que busca a

través de personas como: directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos; mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas. Busca alcanzar la excelencia y lo más importante es realizar las actividades efectivamente y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en su éxito. En las empresas sujetas a investigación manifiestan una debilidad en el proceso de gestión empresarial, en donde la recomendación fue que la gestión empresarial debe estar integrada por sus cinco fases y así ser funcional en todo el ambiente administrativo que las empresas necesitan para ser más competitivas. Además se propuso una guía de gestión empresarial para las empresas que prestan servicios para fiestas.

(Revista empresarial, 2016). Comenta. Aunque suene muy lejano, no hace mucho se podían escuchar en las empresas frases como "se hace como yo digo porque soy tu jefe", "no te pago por pensar", "aquí se viene llorado de casa", "tus problemas personales los cuelgas en el perchero a la entrada y los recoges a la salida". Afortunadamente, ahora los que apostan por este estilo de liderar empresas son muy pocos y su entorno los mira como si fueran vestigios de un mundo que ya no existe. Y es que el estilo de dirección ha evolucionado mucho. Hace años a un profesional le costaba entender lo que era estar al frente de un equipo y, en general, a un directivo se le consideraba más un jefe que un líder. En la actualidad, la mayoría son profesionales con sentido mucho más moderno para ejercer gestiones que se adapten las diversas necesidades de las empresas.

(El diario de economía y negocios, 2015). Indica que en la actualidad, las empresas peruanas trabajan con grandes volúmenes de datos, por lo tanto, requieren implementar soluciones de gestión empresarial integradas, ya que generan beneficios que permiten el crecimiento de las compañías, el uso de estas soluciones permite a las empresas obtener beneficios tales como un mayor acceso a información más precisa, en menor tiempo y accesible para todos los involucrados en el proceso comercial, productivo, administrativo, financiero y de toma de decisiones para la planificación de un crecimiento ordenado y sostenido de una empresa. Otro



beneficio es la mejor gestión del personal y grupos de trabajo al interior de una empresa. “El control total de la información y la automatización de las tareas mediante estas soluciones, se convierte en una estrategia para el crecimiento de cualquier empresa, no importa cuál sea su tamaño o giro de negocio”.

(Asesorías empresariales, 2016). Recalca la importancia de la gestión empresarial, fundamental en lo que hace a la dinámica de una economía de mercado; dicha gestión remite a la capacidad de un individuo, el empresario, de observar escenarios dentro de la economía que garantizan una rentabilidad razonable como para generar en los mismos bienes y servicios. Esto significa que recae en el empresario el rol de dar cuenta de oportunidades económicas y a partir de esta visión movilizar al capital hacia las mismas.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Gestión empresarial**

#### a) Definición de gestión

Hernández y Rodríguez (2015) La gestión o gerencia es un proceso intelectual creativo, permanente que permite a un individuo preparado con habilidades, competencias laborales y gerenciales conducir un organismo social productivo, y guiarlo y, en su caso, adaptarlo por una serie de políticas y estrategias de largo plazo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en que operan los organismos sociales productivos (OPS, empresas).

Gestión implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices de actuación. La gestión requiere que la administración contribuya a la organización interna de los OPS.

La conjunción entre gestión y administración permite que los OPS aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia. En pocas palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware.

- Competencias de un gestor o gerente profesional

Las competencias laborales y gerenciales se relacionan con las habilidades para comprender el entorno y desarrollar las estrategias para mantener la competitividad de los procesos productivos en la empresa. Las competencias laborales se definen y miden en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad. También reflejan la capacidad real y efectiva de un individuo para realizar con éxito una actividad laboral concreta y plenamente identificada. En conclusión una competencia laboral es la capacidad productiva para obtener un resultado exigido y las competencias laborales de los niveles gerenciales son técnicas para realizar, entre otras cuestiones, operaciones, planes, estrategias, formas de organización, formas de integración del personal a la organización y controles para evaluar el desempeño: liderazgo, negociación, logro de objetivos, ejecutividad, toma de decisiones, mantenimiento de sistemas de información, selección de personal, capacitación e identificación de la necesidad de un cambio.

- Productividad y competitividad organizacional de un gestor

La responsabilidad profesional de los gestores y administradores es hacer más productivas y competitivas las empresas. La productividad es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos y servicios generados. Las empresas utilizan recursos económicos, materiales o técnicos, conforme a diversos sistemas de producción, para generarlos. En la búsqueda de la competitividad, cada vez es más necesario utilizar mejor los recursos (insumos), por lo que el administrador debe conocer y saber medir la productividad, lo cual le permitirá, junto con la medición de la rentabilidad financiera del negocio, lograr dicha competitividad, que no es otra cosa que la capacidad de la empresa para competir en un mercado muy concurrido, que exige calidad y servicio. La globalización de la economía permite que compitan productos de cualquier parte del mundo, lo que dificulta cada vez más la gestión, la administración de las empresas, así como su competitividad.

La productividad se calcula de la siguiente forma:  $\text{productividad} = \text{producto} / \text{insumo}$ . Con base a esta fórmula, la productividad se mide al comparar los recursos utilizados con el producto logrado. Si se produce más con el mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción con un precio inferior, la sociedad en conjunto se beneficia, porque una mayor productividad, según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), posibilita evaluar el nivel general de vida mediante:

- Mayores cantidades tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, con un costo menor y con un precio menor.
- Mayores ingresos reales.
- Mejores condiciones de vida y de trabajo, con una menor jornada de trabajo.
- En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

Por tanto la productividad se mide en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien con la de uno en particular. En general los insumos se dividen en materiales, maquinaria y mano de obra.

En cuanto a la competitividad de una empresa consiste en crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de productos y servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo.

Además indica que el gestor, posee conocimiento, más no información almacenada, sino la habilidad de comprenderla y utilizarla en la consecución de los objetivos de una empresa “El conocimiento es el negocio de los negocios y, por tanto, la gestión de una empresa en realidad debe denominarse gestión del conocimiento”. En la era del conocimiento las minas de datos se convierten en “minas de oro” cuando se organizan como conocimiento para la gestión. La intervención creativa de los colaboradores en los procesos de las empresas, como el diseño de tecnologías, ubico a la “mentefactura” por encima de la manufactura.

Rubio (2008) La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

#### b) Definición de la administración

Hernández y Rodríguez (2015) La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos (OPS) por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Asimismo, evalúa los resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución y finanzas, así como el aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicia su mejora continua.

- La técnica y el arte en la gestión administrativa

La teoría de la administración es un (“conjunto fundamental de proposiciones del funcionamiento ideal de las disciplinas humanas, en donde se aplica el método científico como herramienta básica del administrador. Sus etapas son: observación, hipótesis, experimentación y comprobación”). La administración se relaciona con la técnica (“aplicación del conocimiento cierto mediante un método o procedimiento para producir un bien o servicio”) y el arte (“creación de soluciones innovadoras a problemas que se presentan en la realidad en una ciencia o técnica”).

Robbins (2013) En pocas palabras, la administración es lo que se dedica los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor

explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que está se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo esto no significa que los gerentes no puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o en cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es lo que aspiran los gerentes.

La eficiencia se refiere al tener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos. Por ejemplo, en la planta de HON Company en Cedartown, Gerogia, donde los empleados fabrican y ensamblan muebles de oficina, se implementaron técnicas eficientes de manufactura a través de medidas como reducción de los niveles de inventario, disminución de tiempo de fabricación de productos y disminución de la tasa de productos defectuosos. Estas prácticas de trabajo eficiente representaron para la planta una reducción de costos de aproximadamente \$ 7 millones en un año.

Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales. La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas. Por ejemplo, en la fábrica HON los objetivos incluyen satisfacer las rigurosas demandas de los clientes, ejecutar estrategias de manufactura de clase mundial y hacer que el trabajo de los empleados sea más sencillo y seguro. Por medio de diversas iniciativas se plantearon estos objetivos y se lograron. Mientras que la eficiencia tiene que ver con los medios para que las cosas se hagan. Una mala

administración (la cual da pie a un bajo rendimiento) generalmente implica ser ineficiente e ineficaz o ser eficaz pero ineficiente. (Ver anexo No. 4, figura No. 1)

c) Definición del proceso administrativo

Hernández y Rodríguez (2015) El proceso administrativo es un instrumento fundamental de la administración de una empresa, pues permite comprender su dinámica de funcionamiento y las bases para el diseño de sus estructuras (organización), procesos y controles, lo cual facilita su gestión y dirección, teniendo como eje central sus objetivos para su fundación, tanto financiero como de satisfacción de necesidades de los usuarios y clientes a los que ofrece productos y servicios. El PA se creó para administrar y gestionar empresas, de ahí de quien pretenda trabajar con la gerencia de un negocio, en cualquiera de sus niveles gerenciales, debe comprenderlo, pues proporciona la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

d) Elementos del proceso administrativo

Planeación: proyección impresa de la acción; contesta a la pregunta ¿qué y cómo se va a hacer?

Organización: estructura de las funciones por área, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada; responde a las preguntas ¿Quién lo debe hacer? Y ¿qué debe hacerse?

Integración: acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa, organización con sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización; responde a las preguntas ¿Quién lo debe hacer? Y ¿de qué es responsable?

Dirección: acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas (liderazgo), conforme a las estrategias.

Control: evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado. (Ver anexo No. 4, figura No. 2)

#### A. Planeación

Hernández y Rodríguez (2015) establecen que la planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decir como situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivos de corto y largo plazos; definir métodos de realización.

Benavides (2014) Manifiesta; “El que no sabe a dónde va...por cualquier camino llega”. Así reza un viejo proverbio. De la misma forma antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación.

Por estas razones, la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por si mismos: es necesario establecerlos con anticipación.

Las actividades de planeación incluyen una considerable cantidad de detalles y ciertos pasos que deben darse en cada fase del proceso de planeación. La planeación comprende varios conceptos, pero, sobre todo, incluyen técnicas y herramientas que ayudan tanto en la definición de directrices como en la toma de decisiones.

#### a) Propósitos

El propósito fundamental de la planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto. La planeación no elimina el riesgo, pero provee las bases para determinar su grado en términos más precisos; el grado de riesgo disminuye, es decir, hay más probabilidad de lograr el objetivo.

#### b) Importancia

Herramienta que ayuda a los administradores a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana, también proporciona a la empresa elementos valiosos, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio.

#### c) Principios

- Factibilidad: los planes deben ser realizables, es inoperante proyectar objetivos demasiados ambiciosos u optimistas que resulten imposibles de alcanzar. Deben ser congruentes con la realidad y las condiciones en el ambiente.
- Flexibilidad: al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- Cambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación con el tiempo (largo plazo). Será necesario rechazarlo completamente, esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar sus estrategias y, en consecuencia, políticas, programas, procedimientos y presupuesto para lograrlos.
- Contribución a los objetivos generales: todo plan y de los de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Eficiencia de los planes: un plan es eficiente si cuando se pone en práctica, da lugar a consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos.



Primacía de la planeación: la planeación es el resultado primario para las funciones de organización, integración, dirección, y control. Extensión de la planeación: la función de planeación es labor de todos los dirigentes de la empresa. Aunque su amplitud varía con la autoridad de cada uno de ellos.

#### d) Proceso

La mayoría de las personas exitosas, las determinan (antes de comenzar) a donde quieren ir y por qué quieren ir a ese determinado sitio. Eliminan aquellas actividades que los desvían del curso fijado, cambian el curso a los métodos cuando es necesario.

En otras palabras el primer paso en un buen proceso de planeación es determinar objetivos útiles, luego se mide la posición inicial en relación con el objetivo, se identifican las actividades y resultados específicos. Después, se llevan a la acción las herramientas y los métodos requeridos para alcanzar el objetivo y, por último, se revisan sus actividades y objetivos, tomando como base los resultados.

#### e) Ventajas

Algunas de las ventajas son: reducir al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades, establece un esquema o modelo de trabajo (plan) y suministra las bases mediante las cuales opera la empresa, proporciona los elementos para llevar a cabo el control y reduce el trabajo improductivo.

#### f) Desventajas

Algunas desventajas son: no se puede contar con datos precisos sobre el futuro, en algunos casos puede exceder, en ocasiones paraliza la iniciativa individual.

#### g) Jerarquía de los planes

- Planeación Estratégica

Munch (2008) Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes. Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la

empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

- Planeación táctica

Proceso mediante el cual las estrategias en detalle se aplican tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica. El establecimiento de tácticas implica en realizar en tiempos establecidos, acciones determinadas en lugares específicos y por un personal seleccionado para ello; es pues un conjunto de métodos y procedimientos para llevar a cabo un determinado proyecto o cumplir con un meta.

- Plan operacional

Planes que especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales. Desempeño típico de los planes y como estos dan sentido y cohesión a las decisiones estratégicas con las gestiones y actuaciones. (Ver anexo No. 4, figura No. 3)

#### h) Clasificación de los tipos de planes

- Objetivo

Benavides (2014) Define los objetivos como los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico. Una definición operativa indica que:

- Un objetivo cuantificado es una meta, objetivo expresado en cantidades, ya sea una cifra, un porcentaje, o una proporción.
- Un objetivo fijado en tiempo es un programa.
- Un objetivo fijado en recursos financieros es un presupuesto.

Robbins (2013) Fin que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones, especifican los fines y resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado.

Para tener mayor efectividad, los objetivos deberán satisfacer ciertos criterios aceptados comúnmente. Así entonces los objetivos deben ser:

- Específicas y realistas. Se enuncian en términos de lo que debe hacerse y cuando debe completarse. Deben estar cuantificados en el mayor grado posible. Nunca deben asentarse como actividades, sino siempre como resultados finales, que no sean tan fáciles como para no motivar ni tan difíciles como para frustrar.
- Compatibles con la autoridad. Si se aprueba un objetivo para un directivo, pero este carece de autoridad para alcanzarlo, es probable que esto genere frustración e incluso podría dar lugar a divergencias importantes.
- Flexibles. Deben modificarse de un periodo fijado como meta a otro. Deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de aplicación. En otras palabras, el objetivo debe revisarse, a fin de que sea posible progresar en su consecución.
- Inequívocos. Deben expresarse en términos que tenga el mismo significado para todas las personas, sea cual fuere el nivel que ocupen en la organización. De esta forma, podría garantizarse que todos comprendan los objetivos con claridad.
- Medibles. Es decir, puede determinarse si se está alcanzando.

- Estrategia

Robbins (2013) Ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de una organización.

- Estrategias de nivel corporativos. Estrategias que intentan determinar en qué negocio debe desarrollarse una corporación, es decir, en que rama o mercado quiere enfocarse.
- Estrategias de nivel de negocios. Estrategias que indican cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios.
- Nivel funcional. Estrategia de nivel de negocio que se implementa en el nivel funcional y que se aplica a las actividades necesarias.
- Estrategias alternativas. Existen diversas estrategias alternativas que se definen a continuación:

- Integración hacia delante. Indica adquirir la posición a un mayor control de los distribuidores o detallistas.
- Integración hacia atrás. Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores.
- Integración horizontal. Intentar adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.
- Penetración en el mercado. Buscar obtener una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales, en los mercados actuales, por medio de un mayor esfuerzo de comercialización.
- Desarrollo del mercado. Introducir productos o servicios actuales en zonas geográficas nuevas.
- Desarrollo del producto. Tratar de incrementar las ventas mejorando los productos y servicios actuales o desarrollando otros nuevos.
- Diversificación conglomerada. Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados.
- Diversificación horizontal. Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados para clientes actuales.
- Empresa en participación. Dos o más empresas patrocinadoras constituye una organización separada con el objeto de cooperar,
- Encogimiento. Recuperarse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
- Estrategias genéricas de Porter. Estrategia de liderazgo en costos. Consiste en que una organización se propone ser el productor con el costo más bajo de la industria. Busca activamente factores de eficiencia en la producción, marketing y demás áreas de operación. Los gastos se mantienen en un nivel mínimo.
- Estrategia de diferenciación. Es para una firma que intenta singularizarse por su oferta de productos dentro de su industria en formas que sean ampliamente apreciadas por los clientes, como alta calidad, excelente servicio, diseño novedoso, imagen de marca.

- Estrategia de enfoque. Aspira a obtener una ventaja de costo o una ventaja de diferenciación solamente en un segmento estrecho del mercado o en un grupo de segmento, excluyendo los demás.

- Políticas

Benavides (2014) Establece que son planes en sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones y en su concepción más sencilla, una política es un enunciado que señala criterios o guías para tomar decisiones, por tanto una política es:

- Una decisión que se aplica a todas las situaciones similares.
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- La manera consistente de tratar a la gente.
- Un lineamiento que facilita las decisiones en actividades rutinarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

En lo que respecta a la utilidad de las políticas, se puede establecer lo siguiente: ayudan a evitar la lentitud, defectos, y sobre todo, pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Son como linternas en la oscuridad porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo en los puntos críticos en los que se requiere una decisión.

Cabe indicar, en cuanto a la pregunta de dónde surgen las políticas, podemos decir que, al estar relacionado con personas, las políticas surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización. En procesos de planeación, atención a visitantes, recepción de materiales, pago a proveedores, elaboración y entrega de pedidos, contratación y evaluación de personal.

- Reglas

Independientemente de los planes que se han señalado hasta el momento, se debe tener en cuenta que también en una empresa se determinará una serie de normas (reglas) con el fin de metodizar la disciplina de todos sus miembros y para ello dispondrá de un reglamento interior de trabajo, que debe ser formulado cumpliendo con las disposiciones legales que marca la Ley. Las reglas son un tipo de plan fácil de diseñar e instrumentar que consiste en una explicación clara, puntual e inflexible de lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse.

- Procedimiento

Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. Una guía para actuar, es decir un método para llevar a cabo actividades y está orientada hacia las tareas.

- Programa

Serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico. En donde se establece la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y las actividades que debemos cubrir, antes de llegar al resultado final. Es mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.

- Presupuesto.

Plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. También es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital.

### i) Toma de decisiones

Benavides (2014) Indica que la toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico. Este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

- Proceso de toma de decisiones
  - Identificación de un problema.
  - Identificación de los criterios de decisión.
  - Ponderación de los criterios.
  - Desarrollo de alternativas.
  - Análisis de las alternativas.
  - Selección de una alternativa.
  - Implantación de la alternativa.
  - Evaluar la eficiencia de la decisión.
  
- Técnicas cualitativas y cuantitativas que se utilizan para la toma de decisiones
  - 5W ¿Por qué? Es una herramienta muy usada por los administradores para un conocimiento rápido de las causas de los problemas que enfrenta cotidianamente durante su gestión. El objetivo final de los cinco porqués es determinar la causa raíz de un efecto o problema.
    - ¿Por qué bajaron las ventas?, Porque perdimos clientes.
    - ¿Por qué perdimos clientes?, Porque pararon sus líneas de producción.
    - ¿Por qué pararon sus líneas de producción?, Porque no les surtimos a tiempo.
    - ¿Por qué no les surtimos a tiempo?, Porque los materiales llegaron con retraso.
    - ¿Por qué llegaron con retraso los materiales?
    - Diagrama de causa-efecto o modelo de Ishikawa.

La mayoría de las variables en los estándares de calidad se deben principalmente a problemas con la materia prima, con las maquinas, con los métodos de trabajo, con

el medio ambiente y con la medición o evaluación de los procesos, variables con los cuales se constituye el diagrama causa-efecto.

- Modelo de 360°. Es un modelo muy utilizado en la toma de decisiones porque permite una evaluación de integral de las personas, dado que incorpora para su ponderación las cuantificaciones del jefe inmediato, compañeros, usuarios o clientes internos, además de la autoevaluación.
- Árbol de decisión. Son modelos de predicción que ayudan a la elección entre varios cursos de acción, y básicamente consisten en diagramas de decisión secuenciales que genera una imagen balanceada de los riesgos y recompensas en cada posible curso de acción, porque permiten vincular las probabilidades de que un evento suceda, con los flujos de efectivo que se espera que éstos generen. Se puede usar en cualquier proceso que implique toma de decisiones ante alternativas diversas, en otras palabras, son una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos que pueden surgir a partir de una decisión.
- 

Simbología:



Nodo de decisión.



Nodo de evento/probabilidad.



Rama.



Camino cerrado.

- Técnica Delphi. Esta técnica permite que los miembros de un equipo lleguen a un consenso en la solución de un problema. El primer paso es identificar el problema y se piden a los miembros que den soluciones potenciales a través de una serie de cuestionarios diseñados. Cada miembro completa el primer formulario en forma anónima e independiente. Los resultados del primer cuestionario se compilan en una oficina central, donde se transcriben y reproducen. Cada integrante recibe una copia de los resultados. Después de examinar los resultados se piden nuevas soluciones a los miembros. Los resultados generan



nuevas soluciones o provocan cambios en la posición original. Se repiten estos pasos con la frecuencia hasta alcanzar el consenso.

- 5W+2H Técnica para el análisis de problemas. Nos indica que al principio de cualquier tipo de plan o de la ejecución de cualquier herramienta de planeación debe quedarse perfectamente claro al administrador las respuestas al planteamiento de las siguientes siete preguntas.

What, Qué: ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se va hacer?

When, Cuándo: ¿Cuándo observo el problema?, ¿Cuándo inicia la solución?, ¿Cuándo termina, mes, día, hora?

Where, Dónde: ¿En qué parte del producto o del proceso?

Who, Quién: ¿a quién le está sucediendo el problema?, ¿Quién será el encargado de solucionarlo?

How, Cómo: ¿Cómo se refleja el problema?, ¿Cómo se pretende solucionarlo?

How many: Cuántos: ¿Qué estándares se van a alcanzar?, ¿Cuántos recursos involucrados?

Why, Por qué: ¿Por qué se suscitó el problema, es decir, cuál es su origen?

- Teoría de colas o líneas de espera. Es una técnica valiosa para determinar al balance correcto de los factores necesarios para lograr el manejo más eficiente de los servicios intermitentes. Existen costos implícitos en mantener una línea de espera, ya sea clientes aguardando ser atendidos en un restaurante o máquinas que esperan ser reparadas y enviadas de nuevo al área de producción. El tiempo perdido en hacer cola, particularmente en el caso de las máquinas que necesitan reparación, es un factor de costos; y si la fila está integrada por clientes impacientes, el volumen de ventas se reduce. Para eliminar la cola o reducir su longitud y así disminuir los costos implícitos, es necesario aumentar la capacidad de servicio. A su vez, hay un aumento en el costo de las instalaciones, mantenimiento de maquinaria ociosa en espera de reparación y la mano de obra necesaria para prestar el servicio deseado.

- Análisis del punto de equilibrio. Técnica que identifica el punto en el cual el ingreso total es justamente el necesario para cubrir el total de costo. Es una fórmula sencilla pero de gran valor porque indica la relación entre ingresos, costos y ganancias. Esta técnica como muchas otras, también constituye una herramienta de control.
  
- Técnicas de programación. Un programa es un esquema donde se establecen la secuencia de actividades que han de realizarse para alcanzar determinado objetivo, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Para elaborar un programa es necesario seguir los pasos que se listan:
  - Identificar y determinar las actividades que comprende el proyecto.
  - Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
  - Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué otras se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse después.
  - Asignar a cada actividad la unidad de tiempo, así como los recursos necesarios.
  
- Matriz BCG. Un excelente marco de análisis es el que propuso el Grupo Consultor de Boston (Matriz BCG) lo cual atiende dos variables, en el eje Y, mide el crecimiento del mercado desde bajo hasta alto y en el eje de la X se mide la participación relativa en el mercado desde bajo hasta alto.

Variables:

- Estrellas. Son las unidades estratégicas de los negocios o productos que tienen gran participación en un mercado de crecimiento rápido. Las estrellas generan efectivo pues una gran participación en el mercado suele acompañarse de una considerable rentabilidad, también usan mucho efectivo pues deben gastar más recursos que destinan a la expansión.

- Vacas productoras de efectivo. Tienen una fuerte participación, pero en un mercado con baja tasa de crecimiento. En consecuencia aunque generen efectivo, no lo usan todo.
- Interrogantes. Por su participación en un mercado con una alta tasa de crecimiento, necesitan efectivo si quieren competir. Pero como tienen poca participación en el mercado, no hay seguridad de que con grandes gastos consigan conquistar una participación mayor.
- Perros. Tienen poca participación en el mercado y, por lo mismo, generan menos efectivo del que necesitan para sobrevivir. Puesto que también se encuentran en un mercado de escaso crecimiento, no es candidato atractivo para invertir,

El primer paso en la administración del portafolio o cartera de los productos o negocios consiste en identificar las estrellas, las vacas productoras de efectivo, los interrogantes y los perros. El segundo es tomar decisiones respecto a la asignación de inversión a cada uno. Las ideas habituales son adjudicar a las estrellas todo el efectivo que necesitan para crecer, “ordeñar” el efectivo de las vacas y destinarlo a otros productos con mayores necesidades y perspectivas, dejar morir de inanición a los perros y analizar, decidir cuánto efectivo se asignará a los interrogantes.

#### j) Planeación estratégica

Benavides (2014) Manifiesta que es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con objeto de lograr resultados a futuro que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, además de una organización eficaz y eficiente que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.

James B. (citado por Benavides, 2014) Afirma que es el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades

propias y de los competidores, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y los que no lo son.

- Factores del ambiente para la planeación estratégica
  - Las fuerzas competitivas de sus mercados.
  - Los niveles de vida de sus clientes.
  - Los niveles y facilidad de crédito que ofrecen los bancos.
  - Los tipos de interés existentes.
  - La estructura del sector en que opera: nuevas empresas, número de los competidores, nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados.
  - Las campañas publicitarias y promocionales de la competencia.
  - Nuevos desarrollos tecnológicos.
  - Un gran número de compradores permite a los empresarios proveedores tener un gran poder de negociación.

#### k) Análisis de la Situación

- Modelo de las O para entender el mercado

Antes de determinar la mezcla de mercadotecnia que definirá el paquete de satisfactores con los cuales se pretenda satisfacer un mercado habrá que entender precisamente a ese mercado: ¿Cómo es?, ¿Dónde compra?, ¿Cuánto compra?, ¿Por qué compra?, ¿Cómo nos comunicaremos con él? Con este modelo se pretende lograr una mayor coherencia entre la oferta (empresa) y la demanda (mercado).

Variables:

- Ocupantes, donde están y capacidad económica.
- Organización, roles de los que intervienen en el proceso de compra.
- Objeto que se compra, necesidad o deseo del consumidor.
- Operaciones de compra, actividades que facilite el intercambio, bienes y dinero, pedido, entrega de producto, forma de pago, garantías.

- Outlets, requerimiento a cumplir con el espacio físico, facilidades de compra, estacionamiento, área de carga.

- Modelo de las P para determinar la oferta de satisfactores al mercado

Las empresas tienen su razón de ser en tanto satisfagan necesidades y deseos de un mercado. Antes las empresas miraban solo su interior y producían sin conocer las verdaderas necesidades “era de las ventas”, al considerar las necesidades de los consumidores y solo después dedicarse a la producción de satisfactores, “era de la mercadotecnia”, la cual Paul Mazur (citado por Benavides, 2014) atinadamente define como “el ofrecimiento de un mejor nivel de vida a la sociedad”.

Criterio de Stanley Paliwoda que contempla nueve P

- Personas, segmento, clientes, empleados.
- Procesos, calidad, competitividad, innovación y eficiencia.
- Poder empresarial, comunicación con proveedores y consumidores.
- Producto y servicio, diseño, tecnología apropiada.
- Promoción y publicidad, medios de comunicación y relaciones públicas.
- Precios, nivel de desplazamiento de bienes y servicios, competidores.
- Punto de venta y distribución, costo y tiempo, precio, atención.
- Planeación y control, estilo de liderazgo, descentralización y autocontrol en la gestión empresarial.

- Matriz FODA

Benavides (2014) Sirve para identificar los activos y pasivos competitivos internos y externos de una organización. Son las siglas de cuatro palabras.

- Fortalezas, “puntos fuertes”, característico de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos (Calidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que posee la organización).
- Oportunidades, situaciones que se presentan en el ambiente y que favorece al logro de los objetivos, aprovechar para crecer.
- Debilidades, “puntos débiles” características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.

- Amenazas (o problemas), situaciones que se manifiestan en el ambiente de la empresa que pone en peligro los planes, actividades y que afecta negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Hernández y Rodríguez (2015) Identifica las estrategias FODA de la siguiente forma:

- Estrategia (FO) maxi-maxi, la estrategia más exitosa, potencializar las fuerzas aprovechando las oportunidades.
- Estrategia (FA) maxi-mini, usar fortalezas para enfrentar amenazas.
- Estrategia (DO) mini- maxi, programas para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades.
- Estrategia (DA) mini-mini, actuar con urgencia para reducir al mínimo tanto debilidades como amenazas.

- Modelo de las cinco fuerzas para entender la rivalidad competitiva

Michael Porter, de la Universidad de Harvard, (citado por Benavides, 2014) Elaboró este modelo: que examina las cinco fuerzas que tienen influencia sobre la estructura de la industria, sugiere que esta estructura impacte el comportamiento competitivo de las empresas involucradas en la industria, afirma que el comportamiento de la empresa afecta los resultados promedio de las demás empresas en esta industria y conforme se incrementa la intensidad de las fuerzas, el ambiente de la industria se transforma con mayor hostilidad y la rentabilidad promedio de la industria declina o disminuye.

Competitividad: es aquella que tiene posición fuerte para otorgar satisfactores en mercado ya sea local, regional, nacional, internacional o global.

Variables del modelo de las cinco fuerzas

- Rivalidad, provoca reducción de precios o incremento en costos (las empresas buscan una diferenciación o mejorar las características sin aumentar precios).
- Amenaza de nuevos competidores, barreras para prevenir el ingreso de rivalidades potenciales, costos, ventaja en la mercadotecnia.

- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de los proveedores.
- Poder de los clientes, establecen las condiciones de compra (descuentos, créditos) de los productos y servicios de cierta empresa.

#### l) Filosofía empresarial

- Misión

Robbins (2013) Propósito general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo.

Benavides (2014) Declara las intenciones de la misión en una empresa.

- Aclarar el propósito o razón de ser de la empresa.
- Es lo que la identifica con sus clientes y con la comunidad.
- Es una declaración o expresión conceptual de lo que es y hace la organización.
- Establece el qué, por qué, para qué, y para quién de una organización.
- Distingue a la empresa de todas las demás.
- En ella se describe el producto o servicio por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente. Ejemplo, muebles, ofrecer: comodidad y espacio acogedor.

Preguntas claves para definir la misión

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuál es nuestro propósito?
- ¿Cuáles son nuestros servicios?
- ¿Quiénes son nuestros usuarios?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

- Visión

Robbins (2013) Escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta que motive a las personas a que trabajen por un futuro prometedor.

Benavides (2014) Describe la importancia de la visión

- La visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir la misión.
- Por medio de la visión la alta gerencia delinea y constituye la empresa tal como lo desea y necesita.
- Debe formularse por los líderes y ser compartida.
- La fuerza de la visión es determinante del éxito de la empresa.
- Deben definir que van a visualizar, ¿Cómo se ven en el trabajo de administradores dentro de cinco años?
- Deben sentir el ambiente: ¿qué ven?, ¿cómo lo ven?, ¿cómo es el ambiente?, ¿cómo es la textura de la visión?, ¿en que están trabajando?, ¿qué instrumentos y equipos utilizan?, ¿cómo es la oficina?, ¿qué habilidades requieren?

- Valores

Es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país, son principios, creencias, lo que defendemos, ideales de pensar y comportarse. Son guías para la elección y cumplimientos de los papeles sociales, son también medios de control y presión social.

- Objetivos

Declaración específica de los resultados que buscamos, son importantes ya que constituyen los criterio de la decisión, los objetivos que se persiguen deben ser cuantificables para que permitan medir el grado hasta el cual se han alcanzado, deben ser ambiciosos y tener cuidado de que sean factibles.

- Estrategias

Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

Chandler (citado por Benavides, 2014) Define la estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas.



m) Herramientas de apoyo a la planeación

- Grafica de Gantt

Benavides (2014) Se prepara listado de actividades de trabajo con tareas discretas y trazando cada una en función de una línea de tiempo, es la más utilizada para un programa, en esencia y en su más simple formulación es una gráfica de barras en la cual el tiempo está representado en el eje horizontal comprende su inicio y su culminación y las actividades a programar se listan en el eje vertical, además mantiene en orden las tareas, por esta causa sirve como herramienta de control, se identifica el responsable de llevar a cabo cada actividad y los recursos necesarios para cada tarea.

- Técnica de revisión y evaluación de programas

Especie de diagrama de flujo que describe la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo y los costos relacionados con cada actividad.


Elementos que la integran:

- Evento; son un momento en el tiempo, representa el inicio o la terminación de una actividad. Se representa por un círculo al cual se denomina, nodo.
- Actividad; constituye cada una de las actividades que componen el proyecto. Se representa por flechas de izquierda a derecha.

- Diagrama de flujo de transacciones

Diagrama que describe en forma gráfica métodos, procesos o procedimientos, serie de actividades para detectar secuencias que utilizan simbología mundialmente reconocida.

Simbología:

- Operación;
  - Transporte;
  - Inspección;
  - Demora o retraso;
  - Archivo o almacenaje;
- 

## B. Organización

Benavides (2014) Organizar, en las ciencias administrativas, es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen.

### a) Organización formal.

- Define límites a lo que el trabajador debe ajustarse dentro de la empresa.
- Establece autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus tareas.
- Enlaza el esfuerzo colectivo hacia las metas de la empresa.
- Establece la coordinación de acuerdo con una pauta.

### b) Organización informal.

- Genera un ambiente menos tenso.
- Proporciona otro canal de comunicación (no oficial).
- Proporciona un medio para satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores.
- Hace que la administración sea más eficaz.

Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la división de trabajo y la coordinación

- División del trabajo: consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que proporciona la especialización.
- Coordinación: integración de todas las especializaciones en un todo significativo y eficaz.
- Diseño organizacional: patrón global de relaciones laborales formales.
- Diseño laboral: traducción de las relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa.

Una estructura organizacional no es fruto de la casualidad o de la suerte. La alta dirección de una empresa debe diseñar una estructura que incorpore la estrategia

global de la organización, en un marco que tenga en cuenta factores como la competencia y el ambiente.

El diseño de esta estructura debe tenerse en consideración los siguientes principios

- Unidad de objetivo. Una estructura organizacional es efectiva si cada uno de sus elementos ayude a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.
- Eficiencia. Una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo de costo o de consecuencias imprevistas. El número de cargos, empleados, en cada empresa debe ser estrictamente indispensable.
- Especialización. Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.
- Unidad de mando. Cada trabajador debe recibir órdenes de manera preferente de solo un supervisor.
- Delegación. Delegar es un proceso mediante el cual una persona concede o trasfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados.
- Equilibrio de la autoridad y responsabilidad. Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto y establecer al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.

Todas las actividades a realizar en una empresa se tienen que dividir en unidades pequeñas hasta que finalmente cada operación se asigne a un puesto, en toda empresa, el trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico. A este proceso se le denomina departamentalización. Al diseñar una estructura organizativa deben tenerse en cuenta tres factores: la complejidad, la formalización y la centralización.

En la complejidad se considera el grado de diferenciación de una organización. Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuanto más dispersas estén geográficamente sus unidades, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.

La formalización se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Algunas organizaciones operan con un mínimo de tales lineamientos, en tanto que otras tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Cuanto más normas y reglamentos exista en una organización, más formal será su estructura.

Benavides (2014) La centralización tiene que ver con el sitio en el que radica la autoridad. En algunas empresas, la toma de decisiones está muy centralizada y las decisiones las asumen muy pocas personas. En la descentralización, la facultad de decidir está más dispersa.

Existen diferentes tipos de departamentalización. La creación de los departamentos, por lo general, se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método utilizado debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuirá al logro de los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales.

Las formas más comunes de departamentalización o división por departamentos son por funciones, por productos, por territorios o geográfica, por clientes, por procesos o matricial. A continuación se analiza cada una de estas formas.

#### c) Departamentalización por funciones

##### Ventajas

- Es reflejo lógico de las actividades.
- Identifica y separa las funciones principales de las secundarias.

- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control para cada área.

d) Departamentalización por productos

Ventajas

- Se concentran atención y esfuerzo en líneas de productos.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de actividades funcionales.
- La responsabilidad de utilidades recae en el nivel divisional.

e) Departamentalización geográfica, por zonas o territorios

Ventajas

- Descentraliza la responsabilidad.
- Hace énfasis en mercados y problemas locales
- Mejora la coordinación de una región.
- Se aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Hay mejor comunicación directa con los intereses locales.
- Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales.

Desventajas

- Requiere de más personas con capacidades gerenciales.

f) Departamentalización por cliente

Ventajas

- Los esfuerzos de la empresa se concentran en las necesidades de los clientes.
- Hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor comprensivo.
- Mejora la pericia en el área de atención a clientes.

g) Departamentalización por proceso o equipo

Ventajas

- Hay ventaja económica.
- Utiliza tecnología especializada.
- Hay habilidades especiales.
- La capacitación se simplifica.

Desventajas

- La coordinación de departamentos se dificulta.
- La responsabilidad de las utilidades recae en la cima.
- Es un modelo inconveniente para el desarrollo del personal directivo por el énfasis en el proceso.

h) Departamentalización matricial

Ventajas

- Se orienta a resultados finales.
- Se mantiene la identificación profesional.
- Se precisa la responsabilidad de utilidades por producto.

Desventajas

- Se dan conflictos en autoridad organizacional.
- Posibilidad de fragmentación del mando.
- Se requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas.

i) Herramientas de organización

- Organigrama

Es la representación gráfica de la organización formal de una entidad. En el figuran los departamentos con las personas que los dirigen y sus relaciones jerárquicas. Los organigramas cumplen una doble finalidad:

- Desempeñan un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella, conozcan su estructura organizativa.
- Establecer los niveles de jerarquía y de relación entre ellos.
- Todo organigrama debe cumplir con los siguientes requisitos:
  - Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
  - Debe contener únicamente los elementos indispensables.
  - Debe ser actualizado.

Para Naumov (2011) Los organigramas son las estructuras que constituyen una organización, como las verdaderas bases donde los puestos que integrarán a la empresa están insertados y ubicados en una posición que el nivel de su responsabilidad por lo cual menciona los siguientes:

- Línea punteada

También se le llama línea funcional o de puntos o de staff, representa la relación que un puesto tiene con otro pero de servicio o de staff, es decir no existe un grado de autoridad directa en el que el jefe ordene al que depende de él, porque no es su jefe en realidad, sino solo hay una relación funcional, que es una autoridad limitada, porque el puesto solo da servicio al otro por la función que representa.

#### Línea directa

También llamada línea fuerte, línea recta o dura, uno a un puesto con otro. Se interpreta que es la que de manera directa un puesto reporta a otro. Las líneas directas son las más comunes para dibujar y diseñar organigramas.

#### j) Estructura Organizacional

Para Naumov (2011) Indica que cuando se habla de estructura organizacional se alude a poner orden en la jerarquía de los diferentes puestos que existen en la empresa, para que este trabajo sincronizada mente y pueda alcanzar sus metas de

manera más efectiva y hace referencia a los siguientes tipos de organigrama utilizados por las empresas:

- Organización vertical y/o piramidal

Este tipo de organigrama está integrado por más de tres cajas en línea vertical: a su vez, una depende o cuelga una de otra ya sea en línea directa o en línea punteada. Este tipo de organigrama se utiliza mucho en la mayoría de las empresas, sobre todo en aquellas que tienen más de tres niveles en líneas, porque son más representativos y dan más oportunidad de expresar y mostrar en que ubicación se encuentra cada puesto que integra un área determinada y ésta a su vez, integra la gran estructura que es la empresa. (Ver anexo No. 4, figura No. 4)

- Organización horizontal

Este tipo de organigrama es muy común en esta época y se conoce así porque los cuadros que integran y representan los puestos van acostados y alineados de manera horizontal. (Ver anexo No. 4, figura No. 5)

- Organización circular

Se ha utilizado para implementar como cultura que no existe un jefe que dirige a los demás, sino solo un facilitador del grupo gerencial, o de los otros niveles hacia abajo; sin embargo aquí no hay niveles hacia abajo, sino en el siguiente círculo concéntrico al primero. (Ver anexo No. 4, figura No. 6)

k) Análisis y descripción de puestos

Dessler (2011) Interviene que el análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

Robbins (2013) El análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:

- Decida como utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo.



- Revise la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripción de puestos.
- Seleccione puestos representativos.
- Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.
- Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato.
- Prepare una descripción y una especificación del puesto.

Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo. Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puestos están los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborales y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan.
- Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto.

#### l) Manuales administrativos

Franklin (2011) Define los manuales como “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”

Clasifica los manuales respecto a su contenido; por lo cual los manuales pueden ser de:

- Organización

Es decir los que se centran específicamente en los puestos de trabajo de una organización específica (antecedentes, estructura orgánica, funciones, jerarquías y descripción).

- Procedimientos

Contienen información sobre los pasos a seguir para realizar una actividad, se centran en cómo hacer un trabajo.

- Puestos y funciones

Presenta un ordenamiento respecto a los puestos dentro de la organización. Implica responsabilidades e identificación de perfiles.

- Operación

Este documento es el indicado en casos de necesitar apoyo en actividades de conocimiento específico.

- Ventas

Contiene políticas y procedimientos respecto a esta actividad.

- Personal

A través de éste se puede determinar las condiciones de trabajo, prestaciones y servicios del personal de la organización. Algunos autores lo reconocen como reglamento del empleado o manual de recursos humanos.

- Producción

En éste se describen todas las etapas de la producción, lo cual se utiliza para la sistematización de los procesos en esta área.

- Finanzas

Tienen como objetivo velar por los recursos financieros, desde la captación hasta su conservación.

- Políticas

Éste contiene las normas, con el fin de regular todas las dependencias de la organización.

- Sistemas

Relacionado con el área de cómputo de la organización.

m) Objetivos de los manuales

Franklin (2011) Manifiesta que entre los principales objetivos de la elaboración de manuales se encuentran:

- Proyectar una visión completa de la organización.
- Definir atribuciones precisas de los puestos dentro de cada unidad administrativa.
- Mostrar los niveles jerárquicos.
- Ahorro significativo de tiempo y esfuerzo.
- Buscar constantemente el aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales disponibles.
- Generar siempre valor dentro de la organización.
- Facilitar los procesos en el departamento de recursos humanos.
- Informar y orientar a los usuarios o clientes y proveedores de la organización.

n) Autoridad

Para Koontz (2012) En una organización, autoridad es el derecho, inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; por supuesto que es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización. El mismo autor hace mención de los siguientes tipos de autoridad.

- Autoridad de línea

Cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.

- Autoridad funcional

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

- Autoridad organizacional

La autoridad organizacional es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

### C. Integración

Benavides (2014) Expresa que la administración debe poner especial interés en los recursos humanos, ya que las personas son el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende del logro de los objetivos de la empresa y el manejo adecuado de sus otros elementos. La obtención de recursos humanos incluye tareas como:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Registro
- Evaluación del rendimiento
- Prestaciones y beneficios
- Desarrollo
- Sistema de retiro de personal.

#### a) Reclutamiento

Es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades. Sobre estos candidatos reclutados se realizarán los subsiguientes procesos de selección, el reclutamiento es tanto más positivo cuando la persona encargada de llevarlo a cabo toma en cuenta lo siguiente:

- Conoce bien la empresa, su historia, sus políticas, su cultura.
- Conoce bien los requerimientos del puesto a cubrir: sabe realmente lo que está buscando.

Conoce el mercado de trabajo, es decir, sabe dónde buscar, como llegar a los candidatos idóneos, cuánto dinero ofrecer.

Para Mondy y Noe (2010) Reclutamiento es el “proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.” El mismo autor hace mención de las siguientes formas de reclutamiento:

- El llamado reclutamiento interno, que supone buscar entre tu currículum social, (allegados, amigos o compañeros), aquellos que cumplan las características que precisamos cubrir. Es un método rápido, pero tiene el riesgo de que acabemos contratando a alguien por su personalidad y no por lo que pueden aportar profesionalmente al proyecto, lo que supondría un mal comienzo de nuestro negocio.
- Transferencias de un puesto a otro
- Ascensos
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de Carrera

- El reclutamiento externo, buscando candidatos fuera de nuestro círculo social y recurriendo a distintas bolsas de empleo públicas y privadas. Es un método cómodo y barato. Puede también optarse por la publicación de un anuncio en prensa o internet. Son fáciles de elaborar, se obtiene un gran número de respuestas, pero suponen un coste. Además si escogemos la opción por internet podemos consultar los círculos de una forma más cómoda.
- Bases de datos
- Agencias de Reclutamiento
- Contactos con universidades u otro sector relacionado al giro de negocio en donde se desenvuelve la organización.
- Ferias de Empleo.

#### b) Selección de personal

Para Robbins y Coulter (2013) Tiene que ver con predecir cuales candidatos tendrán éxito si son contratados. Cualquier decisión respecto a la selección puede dar como resultado cuatro posibles salidas, dos correctas y dos incorrectas, una decisión es correcta cuando se predice que el candidato va a tener éxito y se prueba que tuvo éxito en el puesto, o cuando se predice que el candidato no tendrá éxito y no fue contratado.

Los problemas aparecen cuando se cometen errores de rechazar a los candidatos que hubiesen tenido éxito un desempeño exitoso en el puesto (error de rechazo), o al aceptar a aquellos que finalmente tienen un pobre desempeño (error de aceptación). Mondy y Noe (2010) Indican que “la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.”

El proceso de selección es el siguiente:

- Candidatos reclutados
- Entrevista preliminar

- Revisión de solicitudes y currículum
- Pruebas de selección
- Entrevista de empleo
- Verificación de referencias y antecedentes
- Decisión de selección
- Examen médico
- Nuevo empleado

c) Tipos de pruebas de empleo

Según Mondy y Noe (2010) Los siguientes son tipos de pruebas de empleo:

- Pruebas de aptitud cognitiva: pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica.
- Pruebas de habilidades psicomotoras: pruebas de aptitud que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.
- Pruebas del conocimiento del puesto: pruebas diseñadas para medir el conocimiento que tienen un candidato de los deberes del puesto que se está solicitando.
- Pruebas de muestra de trabajo: pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto.
- Pruebas de interés vocacional: un método para determinar la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción.
- Pruebas de personalidad: medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona.
- Pruebas de abuso de sustancias prohibidas: pocos asuntos generan más controversia hoy en día que las pruebas de abuso de sustancias prohibidas. Sin embargo, el abuso de drogas y alcohol son definitivamente problemas que se presentan en el lugar de trabajo.

#### d) Contratación

El proceso de contratación incluye las actividades relacionadas con el reclutamiento de aspirantes para ocupar puestos vacantes en una organización, así como la selección de los mejores candidatos. El objetivo final es que el puesto vacante lo ocupe la persona adecuada. Cualquier actividad de contratación se deriva de una vacante en la organización. El Código de Trabajo vigente en Guatemala establece los siguientes contratos:

- Artículo 18. Contratos Individuales: consiste en la formalización por escrito de las condiciones de trabajo que se establecen entre un empleado y una empresa o persona individual. En él se define la jornada de trabajo, las características de la prestación, el tipo de salario que va a devengar, prestaciones, las normas de conducta dentro de la relación laboral.
- Artículo 38. Contratos Colectivos: es la formalización de los acuerdos que celebran un grupo de personas a través de un representante común (Sindicato o Asociación) y la empresa o patrono, donde se definen las condiciones de la relación laboral.

#### e) Inducción

Según Dessler (2011) La inducción brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía.

Para Mondy y Noe (2010), La inducción no es más que un paso del proceso de administración de recursos humanos se le llama también orientación; y no es más que hacer que los empleados nuevos tengan un buen comienzo en la empresa. Esto se logra gracias a un programa formal de orientación. La orientación es el proceso formal que consiste en familiarizar a los empleados nuevos con la organización, el trabajo y la unidad de trabajo.



#### f) Capacitación y desarrollo

Chiavenato (2009) Es el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Mondy y Noe (2010) Para poder comprender el concepto de capacitación y desarrollo es necesario definir la diferencia entre entrenamiento y capacitación:

- Entrenar

Preparar y/o adiestrar personas, especialmente para la práctica de un deporte. También se le ha considerado como la preparación de la persona para un cargo.

Algunos especialistas en la administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros lo interpretan más ampliamente, para un adecuado desempeño en el cargo y extendiendo el concepto a una nivelación intelectual mediante la educación general.

- Capacitar

Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

- Desarrollo

Es el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Es decir, preparar a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece.

#### g) Evaluación del desempeño

El desempeño es conducta, en su forma ideal, es lo que puede observarse de lo que la gente hace. Medir el desempeño (o rendimiento) es cuantificar la conducta del trabajador y evaluar el desempeño consiste en asignar un juicio al valor o la calidad de lo cuantificado. La evaluación del desempeño consiste en:

- Establecer objetivos y estándares de desempeño.
- Medir el desempeño contra dichos estándares.
- Proporcionar retroalimentación a los empleados.

#### h) Métodos de evaluación del desempeño

Los gerentes pueden elegir entre varios métodos de evaluación. El tipo del sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito.

- Evaluación de retroalimentación de 360 grados: es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación.
- Escala de calificación: un método de evaluación del desempeño de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.
- Incidentes críticos: una técnica de evaluación del desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.
- Ensayo: el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado.
- Estándares laborales: compara el desempeño de cada empleado con un estándar determinado o un nivel esperado de producción.
- Clasificación: el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general.
- Distribución obligatoria: un método de evaluación del desempeño que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similares a una distribución de frecuencia normal.
- Escala de calificación basada en el comportamiento: un método de evaluación del desempeño que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.

- Sistema basado en resultados: un método de evaluación del desempeño en el que el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

#### i) Compensación

De acuerdo a Mondy y Noe (2010) Exponen que compensación es el total de los pagos que se les brinda a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de otorgar una compensación es atraer, retener y motivar a los empleados y menciona las siguientes formas de compensación.

- Compensación económica directa: es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- Compensación económica indirecta: son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa por ejemplo las prestaciones.
- Compensación no económica: es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

#### j) Prestación

Son las remuneraciones adicionales distintas al sueldo base, como vacaciones pagadas, suspensiones por enfermedad, días de asueto, y seguro médico. Son los derechos que adquieren los trabajadores por prestar los servicios en una empresa y las cuales son producto de reconocimientos legales que ha hecho el Estado por medio del Congreso de la República. En nuestro medio son obligatorios esos derechos cuando se refieren a: vacaciones, aguinaldo y Bono 14, dejando condicionada la indemnización de acuerdo a las causas que tipifica el Código de Trabajo vigente en Guatemala cuando se retira un trabajador o es despedido.

Jornada Laboral: la jornada laboral es el número de horas, pactadas en los convenios colectivos o los contratos de trabajo, durante el cual el trabajador pone a disposición del empresario su actividad laboral.

El Código de Trabajo vigente en Guatemala en el artículo 116 y 117 mencionan las siguientes:

- Jornada diurna: no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.
- Jornada nocturna: no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.
- Jornada mixta: no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

El artículo 88 del Código de Trabajo vigente en Guatemala dice: “Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento de un contrato de trabajo o por la relación laboral vigente entre ambos.” Clasificación general de los salarios:

k) Por la unidad de medida

- Salario por unidad de tiempo: por hora, día, semana, quincena o mes.
- Salario por unidad de obra: también se le conoce como mano de obra.
- Destajo y se paga de acuerdo al número de unidades producidas, piezas, tarea.
- Por participación de utilidades: por ventas o cobros que haga a nombre del patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

l) Desde el punto de vista del periodo que abarca

- Salario ordinario: es el salario que devenga durante la jornada normal de trabajo.
- Salario extraordinario: es aquel que fue laborado en jornada extraordinaria, debe ser remunerado como mínimo con el 50% de salario pactado. Con derecho a un día de descanso remunerado por cada semana ordinaria de trabajo o por cada 6 días consecutivos de labores, los días de asueto reconocidos por la ley también serán remunerados.

D. Dirección

Anzola (2010) Manifiesta que la dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. La

dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas, por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.

Mûnch (2012) Concluye que en esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores. Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección; porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

#### a) Elementos del Concepto

Si se observan las anteriores definiciones, es posible determinar sus componentes comunes:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

## b) Principios

- De la armonía del objetivo o coordinación de interés. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.
- Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.
- De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos así como pérdidas de tiempo.
- De la resolución de conflicto. Indica la necesidad de resolver problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante

que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

- Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

c) Etapas de dirección

Mûnch (2012) Considera etapa de la dirección, porque una de las funciones básicas de la ejecución es la de allegarse de los recursos necesarios para poner en marcha lo planeado y organizado (Ver anexo No. 4, figura No. 7)

- Toma de decisiones

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios”; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

- Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En este caso es posible auxiliarse de fuentes de información, así como de la observación.
- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. La evaluación se lleva a cabo a través de:
  - Análisis de factores tangibles o intangibles.

- Análisis marginal.
  - Análisis costo- efectividad.
- Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
  - Aplicar la decisión. Consiste en poner en prácticas la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

#### d) Integración

Mûnch (2012) La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución. El factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

- Reglas
  - El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, significa que los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.



- De la provisión de los elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo.
- De la importancia de la introducción adecuada, indica que el momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental; puesto que de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.
- La integración comprende cuatro etapas
  - Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
  - Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
  - Introducción o inducción: articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
  - Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal para lograr su máxima eficiencia.

#### e) Motivación

Munch (2012) En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Teorías en relación con la motivación.

#### f) Jerarquía de las necesidades, de Maslow

Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

- Básicas.
  - Fisiológicas: Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etcétera.
  - De seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
  - Amor o pertenencia: los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
  - De estimación: la necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.
  
- Crecimiento
  - Realización personal: el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad. (Ver anexo No. 4, figura No. 8)
- g) Teoría de motivación e higiene, de Herzberg. Propone dos niveles de necesidades
  - Factores de higiene o mantenimiento. Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, entre otros.
  - Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.
- Motivación de grupo
  - Espíritu de equipo
  - Identificación con los objetivos de la empresa.
  - Practicar la administración por participación.
  - Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.
  - Eliminación de prácticas no motivadoras.
  
- h) Benavides (2014) Establece estrategias para motivar a los miembros de la organización
  - El diseño de puesto
  - Rotación del puesto.

- La ampliación del puesto.
- Enriquecimiento del trabajo.
- El tiempo flexible.
- La comunicación administrativa.

i) Comunicación

Mûnch (2012) Establece que la comunicación es un aspecto clave de la dirección donde se define como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.

- Requisitos de la comunicación efectiva
  - Claridad
  - Integridad
  - Aprovechamiento de la organización informal.
  - Equilibrio
  - Moderación
  - Difusión
  - Evaluación

j) Autoridad

es la facultad de que esta investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

El derecho de mandar y el poder de hacer obedecer. Elementos:

- Mando, ejercicio de la autoridad o mando por órdenes e instrucciones.
- Delegación, la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

#### k) Liderazgo-supervisión

Mûnch (2012) La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

- Supervisión efectiva
  - La productividad del personal para lograr los objetivos.
  - La observancia de la comunicación.
  - La relación entre jefe-subordinado.
  - La corrección de errores.
  - La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Hernández y Rodríguez (2015) Define el Liderazgo como la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.

Koontz (2012) Manifiesta que es influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

- Arte de dirigir

Benavides (2014) Enumera algunas formas como arte de dirigir.

- Saber qué se quiere lograr

Es necesario tener bien presentes los objetivos que queremos obtener, una visión del “proyecto” que pretendemos alcanzar y poner en práctica una actuación por prioridades, lo que requiere distinguir lo principal de lo secundario.

- Mostrar cómo hacerlo

Es obligación del dirigente facilitar a los colaboradores el ejercicio de su actividad. Se debe organizar adecuadamente los recursos técnicos, humanos disponibles y potenciando el trabajo en equipo.

- Dejar que los subordinados lo intenten

Una vez que se ha señalado lo que hay que hacer y cómo hacerlo debemos dejar que los subordinados lo hagan. Es posible que surjan dificultades y se cometan errores, pero de unas y otras adquirirán experiencia y madurarán profesionalmente.

- Observar el rendimiento

Durante la ejecución, el papel de un directivo será de la debida coordinación de los colaboradores que resuelven los imprevistos que se presenten; su función principal será estar al servicio de los colaboradores para resolver los problemas que puedan presentarse, motivarlos y facilitar el logro de los objetivos.

- Medir los progresos.

Los dirigentes deben tener un sistema de medición adecuado para evaluar lo que los subordinados han hecho bien y lo que pueden mejorar con el fin de que adquieran experiencias positivas.

- Teoría del liderazgo transformacional

- Empowerment

Es sencillamente facultar al empleado para que desempeñe las funciones delegadas creando en él la independencia suficiente para actuar sin necesidad de una supervisión estrecha. Es una influencia mutua en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida. Por medio del empowerment, un subordinado asume mayores responsabilidades y autoridad mediante la formación, la confianza y el apoyo emocional.

- Desarrollo profesional y personal, el coaching o tutoría

El coaching o tutoría es la capacitación y formación de una persona para que mejore y obtenga mejores resultados a escala profesional y los consolide. No se trata de decirle paso a paso lo que debe o no hacer, sino de guiarlo para que revise eficazmente su comportamiento a fin de que concuerde con sus objetivos y los de la organización. Es una forma práctica de ayudarlo a mejorar sus capacidades ya que

un principio fundamental del coaching, es ayudar a la persona a elaborar sus propias soluciones.

El proceso de coaching es: Establecer relaciones, detectar oportunidades, observar y evaluar, conseguir un compromiso, dialogar con el tutor o coaching debido a que es propósito es cambiar el comportamiento y así obtener:

- Excelencia constante en sus resultados.
- Capacidad de autocorrección.
- Autodesarrollo continuo.

○ La excelencia en la gestión de la cultura

La cultura precisa una especie de mantenimiento en el tiempo. La acción para mantener la cultura implica actuar en los siguientes frentes:

- Controlar factores que puedan condicionarlo.
- Vigilar las orientaciones.
- Coordinar dirección y cultura.

Cuando se plantea controlar los factores que condicionan la cultura, nos referimos fundamentalmente al factor humano, uno de las vías para que el recurso humano absorba la cultura de la organización es a través de la socialización. La socialización es un proceso sistemático que persigue que los individuos hagan suyas determinadas normas y modos de la organización actuando en sintonía con los objetivos fundamentales de la empresa, incluso a través del autocontrol.

Es importante recordar el dicho que dice: “la palabra convence, pero el ejemplo arrastra”, con esto queremos decir que todo directivo debe actuar con coherencia respecto a las normas, valores y creencias que se predicen en el interior y exterior de la empresa. Es decir, a los clientes se les debe dar un servicio de excelente calidad si eso es lo que ofrece la empresa, lo mismo sucede con los proveedores, con los que se debe actuar con honradez y justicia si éstos son los valores con los cuales queremos que ellos nos trate también. De igual forma, si se predica que el recurso

humano con que cuenta la empresa es su más valioso capital, debe representar la dignidad de cada persona al servicio de la empresa y buscar en todo momento su autodesarrollo.

- Escala dinámica de liderazgo de Tannenbaum

Quien conceptualizo un gráfico una interesante distribución de la autoridad formal que ejerce un jefe respecto del área de libertad que llega a permitir a los colaboradores, estableciendo siete puntos en la escala dinámica que indicia por el uso pleno de la autoridad del líder y termina en el uso pleno de la autoridad del colaborador.

- Estilo autocrático. El jefe toma todas las decisiones y las comunica, este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, define alternativas, escoge la “mejor” y comunica su decisión.
- Estilo autocrático “de venta” se dice un líder es autócrata de venta cuando utiliza la persuasión para imponer sus decisiones.
- Estilo democrático participativo. Se dice que un líder es democrático participativo cuando escucha a todos, selecciona la mejor opción, comunica y escucha inconformidades.
- Estilo democrático de consenso. Permite a todos los involucrados dar opciones de solución y busca incluir, sin discriminar ni tomar partido, para alcanzar una decisión que satisfaga a todos.
- Estilo democrático total. Se dice que existe democracia total cuando el grupo, sin necesidad y presencia del líder, dialoga y discute compartiendo una decisión y solucionar los problemas.

- Estilo laissez faire. El líder genera una visión colectiva y permite a sus colaboradores que lleven a cabo acciones por iniciativa propia siempre y cuando se enriquezca el cumplimiento de objetivos.
- Estilo de empowerment y asertividad. Este estilo faculta y da poder a los individuos competentes, a quienes se les marca una misión, un objetivo y normas de calidad de los productos que deben alcanzar permitiéndoles usar su creatividad.

Tannenbaum, consideró dinámico el ejercicio de la autoridad en tanto que, según la naturaleza del problema y del colaborador, se debe usar el poder y la delegación. El obstáculo más grande está en el jefe que trata todos los casos y subordinados con la misma posición, y no tiene una capacidad flexible y dinámica.

- Características de líderes exitosos
  - Favorecen el desarrollo personal.
  - Alientan la participación en la planeación.
  - Establecen objetivos desafiantes.
  - Promueven las iniciativas personales.
  - Favorecen y valoran nuevas ideas e innovaciones.
  - Alientan el pensamiento creativo.
  - Negocian y enseñan a negociar.
  - Toman decisiones desafiantes.
  - Son ejecutivos porque hacen que los planes se conviertan en realidad.

#### E. Control

Según Koontz (2012) la función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear y controlar; pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que



cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

Hernández y Rodríguez (2015), mencionan que el control es una función administrativa que se concentra en el proceso de vigilar las actividades, con el fin de asegurarse que estén siendo realizadas de acuerdo a los planes.

El control incluye la posibilidad de corregir las desviaciones significativas que puedan existir entre las metas y los resultados reales.

Para Anzola (2010), la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

#### a) Proceso del control

Para Koontz (2012) las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para tener conocimiento sobre el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control es básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se evalúe, incluye tres pasos:

- Establecer estándares.
  - Medir el desempeño contra estos estándares.
  - Corregir las variaciones de los estándares y planes.
- 
- Establecimiento de Estándares: los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes. Existen muchos tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables.

- Medición del Desempeño: aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.
  
- Corrección de desviaciones: la corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas (ésta es una puesta en práctica del principio del cambio de rumbo en la navegación o evaluar planes derivados), o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, los despidos; otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, es una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas.

#### b) Tipos de control

Según Robbins y Coulter (2013), define tres tipos de control de la siguiente manera:

- Control preventivo: aportaciones, anticipa los problemas.
- Control concurrente: procesos, corrigen los problemas cuando ocurren,
- Control de retroalimentación: resultados, corrige los problemas después que ocurren.

#### c) Requisitos de los controles efectivos

Según Koontz (2012) los administradores que siempre están atentos desean tener un sistema adecuado y efectivo de controles que los ayude a asegurarse de que los eventos se desarrollen conforme a los planes.

En ocasiones no se comprende que los controles utilizados deban diseñarse para la tarea y la persona específica a la que se propone servir; si bien el proceso básico y los fundamentos de este tema son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

De hecho, para que estos funcionen deben adaptarse a los planes y puestos, a los administradores como individuos y sus personalidades, como también a las necesidades de eficiencia y efectividad.

#### d) Herramientas de control

Benavides (2014) Las herramientas de control adoptan muchas formas. Algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Unas miden qué tan bien está la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive, otras herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y las percepciones. Aun cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretenden medir, todas persiguen siempre el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, para que la administración pueda tomar las medidas correctivas. Dentro de las herramientas de control tenemos las siguientes:

- Aplicación de las computadoras

Entre sus aplicaciones pueden mencionarse las siguientes:

- Elaboración de presupuestos.
- Presentaciones gráficas.
- Hojas de cálculo electrónicas.
- Análisis financiero.
- Procesamiento de texto.
- Correo electrónico.
- Utilización de bases de datos.

- La observación

Técnica de mirar o monitorear los incidentes particulares que es administrador desea estudiar. La observación parece simple, pero es bastante difícil decidir exactamente qué tipo de actividad debe medirse, en especial cuando se trata de analizar el comportamiento del ser humano, por ejemplo si el propósito del control es determinar el nivel de deshonestidad entre los trabajadores de una oficina: ¿Qué comportamiento revela la deshonestidad? ¿Quedarse mirando al vacío es un tipo de deshonestidad o es una pausa necesaria para reflexionar y planear? ¿Es deshonesto quien va frecuentemente al sanitario o quien, de manera industriosa, escribe 10 memos relativamente innecesarios en lugar de redactar un informe importante de 10 paginas? Por tanto, la observación es un medio de asegurar información aplicable a todas las áreas aunque lleva un poco de tiempo.

- Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio le permite a una compañía determinar cuántas unidades de un producto tendría que vender a un determinado precio con el propósito de cubrir todo los costos o quedar en equilibrio. Las ventas por encima de ese punto producen utilidad y de bajo de ello una pérdida.

Elementos del punto de equilibrio:

- Costos fijos

Son todos aquellos costos que naturalmente no varían en relación directa con la producción, sino que están en función directa con el tiempo, ejemplo: renta, depreciación, amortización, seguros, sueldos del personal administrativo, seguro social, vacaciones, mantenimiento.

- Costos Variables

Se considera costos variables todos aquellos que están en función directa del volumen de producción y ventas, respectivamente; es decir; aquellos que varían en forma directa y proporcional al volumen de producción y ventas. Ejemplo: materia

prima directa, mano de obra directa, energía eléctrica, combustibles, comisiones a vendedores, IVA, incentivos.

- Ingresos totales

Son todas las ventas en pesos acumulados por la venta de productos manufacturados. Naturalmente los ingresos totales aumentan a medida que se venden más productos.

- Costos totales

Son simplemente la suma de los costos fijos y los costos variables relacionados con la producción.

- Utilidad

Es la cantidad de ingreso total que excede a los costos totales de fabricar los productos vendidos.

- Pérdida

Es aquella cantidad de los costos totales de fabricar un producto que excede al ingreso total obtenido por la venta de dicho producto.

Métodos para calcular el punto de equilibrio:

- Método algebraico
- Método de contribución marginal
- Interpretación de los estados financieros

Los propósitos esenciales de las empresas es la obtención de ganancias, por tanto los administradores necesitan Controles financieros, que no son otra cosa que diversos métodos, técnicos y procedimientos para prevenir o corregir errores en la asignación de recursos. Uno de las técnicas es el Análisis de los estados financieros, técnica primaria para entender y comprender lo que tratan de decir los estados financieros.

La interpretación tiene los siguientes objetivos:

- Conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa.
- Descubrir puntos débiles de la organización y sus principales fallas.
- Determinar las probabilidades y las tendencias.
- Tomar decisiones acertadas.

○ Razones simples

Una razón es la relación de magnitud entre cifras que se comparan entre si, es la división de un número entre otro, expresado en decimales o porcentajes. Una razón financiera, será la división de un numero de los estados financieros entre otro número de estos. Matemáticamente se llama razón a la relación que existe entre dos cantidades de la misma especie.

- Razones de liquidez.
- Razones de rentabilidad.
- Razones de endeudamiento y solvencia, Otros.

● Control de inventarios

Las organizaciones habitualmente tienen una cuantiosa inversión monetaria en sus inventarios, por ello los administradores quieren conocer la cantidad apropiada de material que deben pedir para abastecer su inventario y la frecuencia con que deben hacerlo. Estas son las funciones del modelo de la cantidad económica del pedido (EOQ). Que es una de las técnicas más conocidas para calcular matemáticamente la cantidad óptima por la cual debe hacerse una orden de compra. En este modelo se intenta equilibrar cuatro costos relacionados con las órdenes de compra y el mantenimiento de inventarios, a saber: los costos de compra: precio de compra más los cargos de envió, menos cualquier descuento aplicable. Costo de pedido: tramites, seguimiento, inspección al llegar el pedido y otros costos de procesamiento: seguros, impuestos y así sucesivamente. Costos por faltantes: son las ganancias no obtenidas cuando se pierden pedidos porque el producto no estaba disponible, gastos adicionales para acelerar los embarques retrasados.

Enfoque de control de inventario: Justo a tiempo o JIT (just in time) kaban.

- Auditorías administrativas

Es un examen detallado y metódico de la administración de un organismo social, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas, sus recursos, sus métodos y controles, y su forma de operar.

Se resume en las siguientes interrogantes

- ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿En qué podemos mejorar? Es decir, identificar las principales áreas que necesitan reforzamiento.
- ¿Cuáles son las deficiencias?
- ¿Por qué ocurren? Es decir, determinar las causas de esas deficiencias.
- ¿Cuáles son sus aciertos?
- ¿Estamos obteniendo los fines propuestos?
- ¿En qué medida? Es decir, determinar el porcentaje de logro de tales fines.
- ¿Cuál es la situación del organismo social?
- ¿En qué áreas podemos mejorar?
- ¿Cuáles son esas mejoras?

- Control de calidad total. CCT

Empieza desde el principio; es decir, se mantiene desde el proceso de diseño hasta la fabricación, la venta y el uso del producto o servicio de calidad, económico, útil y en todo caso satisfactorio para el cliente.

- Administración de calidad total. ACT. (enfoque de Deming)

Se refiere al control que se le da en todo el proceso en las manufactureras y en los servicios, en donde los administradores deben familiarizarse con una amplia variedad de hechos acerca del lugar de trabajo y un enfoque total sobre el individuo y lo que pueden ser descritos en términos matemáticos. Deming demuestra el desatino de controlar los procesos mediante reprimendas, también hace hincapié en expresiones tales como, “sentir orgullo por su competencia en el trabajo” y la “la autosuperación”.

Beneficios para la organización al prestar atención a estos aspectos no cuantitativos de un enfoque de ACT.

- Satisfacción del empleado, seguridad y salud, productividad.
- Calidad, confiabilidad, entrega oportuna.
- Índice de satisfacción del cliente.
- Competitividad.

- Controles de comportamiento

Para alcanzar sus metas, los administradores deben trabajar con otras personas. A fin de lograr las metas de su unidad, los administradores necesitan de sus empleados y dependen de ellos. Por lo tanto, es importante que los administradores se aseguren de que los empleados se desempeñen como supuestamente deberían hacerlo. Las formas más explícitas en que los administradores controlan el comportamiento de sus empleados es por medio de la supervisión directa, administración por contacto directo (ACD), y la evaluación de rendimiento.

### **1.2.2 Unidad de análisis**

#### a) Definición de ferretería

La real academia española (2009) define las ferretería como un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción y las necesidades del hogar, normalmente es para el público en general, aunque también existen dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas.

#### b) Historia

Aproximadamente hace unos diez años atrás, en Los municipios de Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá solo funcionaba una ferretería por lo que no había diversidad de productos y manejaban precios muy elevados para los consumidores, de tal manera que la gente se vio en la necesidad de efectuar sus compras hasta la ciudad de Quetzaltenango para llevar a cabo una construcción. La creación de otras ferreterías se debió a esto y por las personas emigrantes que se encuentran en otros



países y los que poseen un empleo fijo en nuestro país, ya que ellos pretenden una mejor calidad de vida; decidiendo en la construcción y remodelación de una vivienda. Por tal razón se ha venido fundando las ferreterías que en el presente estudio se investigó. Estas pequeñas empresas son empresas familiares que han evaluado la necesidad de la gente y satisfacerlos por mediante de la venta de productos para la construcción, brindándoles una atención personalizada y precios accesibles.

#### c) Características

Se tomó en cuenta las siguientes ferreterías: Multinegocios Carrillo, La económica y la Corona; ya que se ubican en un punto estratégico, por antigüedad, espacios amplios, uno de las ferreterías cuenta con una fábrica de block y actualmente tiene una demanda aceptable en el mercado también se tomó en cuenta el número de colaboradores. Así mismo se encuentra registrada legalmente en la contraloría general de cuentas y la superintendencia de administración tributaria (SAT). Estas se dedican a la comercialización de productos y accesorios para la construcción. Algunos de los productos disponibles para la venta son: Block, cemento, cal, arena, pedrín, hierro y otros.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas que ofrecen un producto o servicio, se ven en la necesidad de optar por mecanismos y estrategias innovadoras para lograr sus metas y contrarrestar a la competencia. Para ello es necesario tener establecida una gestión empresarial que consiste en conocer el entorno y tomar las decisiones adecuadas con el objeto de ser competitivos en el mercado, mediante los elementos del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control. En los municipios de Nahualá y Sta. Catarina Ixtahuacán se encuentran muchas micros empresas, como panaderías, tiendas de artículos de productos de consumo diario y ferreterías entre otras. Estas últimas tienen mucha demanda en el mercado, debido a que los clientes son familiares de emigrantes que envían remesas para realizar construcciones que reflejen una mejor calidad de vida. Es relevante mencionar que estas empresas han permanecido en el mercado ya varios años; pero cómo manejan la gestión empresarial, lo realizan de manera empírica o de la experiencia adquirida, lo que se convierten en interrogantes para esta investigación. Es significativo conocer si tienen una filosofía empresarial, cómo planifican, analizar si tienen organigramas o manuales para tener orden y conocimiento de sus funciones. Asimismo averiguar la manera de contratación de personal, y de qué forma se desarrolla la planeación, organización, integración, dirección y control en las ferreterías de estos municipios.

En relación a lo anterior se hace necesario realizar un análisis sobre el proceso de gestión empresarial con la finalidad de encontrar soluciones y elaborar una propuesta que ayude a corregir esta serie de situaciones. Por lo expuesto anteriormente, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión empresarial en las ferreterías de municipios de Sololá?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Identificar la forma en que se desarrolla el proceso de gestión empresarial en las ferreterías en municipios de Sololá.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Determinar la forma de planeación que emplean las empresas ferreteras.
- Identificar la organización de las empresas ferreteras.
- Detectar el proceso de integración del personal que aplican en las ferreterías.
- Identificar la forma de dirección que manejan los gerentes en empresas ferreteras.
- Establecer las herramientas de control utilizadas por los propietarios o gerentes en las ferreterías.

## **2.2 Variable e indicadores**

### **2.2.1 Definición conceptual**

Gestión empresarial.

Hernández y Rodríguez (2015) La gestión o gerencia es un proceso intelectual creativo, permanente que permite a un individuo preparado con habilidades, competencias laborales y gerenciales conducir un organismo social productivo, y guiarlo y, en su caso, adaptarlo por una serie de políticas y estrategias de largo plazo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en que operan los organismos sociales productivos (OPS, empresas).

### **2.2.2 Definición operacional**

La gestión empresarial es un proceso científico, técnico para administrar los recursos de una empresa tanto humano, tecnológico, sociales, políticos y comerciales, para ello es necesario tener la capacidad administrativa de definir objetivos claros, medibles y alcanzables, de tal manera que se pueda aplicar

sistemas de control para evaluar, así mismo tener la habilidad de interactuar en el ambiente altamente cambiante y tomar las decisiones pertinentes.

#### Gestión empresarial

- Proceso de gestión empresarial
  - Planeación
  - Organización
  - Integración
  - Dirección
  - Control

### **2.3 Alcances y limitaciones**

#### a) Alcances

La investigación de campo se realizó en las ferreterías del municipio de Nahualá y Santa Catarina Ixtahuacán, del departamento de Sololá, en donde se entrevistó a propietarios-gerentes. Se aplicó una encuesta a colaboradores, para conocer la forma de gestión empresarial. También se utilizó una boleta de observación con el fin de obtener información complementaria.

#### b) Limitaciones

Durante la investigación no se presentó ninguna limitación.

### **2.4 Aporte**

El tema de investigación aporta a los propietarios y gerentes de las ferreterías en el municipio de Nahualá y Santa Catarina Ixtahuacán. Ya que son los encargados en hacer cumplir con los objetivos establecidos, basado en planes adecuados para cada proceso, ya sea a corto o largo plazo; asegurando el desarrollo dentro y fuera de la empresa; también es importante mencionar que para ello es vital tomar en cuenta las cinco fases de proceso de gestión empresarial. Para ello se les dejara una guía de trabajo, para que lo apliquen.

A los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas servirá como referencia para futuras investigaciones.

A la Sociedad en General: como un aporte demostrando la importancia que tiene el aplicar la gestión empresarial, y como coopera al mejoramiento de la administración propia de las empresas.

### III. MÉTODO

En este trabajo se empleó el tipo de investigación basado en un estudio de caso. Según Mendoza (2012) concibe el estudio de caso como una descripción, análisis, y discusión detallada e integral, sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad y son estudiadas con profundidad.

#### **3.1 Sujetos**

Los sujetos se clasificaron en dos grupos:

El primer grupo por los propietarios o gerentes de las ferreterías: de género masculino y femenino en edades comprendidas de 30 a 55 años. El segundo son: colaboradores de las ferreterías: de género masculino y femenino, en edades comprendidas de 22 a 55 años.

La unidad de análisis en el presente estudio la integran las ferreterías ubicadas en municipios Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá del departamento de Sololá, detallados a continuación: Ferretería Multinegocios Carrillo, Ferretería La Corona, Ferretería La Económica, las características de selección fueron que estas ferreterías cuentan con un mayor número de colaboradores, su ubicación, espacio y acceso a la información.

#### **3.2 Población y muestra**

La población está comprendida por tres ferreterías localizadas en los municipios de Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá del departamento de Sololá. Respecto a los propietarios y colaboradores de las ferreterías se investigó el total de universo. (Ver Tabla 3.2) Cuadro de población.

Tabla 3.2

Empresa	Numero de Empresas	Propietarios o Gerentes	Número de Colaboradores
Ferretería Multinegocios Carrillo	1	1	12
Ferretería la Corona	1	1	9
Ferretería la Económica	1	1	9
Total	3	3	30

Fuente: Gerentes de Ferreterías (2016)

### 3.3 Instrumentos

A fin de conocer cómo aplican la gestión empresarial dentro de las empresas seleccionadas, elaboró y aplicó los siguientes instrumentos de investigación. Entrevista a gerentes de las ferreterías, la entrevista fue individual, estructurada y consta de 26 preguntas con la finalidad de obtener la información requerida para realizar la investigación. Boleta de opinión para colaboradores. Este instrumento es utilizado con treinta (30) colaboradores que integran dichas empresas. La boleta de opinión consto de 12 preguntas, además se utilizó una guía de observación (Ver Anexo No. 2, pág. 148) con el fin de obtener la información necesaria para ejecutar la investigación.

### 3.4 Procedimiento:

Los pasos para desarrollar el trabajo de tesis fueron los siguientes:

- Selección y aprobación del tema: El tema que se propuso se eligió con el fin de ayudar a los propietarios de las ferreterías en municipios de Nahualá e Ixtahuacán,
- Revisión bibliográfica: Para llevar a cabo esta investigación se consultó una serie de bibliografías en relación al tema en mención para que la investigación tenga respaldo.
- Capítulo I: Se procedió a trabajar con el marco de referencia para conocer el lugar donde se ubican nuestra unidad de análisis sujetos a investigación y los antecedentes respecto al tema de estudio.

- Capítulo II: se planteó el problema, se determinan objetivos claros para la realización de la investigación. De igual manera se definió la variable de estudio, alcances y limitaciones y aporte.
- Capítulo III: La metodología que se aplicó es el estudio de caso el cual se enfoca en una sola persona, un grupo pequeño o a veces en un solo acontecimiento. Para efectuar un estudio de caso se lleva a cabo una investigación cualitativa y cuantitativa para encontrar detalles específicos y descripciones sobre cómo el objeto de estudio se ve afectado. Para ello se aplicó instrumentos de información como cuestionarios estructurados dirigidos a los propietarios y colaboradores de cada una de las empresas ferreteras y guía de observación para completar los datos que requiere una investigación completa.
- Capítulo IV: Después de recabar la información basados en los instrumentos de investigación, se realizó análisis gráfico de los totales y porcentajes en cada una de las preguntas, seguido a ello se procedió a elaborar un cuadro comparativo en donde nos muestra la diferencia y similitud en todo el proceso de gestión que manejan las ferreterías.  
 Para complementar con la información se efectuó un análisis FODA identificando los puntos fuertes y débiles de las empresas, así mismo se detectaron posibles estrategias de solución.  
 Seguido con el proceso, se analizó las alternativas de solución, la cual se determinó en reforzar e implementar una propuesta que ayude a establecer objetivos claros, alcanzables y aplicar herramientas de control que ayude a la efectiva realización de las tareas y tomar las decisiones correctas evaluando sus procesos.
- Capítulo V: Se realizó un análisis e interpretación detallado del caso.
- Capítulo VI: Después de estudio completo del caso se redactaron las conclusiones.
- Capítulo VII: Seguidamente se sugirieron algunas recomendaciones para que las empresas ferreteras puedan desempeñar su labor con efectividad y puedan ser productivos y competitivos.



- Capítulo VIII: se enumeraron las referencias bibliográficas que se utilizaron en el transcurso de la investigación para sustentar con bases teóricos.
- Se incluyeron los anexos correspondientes a la investigación.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Resultados de entrevista a propietarios.

1. ¿Lleva a cabo una planificación de las actividades dentro de la empresa?

Cuadro No. 1

Respuesta	F/A	F/R
Sí	0	0
No	3	100
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 1

En su totalidad los propietarios de las ferreterías manifestaron que no realizan planificación, es importante mencionar que los entrevistados indicaron que solo llevan apuntes de sus actividades a diario.

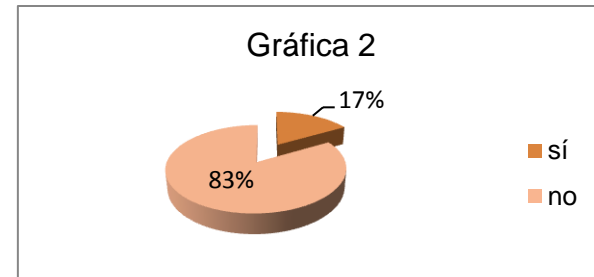
Resultados de la boleta de opinión a Colaboradores

1. ¿Sabe si la empresa cuenta con planes para llevar a cabo las tareas?

Cuadro No. 2

Respuesta	F/A	F/R
Sí	5	17
No	25	83
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 2

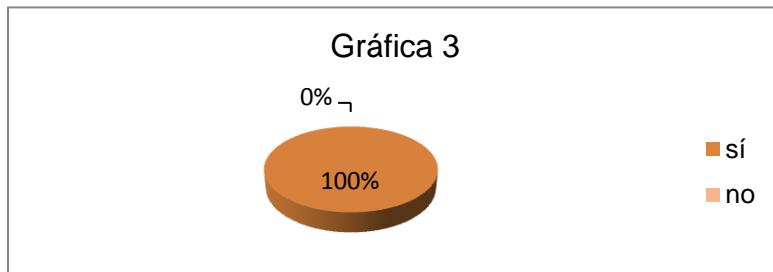
Un número representativo de colaboradores indicaron no conocer de los planes que maneja la empresa y otro grupo manifestó—que si los tienen porque llevan un registro de las actividades a realizarse.

2. ¿Tiene establecido los objetivos que persigue la empresa?

Cuadro No. 3

Respuesta	F/A	F/R
Sí	3	100
No	0	0
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 3

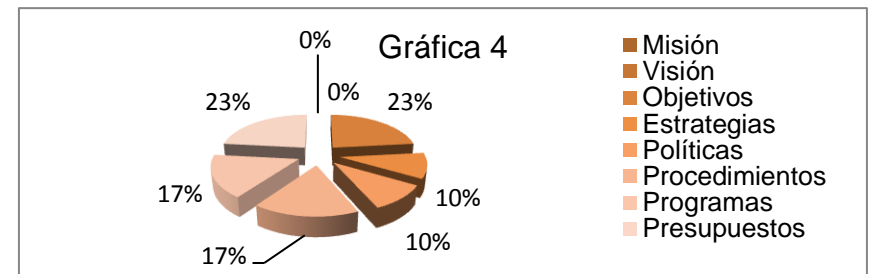
De los propietarios o gerentes entrevistados todos respondieron que tienen objetivos establecidos, es relevante indicar que todos coinciden con un objetivo que es obtener mayores ingresos sobre sus ventas, sin embargo manifiestan que no lo tienen documentada.

2. Marque ¿Qué elemento utilizan en la empresa?

Cuadro No. 4

Respuesta	F/A	F/R
Misión	0	0
Visión	0	0
Objetivos	7	23
Estrategias	3	10
Políticas	3	10
Procedimientos	5	17
Programas	5	17
Presupuestos	7	23
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 4

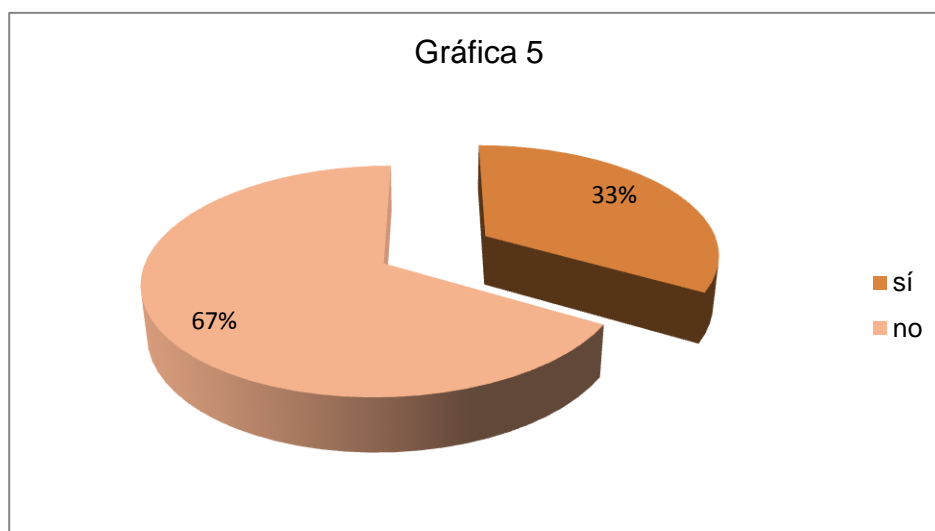
De acuerdo a resultados, un menor número exteriorizo conocer sobre la aplicación de objetivos, presupuestos, estrategias, políticas, procedimientos y programas de parte de las empresas, para ejercer de manera efectiva el trabajo.

3. ¿Ha implementado estrategias para lograr los objetivos?

Cuadro No. 5

Respuesta	F/A	F/R
Sí	2	67
No	1	33
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 5

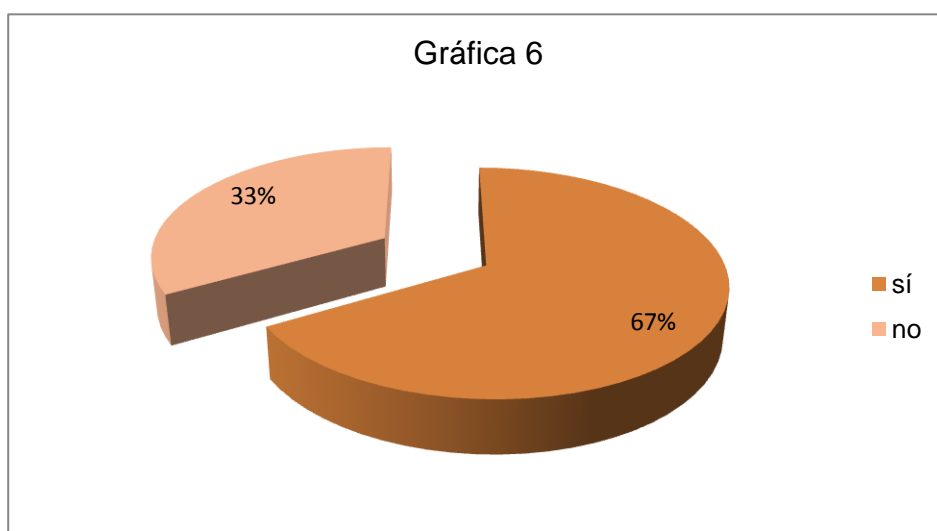
La mayoría de los propietarios y gerentes indicaron que tienen establecidas estrategias, tales como descuentos sobre ventas por cantidades y servicio a domicilio, mientras que el resto respondió que desconocen del término.

4. ¿La ferretería tiene establecida políticas que rige el proceso de trabajo?

Cuadro No. 6

Respuesta	F/A	F/R
Sí	2	67
No	1	33
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 6

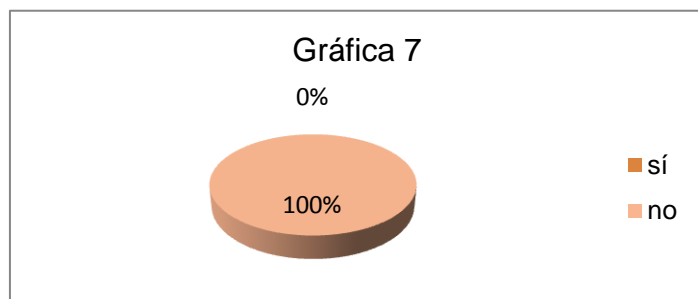
Un mayor número de gerentes explico tener políticas que rige el proceso de trabajo, tales como la puntualidad, mientras que uno de ellos aclara que no cuenta con los mismos porque considera que no es necesario, ya que todos cumplen con los requerimientos de la empresa.

5. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional?

Cuadro No. 7

Respuesta	F/A	F/R
Sí	0	0
No	3	100
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 7

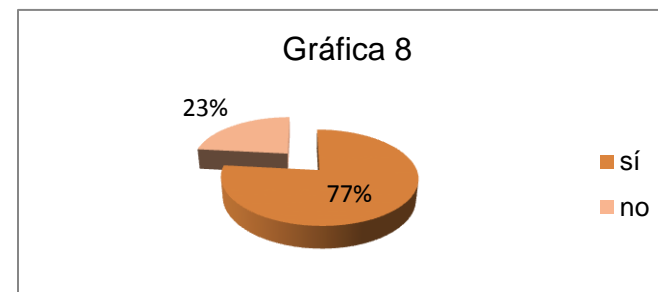
La totalidad de entrevistados afirman que no cuentan con organigramas en las ferreterías. Guía de observación. En las empresas se pudo descubrir que ninguno posee una estructura organizacional, esto respalda con lo que manifiestan los gerentes de no contar con un organigrama.

3. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

Cuadro No. 8

Respuesta	F/A	F/R
Sí	23	77
No	7	23
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 8

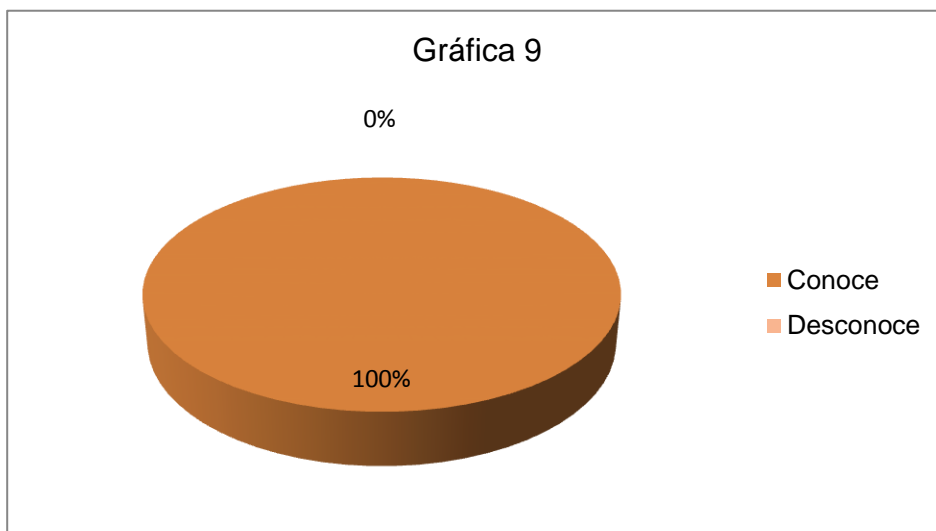
Un número significativo conoce a su jefe inmediato, así mismo agregan que es el mismo propietario-gerente de la empresa, ya que de él vienen las instrucciones de trabajo. Y otro número indicó que no saben a quién acudir cuando el administrador está ausente.

6. ¿Cuántas personas están bajo su cargo?

Cuadro No. 9

Respuesta	F/A	F/R
Conoce	3	100
Desconoce	0	0
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 9

De acuerdo a la entrevista realizada a propietarios o gerentes de las empresas ferreteras expresaron tener conocimiento de la cantidad de personas bajo su cargo.

7. ¿Existe manuales de funciones y descripción de puestos en la ferretería?

Cuadro No. 10

Respuesta	F/A	F/R
Sí	0	0
No	3	100
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 10

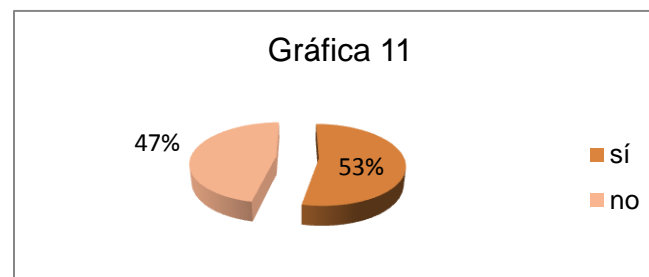
El total de los gerentes y propietarios comentaron que no manejan manuales de funciones y descripción de puestos, agregan que desconocen la elaboración. Guía de observación. Se pudo detectar que un mayor número de colaboradores no conocen sus funciones, creando confusión en su labor, lo que provoca pérdida de tiempo.

4. ¿Usted tiene claras sus funciones dentro de la empresa?

Cuadro No. 11

Respuesta	F/A	F/R
Sí	16	53
No	14	47
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 11

De acuerdo a la respuesta de colaboradores un grupo revelo tener clara las funciones, mas no existe nada por escrito, mientras que otros expresaron no conocer específicamente de sus deberes, lo que afecta notablemente cuando el gerente se encuentra ausente.

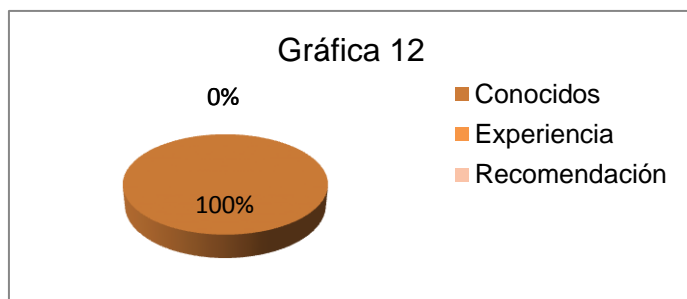


8. ¿Cómo recluta y selecciona a las personas que trabajan en la ferretería?

Cuadro No. 12

Respuesta	F/A	F/R
Conocidos	3	100
Experiencia	0	0
Recomendación	0	0
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 12

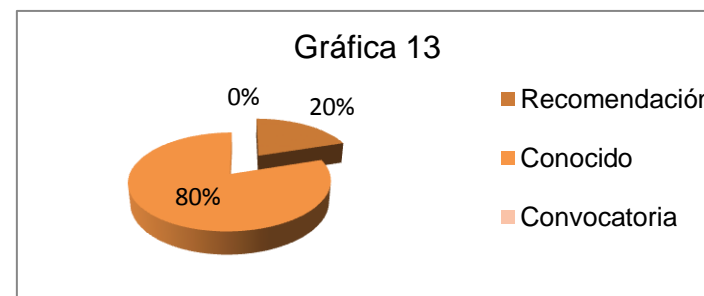
De acuerdo a los resultados obtenidos, el total de propietarios y gerentes de las ferreterías indicaron que no efectúan un proceso de selección adecuada ya que integran al personal a la empresa solo porque los conocen.

5. ¿Cómo fue reclutado para el puesto que desempeña?

Cuadro No. 13

Respuesta	F/A	F/R
Recomendación	6	20
Conocido	24	80
Convocatoria	0	0
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 13

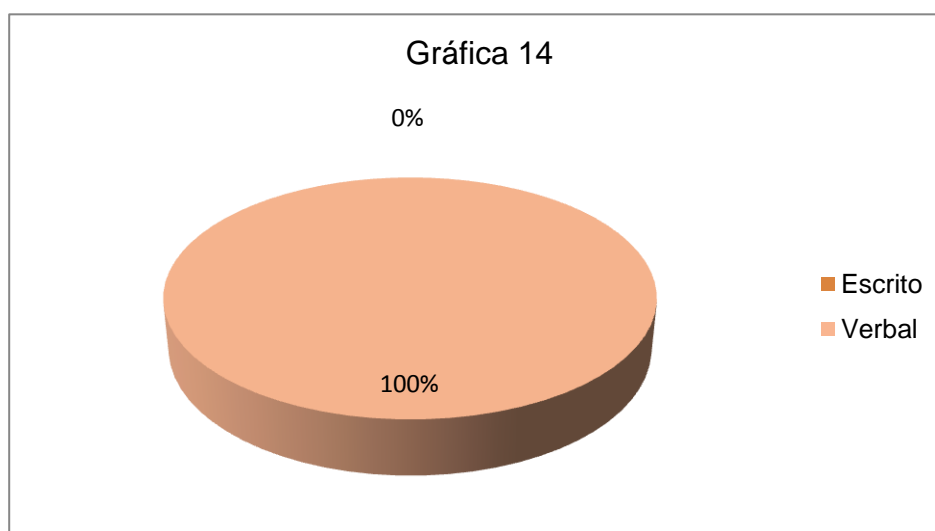
Según respuesta de empleados explicaron que se integraron a la empresa por ser conocidos y es resto índico por recomendación.

9. ¿Qué tipo de contrato de trabajo brinda a los empleados?

Cuadro No. 14

Respuesta	F/A	F/R
Escrito	0	0
Verbal	3	100
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 14

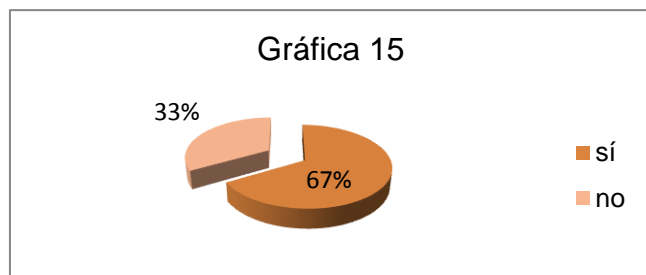
Los propietarios entrevistados en su totalidad expresaron que al contratar a un empleado, llevan a cabo un contrato de trabajo de forma verbal.

10. ¿Brinda capacitación al nuevo empleado sobre las funciones que realizará?

Cuadro No. 15

Respuesta	F/A	F/R
Sí	2	67
No	1	33
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 15

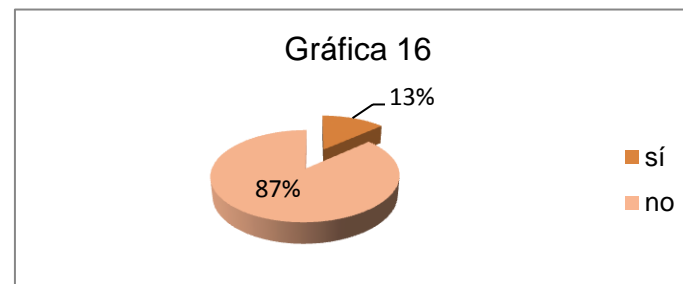
Un mayor número de entrevistados indicaron que si poseen un plan de capacitación e inducción y el resto comento que no es necesario ya que los empleados conocen su trabajo. Guía de observación. Se descubrió que los empleados no poseen conocimientos de las tareas, por tanto no se efectúa una integración adecuada.

6. ¿Tiene plan de capacitación en la empresa?

Cuadro No. 16

Respuesta	F/A	F/R
Sí	4	13
No	26	87
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 16

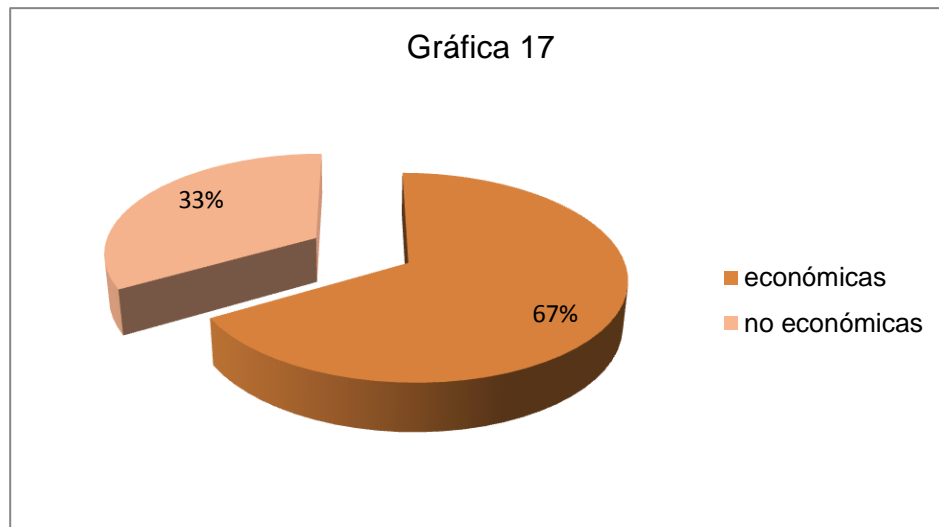
Es preocupante que un porcentaje mayor de colaboradores expresaron que no reciben capacitación para desempeñar sus labores, sin embargo reciben instrucciones para ejecutarlas, estas respuestas contradice con la opinión de los administradores ya que un mayor número sostuvo que si cuentan con un plan de capacitación.

11. ¿De qué forma incentiva a los colaboradores?

Cuadro No. 17

Respuesta	F/A	F/R
Recompensas económicas	2	67
Recompensas no económicas	1	33
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 17

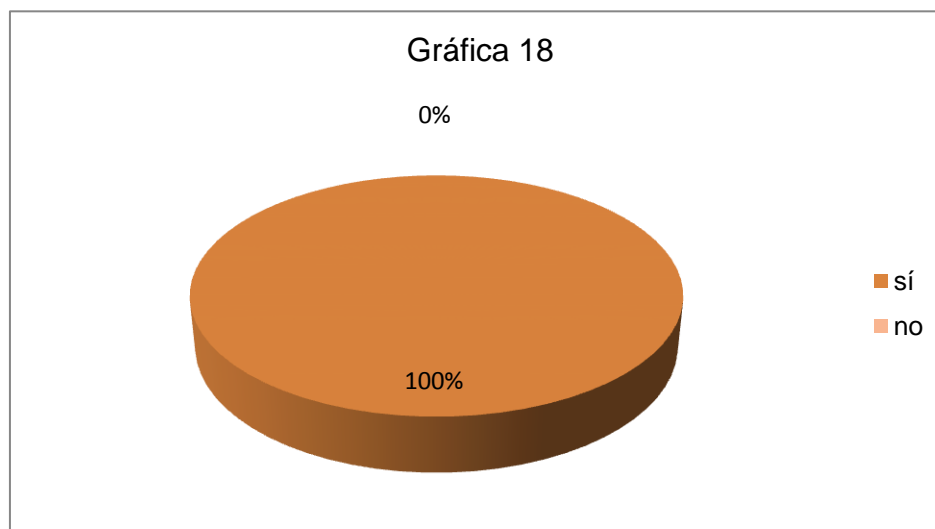
Un menor número de propietarios entrevistados manifestaron incentivar a sus colaboradores de forma económica y no económica y es resto sostuvo que solo manejan incentivos económicos.

12. ¿Considera que sus colaboradores están satisfechos con las tareas que realizan?

Cuadro No. 18

Respuesta	F/A	F/R
Sí	3	100
No	0	0
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 18

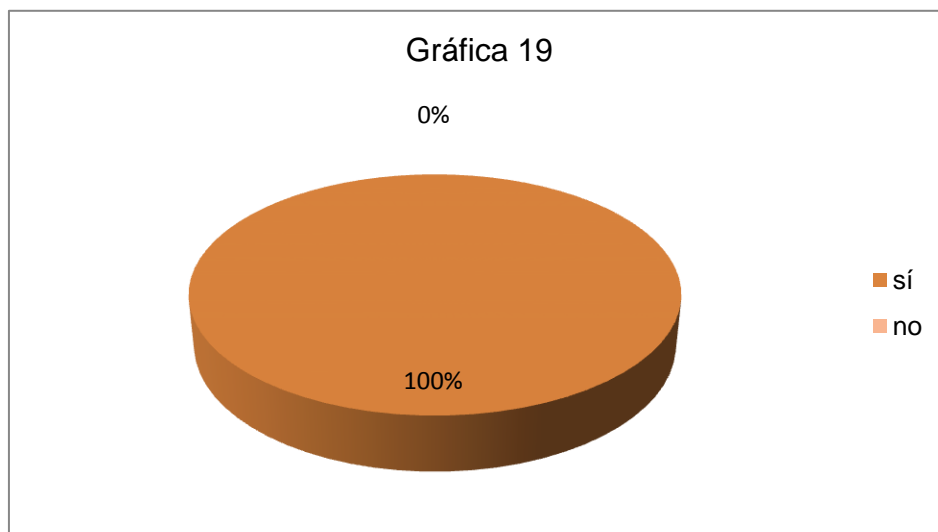
Del total de gerentes o propietarios de las empresas ferreteras consideran que los empleados están satisfechos con el trabajo que realizan, debido a que se les otorga un incentivo.

13. ¿A su criterio es necesario capacitar al personal de su empresa?

Cuadro No. 19

Respuesta	F/A	F/R
Sí	3	100
No	0	0
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 19

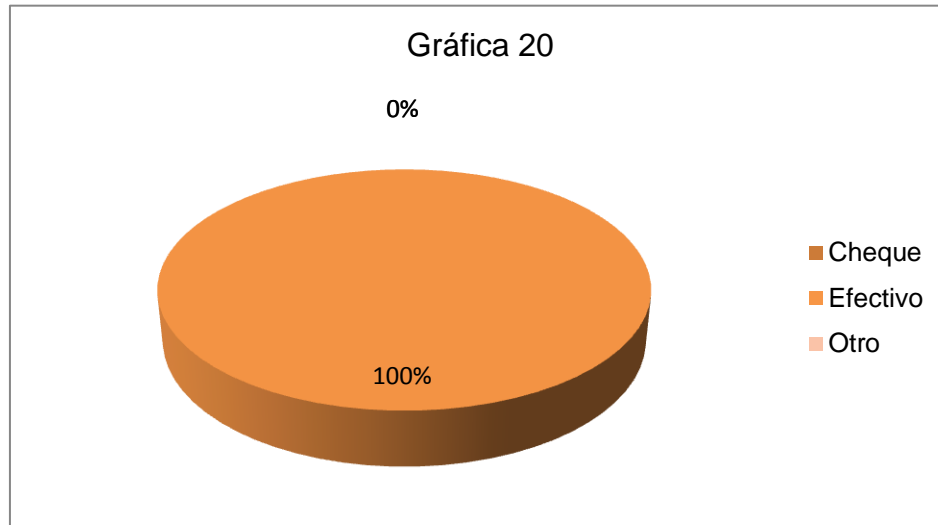
De los gerentes o propietarios entrevistados todos coinciden que siempre es bueno que conozcan sobre temas que ayude a la empresa a lograr sus metas.

14. ¿Cuál es la forma de pago a los empleados?

Cuadro No. 20

Respuesta	F/A	F/R
Cheque	0	0
Efectivo	3	100
Otro	0	0
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 20

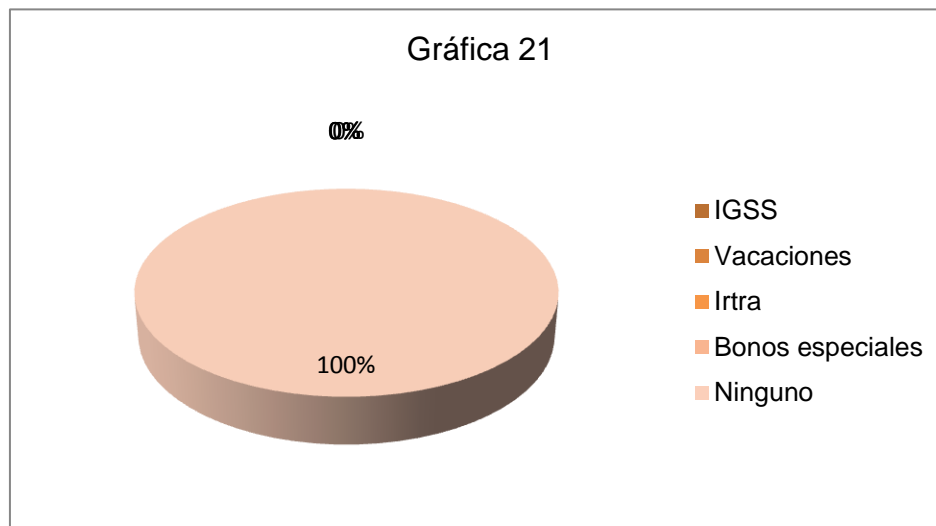
Los propietarios respondieron que la forma de pago al empleado es en efectivo, generando motivación para los mismos.

15. ¿Los trabajadores están afectados a?

Cuadro No. 21

Respuesta	F/A	F/R
IGGS	0	0
Vacaciones	0	0
Irtra	0	0
Bonos especiales	0	0
Ninguno	3	100
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 21

El total de propietarios de empresas ferreteras asegura que los empleados no están sujetos a las prestaciones de ley debido a que sus ingresos no alcanzan para cubrir dichos gastos.

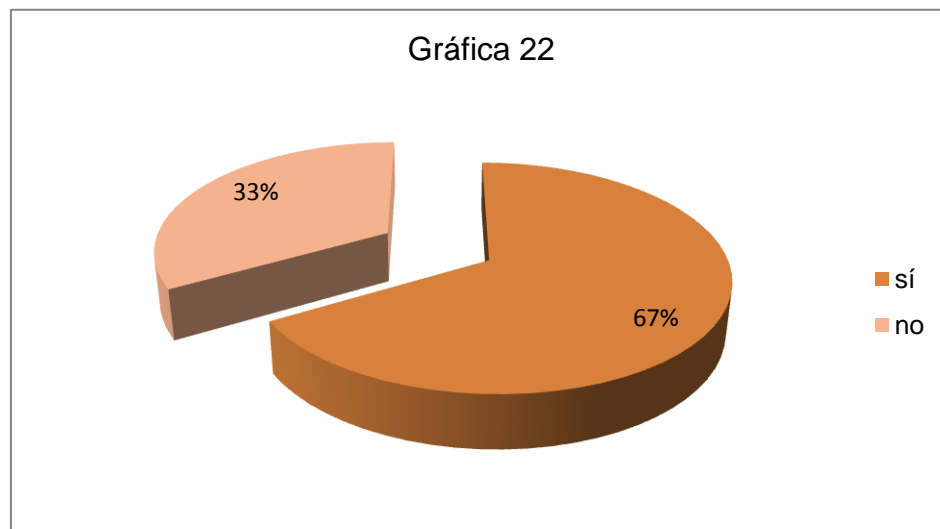


16. ¿Cuenta con ambiente agradable para todo el personal que integra la empresa?

Cuadro No. 22

Respuesta	F/A	F/R
Sí	2	67
No	1	33
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 22

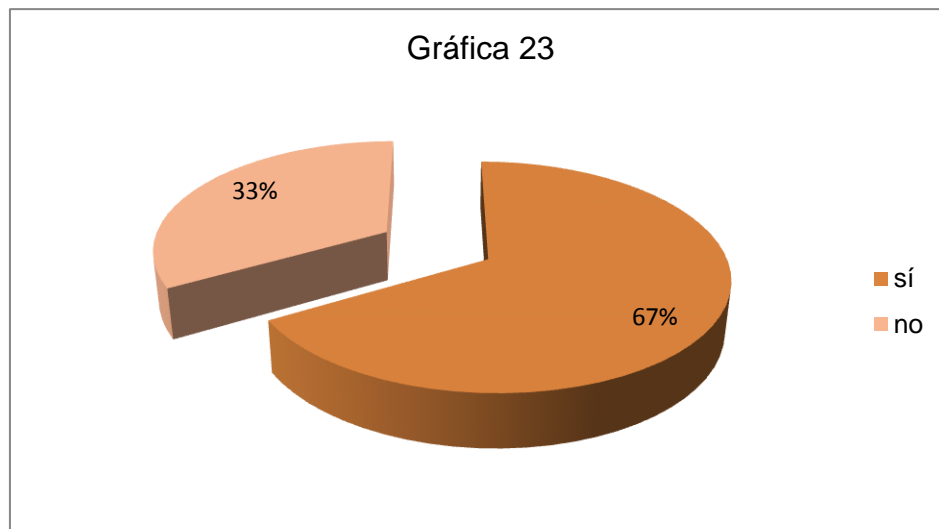
La mayoría menciona que poseen un ambiente agradable para el personal que integra las empresas, aunque algunos tienen espacios reducidos y poca higiene.

17. ¿Se delega autoridad y responsabilidad a algunos colaboradores?

Cuadro No. 23

Respuesta	F/A	F/R
Sí	2	67
No	1	33
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 23

Un número representativo de gerentes y propietarios expresaron que los colaboradores conocen su responsabilidad y con poca frecuencia se delega autoridad de acuerdo a las circunstancias y un número mínimo reveló que se tiene que pedir previa autorización sobre cualquier acto según exigencias de la empresa.

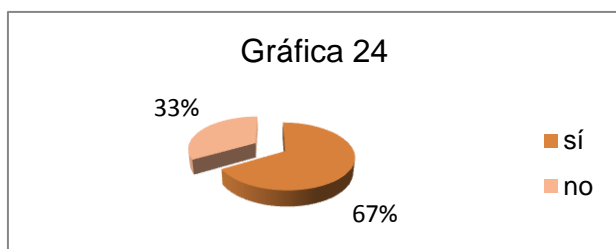
Guía de observación. En la mayoría de empresas se visualizó un ambiente pasivo de jefe-subordinado, esto se debe a que se aplica un liderazgo autocrático, y un menor número refleja un ambiente colaborativo.

18. ¿Participan los empleados en la toma de decisión, manifestando su opinión?

Cuadro No. 24

Respuesta	F/A	F/R
Sí	2	67
No	1	33
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 24

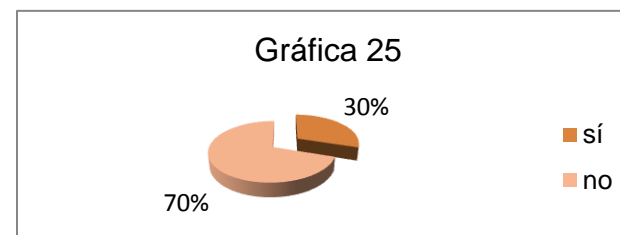
Un buen número de propietarios comentaron que solo en algunas ocasiones los colaboradores toman decisiones y dan sus opiniones, el resto indicó que él es quien conoce el entorno y toma las decisiones. Guía de observación. Se apreció un liderazgo autocrático ya que el gerente es quien da las instrucciones, y pocas veces el empleado se toma en cuenta en la toma de decisiones.

7. ¿En algunas ocasiones toma decisiones en su trabajo cuando el jefe inmediato está ausente?

Cuadro No. 25

Respuesta	F/A	F/R
Sí	9	30
No	21	70
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 25

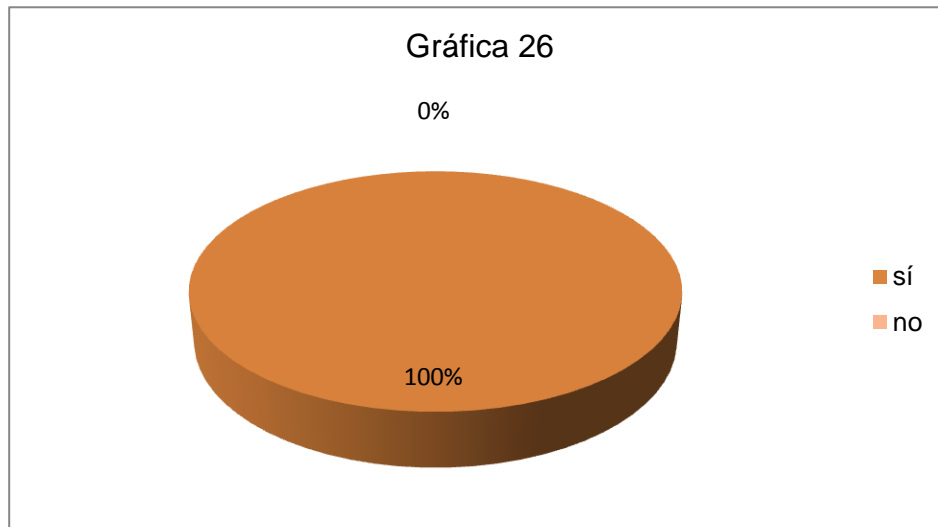
De la respuesta de los colaboradores se mantuvo que muy pocas veces toman decisiones en el trabajo, esta actitud se debe al estilo de gerencia autocrático, por lo que esperan que el administrador les dé instrucciones, al mismo tiempo manifiestan que les genera temor en tomar decisiones incorrectas.

19. ¿Conocen los objetivos que persigue la empresa el personal administrativo, técnico y operativo?

Cuadro No. 26

Respuesta	F/A	F/R
Sí	3	100
No	0	0
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 26

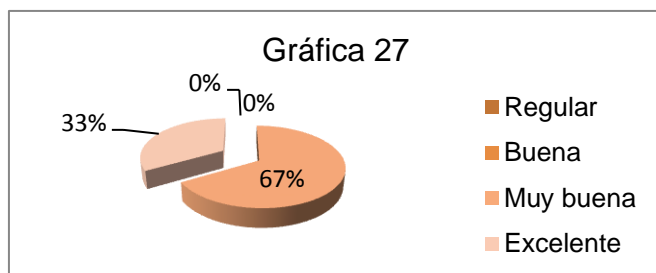
El total de los entrevistados coinciden que los colaboradores saben de los objetivos que pretende alcanzar la empresa.

20. ¿Existe buena comunicación en la empresa?

Cuadro No. 27

Respuesta	F/A	F/R
Regular	0	0
Buena	0	0
Muy buena	2	67
Excelente	1	33
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 27

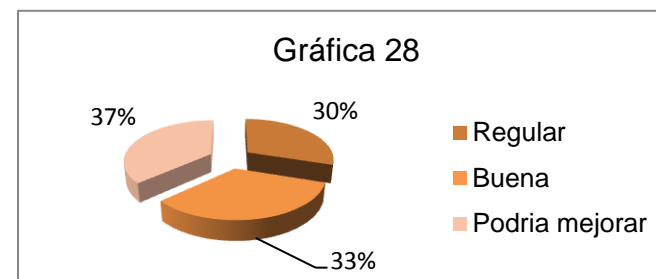
En su mayoría, los propietarios consideran que la comunicación con sus empleados es bastante buena y un número menor menciona que es excelente.

8. ¿Cómo es la comunicación con su jefe y compañeros de trabajo?

Cuadro No. 28

Respuesta	F/A	F/R
Regular	9	30
Buena	10	33
Podría mejorar	11	37
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 28

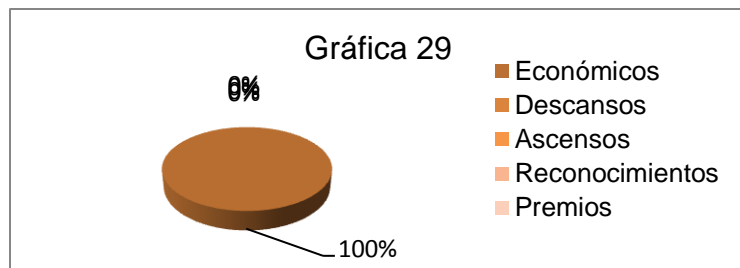
Un número significativo indicó que la comunicación podría mejorar ya que muchos desconocen del proceso de trabajo y objetivos que pretende alcanzar la organización, lo que contradice totalmente con la opinión de los gerentes.

21. ¿Qué tipo de incentivo o motivación aplica en la empresa?

Cuadro No. 29

Respuesta	F/A	F/R
Económico	3	100
Descansos	0	0
Ascensos	0	0
Reconocimientos	0	0
Premios	0	0
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 29

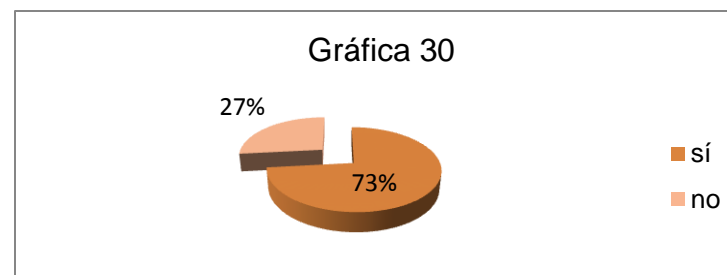
De la totalidad de propietarios de las empresas ferreteras expresaron otorgar un incentivo económico a los subordinados, esto genera motivación para desempeñar sus funciones.

9. ¿Se siente motivado para realizar sus funciones?

Cuadro No. 30

Respuesta	F/A	F/R
Sí	22	73
No	8	27
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 30

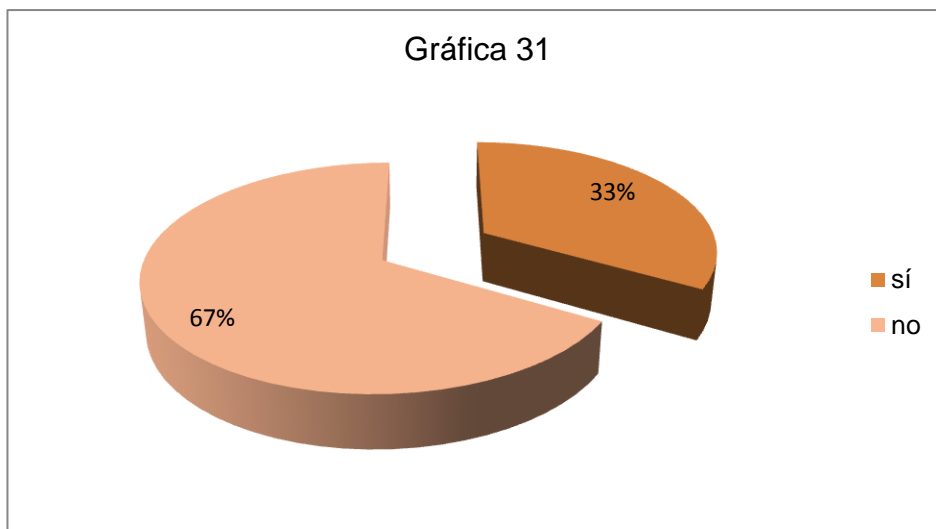
La mayoría de colaboradores de las empresas ferreteras manifestaron estar motivados para ejercer sus labores, esto se debe al incentivo económico que devengan y al incentivo no económico que algunas empresas les brinda. El otro porcentaje dice no estar satisfecho porque consideran que no refleja el trabajo que realizan.

22. En la ferretería ¿existe un control del inventario, compra y venta de productos?

Cuadro No. 31

Respuesta	F/A	F/R
Sí	1	33
No	2	67
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 31

Un número significativo de entrevistados mantuvo que no llevan un control exacto de inventario, compra y venta de productos debido a que no cuentan con programas para su ejecución y por ende no han contratado el servicio de una persona específico para su manejo, y el otro porcentaje indico llevar un registro de los productos ya que existe una persona indicada para el control.

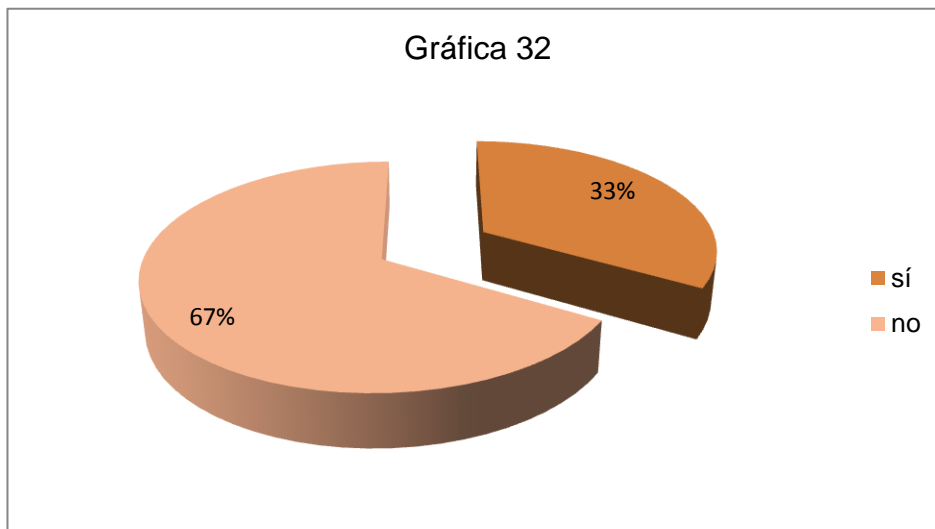
Guía de observación. La totalidad de empresas ferreteras se valuó un desorden en la distribución de sus productos y materiales.

23. ¿Tiene una cartera de créditos?

Cuadro No. 32

Respuesta	F/A	F/R
Sí	1	33
No	2	67
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 32

Un porcentaje mínimo de propietarios entrevistados revelaron contar con una cartera de crédito, esto solo lo maneja con clientes cercanos y conocidos por lo que utilizan un cuaderno para registrar. El otro porcentaje significativo mencionaron que no realizan ventas al crédito ya que perjudica a la empresa.

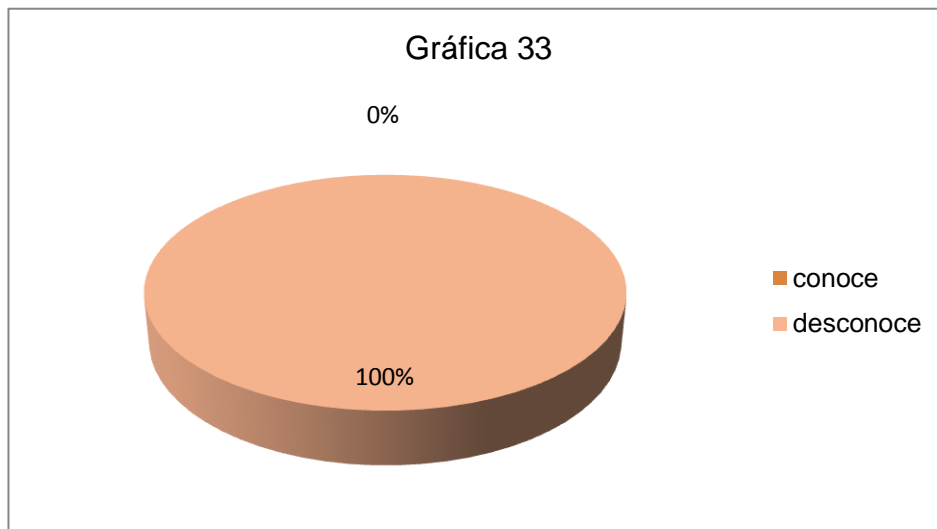


24. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad de su ferretería?

Cuadro No. 33

Respuesta	F/A	F/R
Conoce	0	0
Desconoce	3	100
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 33

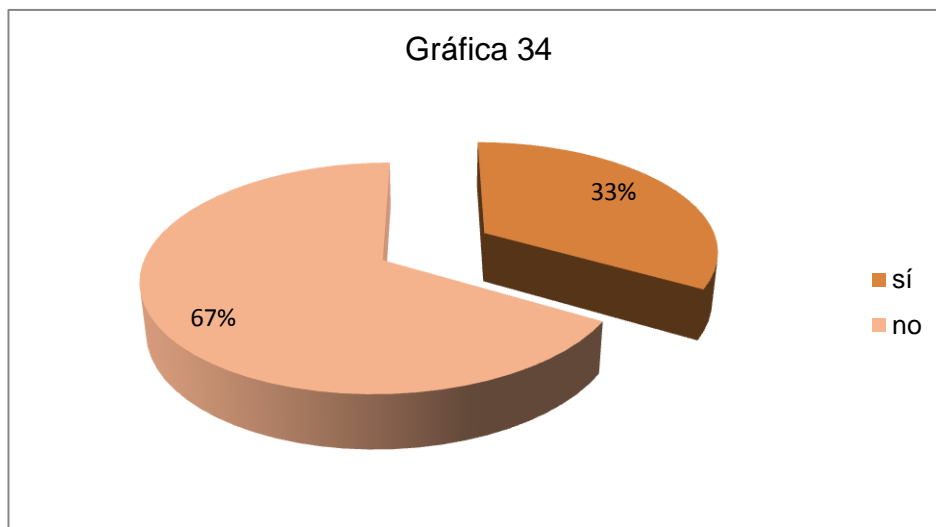
Es lamentable que el total de entrevistados expresaron en desconocer la rentabilidad exacta de la empresa, debido a que solo han contratado los servicios externos de profesionales.

25. ¿Lleva un control en los estados financieros de su empresa, balance general y estado de resultados?

Cuadro No. 34

Respuesta	F/A	F/R
Sí	1	33
No	2	67
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 34

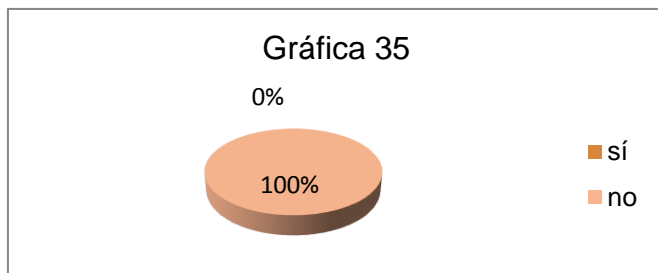
Es preocupante que los propietarios de las ferreterías indicaron que estos datos están a cargo de una oficina contable debido a que ellos desconocen cómo se aplica, y el resto manifestó llevar un control sobre los mismos, este último contradice con la respuesta de la pregunta anterior ya que todos expresaron desconocer sobre la rentabilidad exacta de empresa.

26. ¿Evalúa el desempeño de sus colaboradores?

Cuadro No. 35

Respuesta	F/A	F/R
Sí	0	0
No	3	100
Total	3	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 35

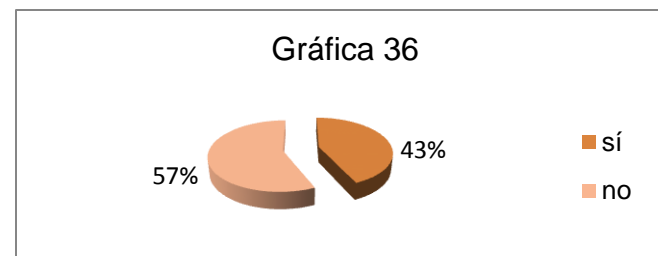
El total de entrevistados opinaron que no realizan evaluación del desempeño formal, solo llevan a cabo una supervisión constante en el transcurso de las actividades de los subordinados. Guía de observación. La forma de evaluación del desempeño que se aplica es mediante una supervisión y corrección verbal, estos datos concuerda con la opinión de colaboradores que no se realiza una evaluación del desempeño formal.

10. ¿Evalúan su desempeño laboral?

Cuadro No. 36

Respuesta	F/A	F/R
Sí	13	43
No	17	57
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 36

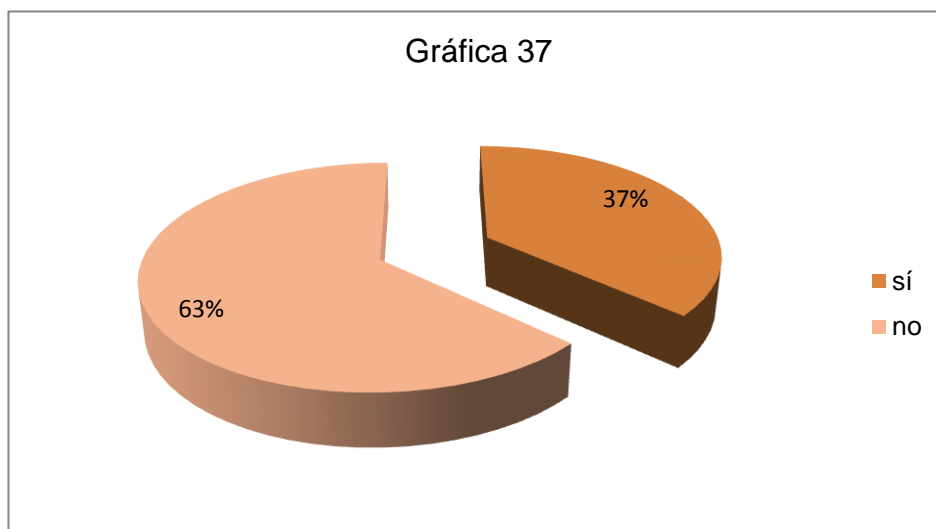
La mayoría de los colaboradores entrevistados consideran que no se realiza una evaluación del desempeño formal y el resto indico que el gerente supervisa el trabajo y da las recomendaciones para mejorar el desempeño laboral de forma verbal.

11. ¿Tiene iniciativa para llevar a cabo alguna tarea?

Cuadro No. 37

Respuesta	F/A	F/R
Sí	11	37
No	19	63
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 37

Un alto porcentaje revelo no tomar iniciativa, debido al tipo de liderazgo que se maneja en las empresas.

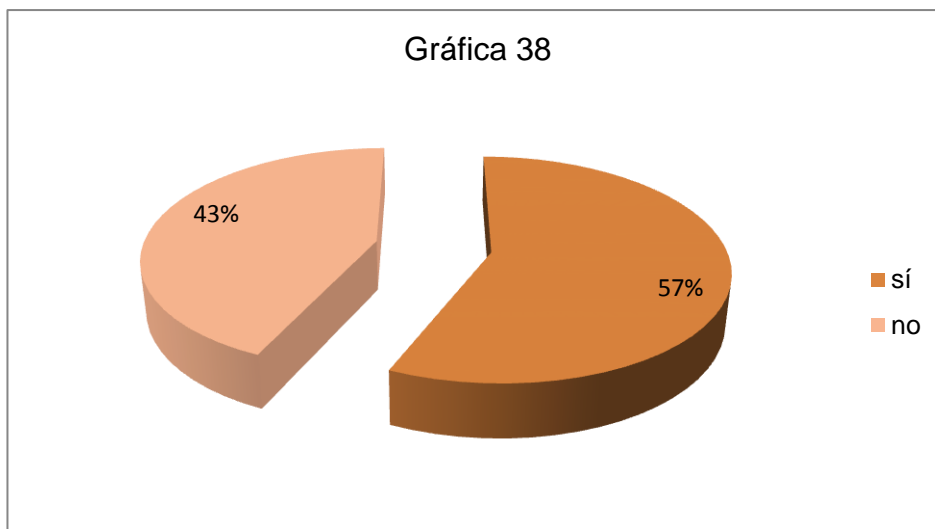
Guía de observación. Se percibió poca iniciativa de parte de los empleados, debido al manejo de un liderazgo autocrático lo cual imposibilita el desenvolvimiento de los subordinados.

12. ¿Dentro de la empresa existe trabajo en equipo con sus compañeros de labor?

Cuadro No. 38

Respuesta	F/A	F/R
Sí	17	57
No	13	43
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)



Fuente: cuadro No. 38

Con base a la información brindada por los colaboradores, un porcentaje considerable aseguran trabajar en equipo con sus compañeros para llevar a cabo sus labores, lo que refleja un ambiente colaborativo, mientras que un número representativo expreso que no existe comprensión ni colaboración de parte de sus compañeros de labor, lo que muestra un ambiente pasivo, específicamente con el jefe debido al estilo de liderazgo aplicado.

## Gestión empresarial en las ferreterías de municipios de Sololá.

### Análisis y diagnóstico.

#### Matriz FODA

#### A)

Se utilizó la matriz FODA, para poder evaluar las fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas que poseen las ferreterías, al mismo tiempo conocer los elementos externos e internos de las empresas, ya que la gestión según Hernández y Rodríguez (2015) implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices de actuación.

<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Instalaciones propias.</li><li>2. Poseen vehículos propios.</li><li>3. Capital propio y bajos costos operativos.</li><li>4. Servicio al cliente.</li><li>5. personal necesario.</li><li>6. Predisposición y responsabilidad de los propietarios al trabajo grupal en función de un objetivo común.</li><li>7. Asesoramiento al cliente.</li></ol>	<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Demora en la entrega de productos.</li><li>2. No existe diversidad en los productos.</li><li>3. No manejan ninguna planificación.</li><li>4. No manejan manuales de funciones.</li><li>5. Competitividad de precios.</li><li>6. Ofrecer productos con problemas de fabricación.</li><li>7. Falta de publicidad y promoción,</li><li>8. No se cuenta con sistemas computarizados para el manejo de inventarios</li><li>9. Poco conocimiento en la tecnología.</li><li>10. Falta de conocimientos en el área financiera.</li><li>11. Falta de capacitación.</li><li>12. No cuentan con un modelo de evaluación del desempeño.</li><li>13. Falta de una clara dirección estratégica.</li></ol>
<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acceso a nuevas tecnologías, equipo de computadora para registrar los movimientos.</li><li>2. Obtención de contrato de venta en alguna institución.</li><li>3. Posicionamiento y expansión.</li><li>4. Inversión en productos diversificados.</li><li>5. Incrementar líneas exclusivas de productos.</li><li>6. Contar con licencia de distribución otorgado por cementos progreso.</li><li>7. Ampliación de instalaciones.</li><li>8. Ofrecer calidad de productos.</li><li>9. Cumplir con los objetivos y entrega de productos.</li><li>10. Capacitar a los empleados para ejercer mejor las tareas.</li></ol>	<b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumento en los precios de insumos.</li><li>2. Crisis económica del país.</li><li>3. Multinacionales.</li><li>4. Competencia posicionada.</li><li>5. Alza de aranceles en la importación de productos ferreteros.</li><li>6. Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)</li></ol>

## Estrategias FODA

### B)

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones propias.</li> <li>2. Poseen vehículos propios.</li> <li>3. Capital propio y bajos costos operativos.</li> <li>4. Servicio al cliente.</li> <li>5. personal necesario.</li> <li>6. Predisposición y responsabilidad de los propietarios al trabajo grupal en función de un objetivo común.</li> <li>7. Asesoramiento al cliente.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demora en la entrega de productos.</li> <li>2. No existe diversidad en los productos.</li> <li>3. No manejan ninguna planificación.</li> <li>4. No manejan manuales de funciones.</li> <li>5. Competitividad de precios.</li> <li>6. Ofrecer productos con problemas de fabricación.</li> <li>7. Falta de publicidad y promoción,</li> <li>8. No se cuenta con sistemas computarizados para el manejo de inventarios</li> <li>9. Poco conocimiento en la tecnología.</li> <li>10. Falta de conocimientos en el área financiera.</li> <li>11. Falta de capacitación.</li> <li>12. No cuentan con modelo de evaluación del desempeño.</li> <li>13. Falta de una clara dirección estratégica.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a nuevas tecnologías, equipo de computadora para registrar los movimientos.</li> <li>2. Obtención de contrato de venta en alguna institución.</li> <li>3. Posicionamiento y expansión.</li> <li>4. Inversión en productos diversificados.</li> <li>5. Incrementar líneas exclusivas de productos.</li> <li>6. Ampliación de instalaciones.</li> <li>7. Ofrecer calidad de productos.</li> <li>8. Cumplir con los objetivos y entrega de productos.</li> <li>9. Formación de empleados</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO (maxi-maxi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar imagen de la ferretería mediante un buen desempeño, credibilidad y responsabilidad.</li> <li>• Obtener licencia de proveedores para ser distribuidores.</li> <li>• Mejorar los servicios que la empresa ofrece a sus clientes.</li> <li>• Diversificar productos.</li> <li>• Implementar sistema de cómputo.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO (mini-maxi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una planificación adecuada para cumplir con los objetivos.</li> <li>• Realizar programas de publicidad y promoción.</li> <li>• Incrementar sistemas de registro y control productos, compras y ventas, base de datos para clientes y proveedores.</li> <li>• Llevar a cabo programa de capacitación.</li> <li>• Diversificar los productos.</li> <li>• Implementar manuales de funciones y descripción de puestos.</li> <li>• Establecer una buena comunicación.</li> <li>• Crear un modelo de evaluación del desempeño.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento en los precios de insumos.</li> <li>2. Crisis económica del país.</li> <li>3. Multinacionales.</li> <li>4. Competencia posicionada.</li> <li>5. Alza de aranceles en la importación de productos ferreteros.</li> <li>6. Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA (maxi-mini)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de marketing y publicidad.</li> <li>• Adquirir gran variedad de productos.</li> <li>• Mantener comunicación entre dueño y cliente.</li> <li>• Mejorar el trato con la clientela</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA (mini-mini)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el desempeño de la ferretería en todas sus áreas.</li> <li>• Aprender a manejar situaciones y toma de decisiones correctas.</li> <li>• Realizar programas de capacitación y desarrollo.</li> </ul>

## Alternativas

### C)

Después de evaluar por medio de la herramienta del FODA, se determina las siguientes alternativas.

<b>Indicadores</b>	<b>Alternativas de solución</b>
<b>Planeación</b>	Elaborar un plan estratégico para cumplir con los objetivos.
<b>Organización</b>	Implementar un organigrama funcional, manuales y descripción de puestos.
<b>Integración</b>	Contar con un programa de capacitación.
<b>Dirección</b>	Mejorar el liderazgo, comunicación y motivación de los empleados.
<b>Control</b>	Implementar sistemas de control para registro de ingresos y egresos, control de empleados, base de datos para clientes, proveedores y control de inventarios con programas adecuados.



## Análisis de alternativas

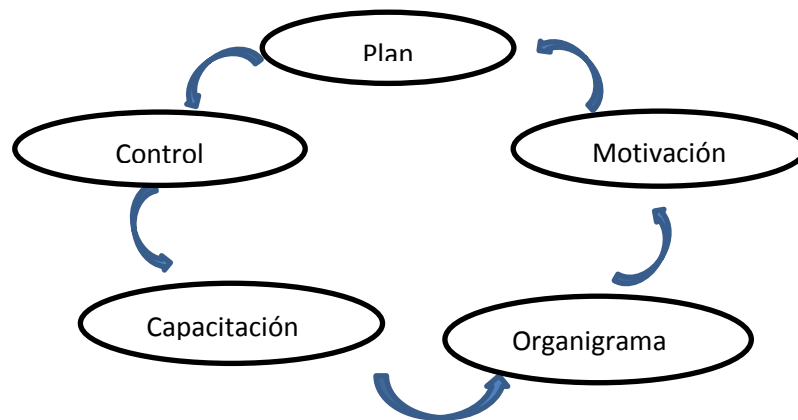
### D)

De la misma manera se prosiguió a analizar cada una de las alternativas basados en los resultados de los instrumentos de recopilación de información y evaluación de la matriz FODA. En atención a todo esto; se pudo determinar que la alternativa con mayor prioridad y urgencia para implementar como propuesta es la alternativa 1, para manejar la gestión empresarial adecuadamente.

Parámetros	Ponderación
Alto	20
Medio	10
Bajo	5

La evaluación de alternativas establece la influencia y valoración, precisión que tiene con los indicadores.

Indicadores	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4		Alternativa 5	
<b>Planeación</b>	Alto	20	Medio	10	Alto	20	Bajo	5	Alto	20
<b>Organización</b>	Alto	20	Alto	20	Alto	20	Medio	10	Medio	10
<b>Integración</b>	Alto	20	Medio	10	Alto	20	Alto	20	Medio	10
<b>Dirección</b>	Alto	20	Alto	20	Medio	10	Alto	20	Alto	20
<b>Control</b>	Alto	20	Medio	10	Bajo	5	Bajo	5	Alto	20
<b>Total</b>		100		70		75		60		80



## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la interpretación de los resultados de la información obtenida a través de las entrevistas dirigidas a propietarios y boleta de opinión a colaboradores de las ferreterías sujetos a estudio en los municipios de Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá, y boleta de observación utilizada en el trabajo de campo. Se determina que una alternativa urgente para mejorar la gestión empresarial en las ferreterías es la elaboración de una planificación; debido a la forma empírica de planeación aplicada, ya que sólo llevan algunos apuntes de las actividades que efectúan; carecen de una misión y visión definida, los objetivos y estrategias que persiguen no lo conocen los colaboradores y no existe políticas para crear orden en las empresas ni procedimientos para que los conduzca al éxito, esto indica que no manejan una planificación adecuada, lo que les perjudica en el crecimiento y ser rentables en el mercado.

Este resultado se discute con lo que explica Hernández y Rodríguez (2015) quien establece que la planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decir como situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivos de corto y largo plazos; definir métodos de realización.

Benavides (2014) planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, establecer las bases para determinar el riesgo y minimizarlo. La ejecución de las tareas depende en gran parte de una adecuada planeación, para que se puedan lograr buenos resultados y la eficiencia en el trabajo no se logran por si mismos: es necesario establecerlos con anticipación.

Por consiguiente se logró detectar que aunque en las empresas operan una planificación informal sus resultados no han sido del todo negativos, pero sí presentan una dificultad de no poder medir si se logran los objetivos, además no involucra a los empleados para tomar las decisiones correctas, lo que resulta menos competitivo en el mercado.

Así mismo se establece que las empresas ferreteras no cuentan con una estructura organizacional que indique las jerarquías dentro de cada negocio, las actividades que se realizan aún no están claramente definidas, por lo que causa desorganización en las tareas y responsabilidades de los empleados, afectando el desempeño específicamente cuando los administradores se encuentran ausentes. Esto viene a sustentar lo que manifiesta Benavides (2014) proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Es relevante indicar que ninguna de las empresas posee un manual de descripción de puestos, según expresaron los gerentes, también se confirmó con los empleados, ya que ellos manifestaron que no tienen claro sus funciones, debido a que no existe ningún documento que especifique el trabajo que deben ejercer, lo que implica que las empresas no pueden lograr sus metas con eficiencia.

En relación a las respuestas obtenidas sobre la integración se pudo determinar que no se efectúa un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado; involucrando al trabajador en las empresas por ser conocido y la relación laboral se establece de forma verbal, no existe un contrato entre el empleado y empleador, no se le brinda inducción y capacitación que contribuya a la orientación, desarrollo del personal en la cual ayude a conocer la empresa y efectuar correctamente sus funciones, aunque esto se contradice con la opinión de la mayoría de gerentes, manifestando que si existe un plan de capacitación. En cuanto a las compensaciones se maneja el salario mínimo, esto es parte de un incentivo económico y se les otorga almuerzos y refacciones formando parte de un incentivo no monetario; pero se les limitan el aguinaldo, bono 14 y vacaciones no cumpliendo con lo que establece la ley. Así mismo no se realiza una evaluación del desempeño formal.

En atención a lo anterior se analiza con lo que expresa Benavides (2014) la administración debe poner especial interés en los recursos humanos pues las personas son el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende del logro de los objetivos de la

empresa y el manejo adecuado de sus otros elementos. La obtención del recurso humano incluye tareas como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, registro, evaluación del rendimiento, prestaciones y beneficios, desarrollo y sistemas de registro del personal.

Otro aspecto que debe considerarse es la gestión administrativa es la forma de dirigir, según Anzola (2010) Manifiesta que la dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. La dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas, por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. Ante estos aspectos se observó que el tipo de liderazgo en las empresas es de tipo autocrático. En estas empresas por ser de tamaño pequeñas es común que los colaboradores solo reciban órdenes de una sola persona, en este caso de los propietarios. En cuanto a la comunicación argumentaron que es regular ya que no se conocen los objetivos que persigue la empresa. Respecto a la motivación se les otorga incentivos económicos y no económicos lo cual los empleados están satisfechos con las empresas ferreteras por el alto desempleo en el país. Cabe agregar que los administradores involucran algunas veces a los colaboradores en brindar propuestas de solución y opinión, los mismos se encargan en tomar decisiones y vigilar que se cumplan con las tareas.

En las ferreterías se determinó la existencia de algunos controles como llevar nota de las actividades y pago de los empleados; así mismo no operan un inventario exacto en la compra y venta de productos ya que no poseen ningún programa para su ejecución; es importante mencionar que no cuentan con base de datos para clientes y proveedores. En relación al manejo de estados financieros no saben cómo se emplea y la contabilidad está a cargo de servicios de profesionales externos, prueba de ello desconocen la rentabilidad de su negocio. Y para controlar sus recursos materiales utilizan prácticas empíricas; por lo que no pueden medir y comparar el crecimiento y resultados haciéndoles difícil proyectarse en el futuro, por tanto es relevante indicar

que las actividades que se realiza en este departamento son altamente importantes para toda empresa, pues permiten conocer con mayor seguridad sus resultados.

En cuanto a la evaluación del desempeño un mayor número revelaron que no efectúan evaluación del desempeño formal sino solo se realiza supervisión constante y corrección verbal en los procesos sin parámetros a evaluar ni recomendaciones para mejorar el desempeño laboral.

Es de mencionar que según los datos anteriores no se lleva a cabo el proceso de control en su totalidad y solamente algunos pasos del mismo son ejercidos, ya que los administradores les hacen falta conocimientos técnicos, si bien la tendencia de los instrumentos de investigación, reflejo el paso más usado del proceso de control que llevan las empresas, es el de medición de desempeño este se hace de modo empírico porque solo se mide el tiempo que les toma a los colaboradores terminar una actividad y el resultado de su labor, sin tener una base con que comparar los desempeños, por consiguiente es de recalcar que los tres pasos del proceso de control son necesarios para obtener resultados eficientes. Con todo lo anterior se analiza con los conceptos siguientes:

Para Anzola (2010), la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

Chiavenato (2009) comenta que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles aéreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño, la medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros. La administración es el punto central de todo el sistema y debe orientarse hacia el futuro.

Referente a las deficiencias que muestran las empresas ferreteras en el área financiero Benavides (2014) indica que es la técnica para entender y comprender lo que tratan de decir los estados financieros. Agrega que la interpretación tiene los siguientes objetivos: Conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa, descubrir puntos débiles de la organización y sus principales fallas y tomar decisiones acertadas.

Como parte de la investigación se estableció que las empresas no cuentan con un plan de marketing completo, por lo que solo emplean la estrategia: atención al cliente sin embargo esto no se cumple en su totalidad. Cabe mencionar que no cuenta con ninguna identificación (rotulación) no realizan promociones ni manejan publicidad en ningún medio de comunicación que favorezca al crecimiento y posicionamiento en el mercado, estos datos concuerda con la boleta de observación aplicada. Sosteniéndose con lo que dice Hernández y Rodríguez (2015) conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica encaminadas al logro de la metas de venta de sus productos y servicios, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, a fin de lograr su fidelidad.

También es de señalar que todo lo anterior descrito, concuerda con el análisis de la matriz FODA que se efectuó, en donde nos visualiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se detectaron en cada ferretería, coincidiendo con muchos aspectos, la cual se constató que las empresas ferreteras poseen más debilidades que fortalezas debido a que el trabajo que realizan es en forma empírica por tal razón es de mucha importancia aplicar adecuadamente los cinco pasos de la gestión empresarial para que las empresas tengan objetivos bien definidos y utilicen estrategias adecuadas para lograrlos de manera eficiente. Esto lo sustentan los autores que describen a continuación:

Para Hernández y Rodríguez (2015) La gestión requiere que la administración contribuya a la organización interna de los organismos sociales productivos (OPS, empresas). Este último estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de las empresas por

medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar evaluando los resultados y el desempeño, distribución y finanzas, así como el aprovechamiento de las capacidades humanas y evalúa la rentabilidad necesaria.

La conjunción entre gestión y administración permite que los OPS aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia. En pocas palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware.

Así mismo al concluir con la discusión de resultados de las tres ferreterías y realizado el análisis FODA e identificación de las estrategias. Se demuestra que las mismas cuentan con deficiencias en la aplicación de la gestión empresarial y para poder determinar la mejor manera de apoyarlos se realiza la evaluación de las alternativas de solución, designándose una calificación por medio de la matriz de evaluación de alternativas de solución con el método evaluación por criterio, la cual proporciona de manera ponderada la importancia y valorización de las mismas, en relación a los indicadores y alternativas. Después de este análisis encontramos como resultado el tratamiento urgente de una planeación estratégica, y demás alternativas para que sea desarrollada por medio de una propuesta de implementación y alcanzar mejoras en la gestión en las diferentes ferreterías.

## VI. CONCLUSIONES

Las empresas ferreteras evaluadas no cuentan con un modelo de gestión empresarial definido, la administración aplicada es de carácter empírico por lo tanto su finalidad se ha concretado a las ventas y no a una gestión completa.

Se concluye que no existe una planificación estipulada dentro de las ferreterías, únicamente se apoyan en algunos apuntes de las actividades que realizan a diario y los objetivos que pretenden alcanzar solo lo conocen los propietarios-administradores; no tienen definida la misión, visión y no cuentan con programas para ejecutar las actividades. En cuanto a los colaboradores desconocen los objetivos de las empresas, por lo tanto no manejan planes operativos, siendo así es difícil que las empresas sigan creciendo debido a que desconocen que acciones tomar para lograr sus metas.

Las empresas evaluadas están constituidas legalmente, sin embargo poseen muchas debilidades en la forma de su estructura organizacional ya que no existe ningún tipo de organigrama en donde especifique el nivel en que se ubica cada integrante de las empresas, por tanto desconocen sus funciones, responsabilidades y de quien recibir órdenes. Además en dichas empresas se detectó que no cuentan con manuales de funciones y descripción de puestos lo que genera confusión en los deberes de los colaboradores.

El reclutamiento que se realizan es informal porque incorporan al personal a la empresa por ser conocidos y una selección inadecuada sin efectuar alguna entrevista. La contratación lo hacen verbalmente, en cuanto a la inducción se puede decir que es incompleta debido a que solo les dan algunas instrucciones de trabajo, las compensaciones en la mayoría de las empresas es económica y no les otorgan las prestaciones de ley. Referente a la evaluación del desempeño lo hacen a través de la observación.



Se concluye que la función de dirección en las ferreterías es manejada con un liderazgo autocrático, y la motivación es a través de incentivos monetarios y no monetarios, sin embargo la comunicación es deficiente por la falta de canales claros de comunicación.

La evaluación que realizan los administradores lo efectúan constantemente en forma de observación y corrección verbal, no llevan un control sobre sus empleados en forma escrita ni tienen un control exacto en inventarios sobre sus ingresos y gastos, no cuentan con base de datos para clientes y proveedores además no tienen mucho conocimientos de los estados financieros debido a que han contratado los servicios profesionales de un contador externo a la empresa, esto implica que el sistema de control que manejan no es adecuado, en base a lo que expresan algunos autores, sin objetivos no puede existir control.

## VII. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a los empresarios de las empresas ferreteras que apliquen el proceso de gestión para poder maximizar sus resultados y minimizar los recursos, esto conlleva a la aplicación adecuada de las cinco etapas (planeación, organización, integración control y dirección) para que sean funcionales en todas sus áreas. Por lo que se sugiere a estas empresas definir los objetivos que desean lograr a un determinado tiempo y puedan evaluar sus resultados e implementar estrategias para su cumplimiento, así mismo establecer la misión y visión para para lograr los objetivos que persiguen, también es vital que manejen programas en cada actividad que ejecutan ya que la planificación es la base de toda actividad administrativa.

También es de mucha importancia que las ferreterías puedan crear una estructura organizacional, para que cada colaborador conozca sus funciones y responsabilidades; documentarlos para que lo empleen apropiadamente.

Establecer un plan de integración para que el empleado se sienta con responsabilidad para el logro de los objetivos de la empresa y ejercer adecuadamente sus funciones mediante la evaluación, capacitación constante.

Se recomienda a los administradores de las empresas ferreteras que manejen un liderazgo estilo democrático de consenso en la que se toma en cuenta la opinión de todos los involucrados para la toma de decisiones. Esto favorece la comunicación entre el supervisor y personal, también prioriza el trabajo en equipo.

Se resalta a los propietarios o administradores de las empresas que deben tener un control de todo el proceso de las actividades que conlleva dichas ferreterías, y verificar que se cumplan con los objetivos establecidos, además es necesario llevar un control mensual en cuanto a los ingresos y egresos, control de los empleados, base de datos de clientes, proveedores y sobre todo capacitarse para la ejecución de los estados financieros.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

ABC (2016). **Definición de la gestión empresarial**. Recuperado enero, 2016, de <https://www.definicionabc.com/abceconomia/gestion-empresarial.php>

Anzola, S. (2010). **Administración de pequeñas empresas**. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Asesoría empresarial (2016). **Importancia de la gestión**. Recuperado en diciembre, 2016, de <https://www.importancia.org/gestion-empresarial.php>

Barrios, M. (2015). **Gestión empresarial en las pequeñas empresas que prestan Los servicios para fiestas en los municipios de Colomba costa cuca y Cuatepeque**. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Benavides, R. (2014) **Administración**. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Del Cid, Alma, Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco. (2011) **Investigación. Fundamentos y Metodología**. (2ª. ed.). México: Pearson educación.

Dessler, G. y R. Valera (2011). **Administración de recursos humanos un enfoque Latinoamericano**. México: Pearson educación. Disponible en: <http://wallofsecret.blogspot.com/2011/01/semueve-mercado-de-repuestos-para.html>

El Economista.Com. (2016, Noviembre). **Integración de la gestión en las empresas**, Revista. Edición Mexicana.

El diario de Economía y negocios. (2015). **Estilo de dirección, Revista empresarial**, Editorial Perú.

Franklin, B. (2011). **Organización de Empresas**. (3ª. ed.). México: McGraw Hill

García, G. (2015). **Proceso administrativo en las mipymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en asunción mita Jutiapa**. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Giorgis, N. (2011). **Automatización de procesos administrativos**. Guatemala: Italprosa.

Gonzáles, M. (2011). **La planeación estratégica como herramienta administrativa para promover el desarrollo en las micro empresas textiles del cantón pasac municipio de cantel, departamento de Quetzaltenango**. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Hernández y Rodríguez, (2015). **Fundamentos de gestión empresarial**. (1ª. ed.) McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Koontz, H. y H. Weihrich (2012). **Administración: una perspectiva global y empresarial**. (14ª. ed.). México: McGraw-Hill

López, A. (2015). **Gestión empresarial en la cooperativa de ahorro y crédito figura, del progreso Jutiapa**. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Mendoza, (2012). **Estudio de caso. Un nuevo horizonte de investigación**. Editorial Academia española.

Mondy, W, y R. Noe (2010). **Administración**. (8ª. ed.).México: Pearson.

- Mûch, G. (2012) **Fundamentos de administración.** (10ª. ed). México: Trillas.
- Naumov, L. (2011). **Organización Total.** (5ª. ed.) México: Pearson.
- Puchol, L. (2012). **Dirección y gestión de recursos humanos.** (7a. ed.). Madrid: Díaz Santos.
- Real academia española. (2009) **Nueva gramática de la lengua española.** (2ª. ed.). Madrid: Espasa Libros.
- Ramírez C. (2009). **Gestión empresarial en las microempresas ubicadas en el Municipio de Jalpatagua, departamento de Jutiapa.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Reyes S. (2016). **Gestión empresarial en las empresas de cable en la ciudad de Tonicapán.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Robbins, S. (2013). **Fundamentos de comportamiento organizacional** (10ª. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. y M. Coulter (2013). **Administración.** (10ª. ed.). México: Pearson educación.
- Rodríguez, J. (2013). **Proceso administrativo en librerías en la ciudad de Huehuetenango.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Rosales, A. (2007). **Artículo pymes de Guatemala,** Revista industrial.
- Thompson, M. J. Antezana (2006). **Revista sobre proceso administrativo.** Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Propuesta

Guía para una gestión empresarial en las ferreterías de municipios Sololá.

- Justificación

El tema de la gestión empresarial dentro de una empresa es sumamente importante, no obstante; muchas no le dan la importancia necesaria, por lo que no obtienen los resultados que esperan, por tal motivo es sumamente significativo que aprendan a gestionar eficiente los recursos con que se disponen, apoyándose en técnicas y herramientas administrativas ajustadas a su entorno y que puedan aplicar con facilidad. Las ferreterías estudiadas, mostraron mucha insuficiencia en su gestión, puesto que carecen de métodos y herramientas administrativas que apoye al cumplimiento de sus metas. Por tal razón se plantea este modelo de guía para que las tres ferreterías objeto de estudio lo puedan aplicar; en la cual se muestra un orden correlativo para la ejecución.

- Objetivos general

- Proporcionar a los empresarios de ferreterías una guía de gestión administrativa.

- Objetivos específicos

- Mostrar los pasos de un plan estratégico que ayude a fortalecer el servicio al cliente y lograr sus objetivos.
- Ejemplificar un modelo de organigrama y manual de descripción de puestos.
- Sugerir herramientas que apoyen el control del proceso de compra y venta.
- Definir un plan de capacitación para dar a conocer la guía.

## 1. Plan estratégico

- **Establecimiento del marco filosófico**

### 1.- Misión

Se debe de plantear la misión de la Ferretería: ya que la misión es una declaración o expresión; concepción de lo que es y hace la organización no por lo que es, destacando el beneficio y valor que recibe el cliente.

#### **El empresario se debe preguntar**

- \* ¿Que estoy haciendo?
- \* ¿Cuál es mi objetivo?
- \* ¿Quiénes somos?
- \* ¿Cuál es nuestro propósito?
- \* ¿Cuáles son nuestros servicios?
- \* ¿Quiénes son nuestros usuarios?
- \* ¿Cuáles son nuestros valores?

#### **Ejemplo de una misión de una empresa ferretera:**

Una empresa dedicada a la comercialización eficiente de materiales de construcción incursionando en varias líneas y familias de productos, brindando a sus clientes un servicio de excelencia; contribuyendo con esfuerzo, entusiasmo, para ser líderes en un mercado competitivo y de esta manera apoyar al progreso y desarrollo de la sociedad.

#### **Intente colocar usted su propia misión**



### 2.- Visión

También es importante plantear la visión, debido a que indica hacia dónde se dirige una empresa y en lo que pretende convertirse en el largo plazo.



## ¿Cómo realizar mi propia visión?

- ☉ Reunir a su personal e involucrarlos para establecer la visión, para que todos unidos logremos el objetivo.
- ☉ Como se imagina su empresa en:

Un año \_\_\_\_\_

Tres años \_\_\_\_\_

Cinco años \_\_\_\_\_

- ☉ Se debe tomar en cuenta las tendencias políticas, económicas en el plano internacional, nacional y local.
- ☉ Todo lo que se percibe de parte de los involucrados se debe plasmar en un papel.
- ☉ Deben realizar las estas preguntas para situarse en el ambiente en que se encuentran:
  - \* ¿Que ven?
  - \* ¿Cómo lo ven?
  - \* ¿Cómo es el ambiente?
  - \* ¿Cómo es la textura de la visión?
  - \* ¿En que están trabajando?
  - \* ¿Qué instrumentos y equipos utilizan?
  - \* ¿Cómo es la oficina, edificio?
  - \* ¿Qué habilidades requieren?
  - \* ¿Qué especialidad tienen?
  - \* ¿Que han estudiado?
  - \* ¿Qué puestos ocupan?
  - \* ¿Que requiere el puesto que ocupan?
- ☉ Se analiza y se acepta la visión en común acuerdo y se publica.

### **Ejemplo de una visión de una empresa ferretera:**

Nuestra visión y reto para el año 2016, es ser un proveedor ferretero eficaz en cuanto a la atención al cliente mediante la innovación de las instalaciones existentes para un mayor acceso a los productos, fortaleciendo cada una de las líneas comerciales que manejamos.”

## Es tiempo de establecer su visión



---

---

---

---

---

### 3.- Objetivos

Los objetivos deben ser más específicos que el planteamiento de la misión, estos objetivos se fijan para la ejecución de la misión y persecución de las metas. Cabe resaltar que un objetivo requiere de insumos para su cumplimiento.

#### Como redactar un objetivo

- ☉ Ser realista, es decir; que el resultado señalado debe ser factible.
- ☉ Debe formularse por escrito.
- ☉ Ser inteligible, debe redactarse en lenguaje sencillo y de fácil comprensión para toda persona.
- ☉ Ser medible, es decir; puede determinarse si se está alcanzando.
- ☉ Ser divisible, Normalmente se incurre en el error de señalar dos o más objetivos en un solo enunciado, lo correcto es dividirlos y redactar cada objetivo en forma independiente.
- ☉ Debe especificar resultados, no actividades.
- ☉ Construir un reto, todo objetivo debe impulsar a la persona a realizar su máximo esfuerzo.

#### Ejemplo de un Objetivo

Incrementar las ventas en un 10% en artículos y materiales de ferretería en general en relación al año 2017.
--

## Redacte su propio Objetivo



---

---

---

---

---

## 2. Cultura Organizacional

### Cultura de Calidad

La cultura de la calidad requiere el planteo de un nuevo paradigma organizacional donde se privilegien las aptitudes para el aprendizaje y el compromiso, tanto en términos individuales como organizacionales. Compromiso con visiones, misiones y objetivos estratégicos.

### Pautas de una cultura de calidad

- ☉ Promoción y estímulo de conductas cuyo objetivo sea el aprendizaje, más que las certezas de lo conocido.
- ☉ Favorecer el traslado de los valores a acciones.
- ☉ Estimular, fomentar y entrenar equipos autónomos con capacidad de auto dirigirse.
- ☉ Privilegiar el comportamiento comprometido y dinámico frente al pasivo.
- ☉ Procurar objetivos que estimulen antes que empujen.
- ☉ Proveer autonomía dinámica, delegación y enriquecimiento de puestos y tareas.
- ☉ Estimular la creencia que pueden llevarse a cabo cualquier objetivo.
- ☉ Valorar y promover el aprendizaje continuo.
- ☉ Crear factores de evaluación de desempeño basados en la creatividad, innovación y cambio.
- ☉ Desarrollar programas permanentes de capacitación y entrenamiento.



## Administración por valores



La administración por valores se encuentra desde el momento en que se establece la misión y visión de la organización; de esta forma, las actitudes tomadas para su cumplimiento, estarán orientadas a definir los compromisos y conductas que darán personalidad a los esfuerzos para alcanzar los

ideales estratégicos de la empresa. Básicamente este enfoque se orienta a definir los compromisos conductuales compartidos (valores) que la empresa y colaborador establecen para encaminar sus esfuerzos y lograr resultados efectivos. Dichos compromisos se rigen bajo un conjunto de principios normativos que regularán un comportamiento orientado a satisfacer el lado humano de todos los personajes que interactúan alrededor de la empresa: accionistas o dueños, empleados, clientes, proveedores, distribuidores y la comunidad en general. De ahí que la filosofía de este enfoque administrativo establece que los valores serán los jefes de toda la empresa.

## Administración por objetivos

- ☉ Establecimiento de objetivos ubicados en el tiempo y en la organización de forma conjunta.
- ☉ Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
- ☉ Los objetivos de todos los departamentos tienen una interrelación en el sentido que buscan el logro de un objetivo general.
- ☉ Se definen planes a corto y mediano plazo, tácticos y operacionales, poniendo especialmente atención en la evaluación de los resultados
- ☉ Ante esta evaluación, surge una retroalimentación que debe ser utilizada para revisar los planes y ajustarlos como se considere apropiado para el logro de los objetivos generales.
- ☉ Una característica clave de la APO es la participación de la dirección, pero no sólo en dar órdenes, sino en todo el proceso.



Por un lado es importante que considere en su análisis las ventajas de un sistema de administración por objetivos:

- ☉ Asegura un compromiso del empleado.
- ☉ La APO obliga a los administradores a planear, organizar, controlar y retroalimentar, por lo que se consigue un proceso administrativo mejor logrado.
- ☉ Al existir objetivos muy desglosados, cada trabajador sabe cuál es su papel dentro de la organización.

### 3. Políticas

Son guías gerenciales, crea orden en las empresas y son flexibles.

#### Ejemplo de políticas

- ☉ Mantener una política de precios.
- ☉ Aceptar proveedores que tengan la capacidad productiva.
- ☉ Todo pedido requiere el 50% de anticipo.
- ☉ Entrega de mercadería previo pago del 100%.
- ☉ Reclutamiento de personal sin discriminación.
- ☉ Horario de trabajo 7:30 am. a 5:00 pm. De lo contrario recompensar.

#### Crea su propia política

---

---

---

---

### 4. Valores

Los valores señalan modos de ideales de pensar y comportarse, son guías para la elección y cumplimiento de los papeles sociales; podemos decir también que es todo aquello útil deseable o admirable para la persona, grupo, organización, o país.

## Características de los Valores

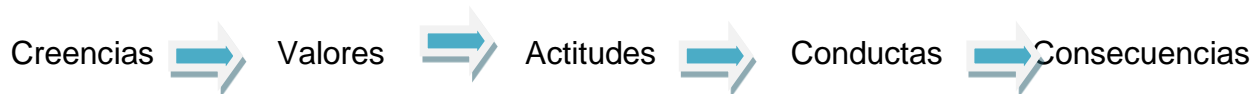


Relativismo de los valores, Ejemplo: la verdad es un valor.

Alineación de los valores, Ejemplo: un empleado debe alinear los valores de la empresa con los de su familia.

## Origen de los valores

Las creencias son ideas o principios que un individuo o una institución aceptan como verdaderos y que se sirven de base para sus actos.



## Ejemplo de Valores

- ☉ Compromiso
- ☉ Eficacia
- ☉ Profesionalidad
- ☉ Calidad
- ☉ Honestidad
- ☉ Responsabilidad

## Valores de desarrollo

- ☉ Comunicación
- ☉ Cooperación
- ☉ Creatividad
- ☉ Flexibilidad
- ☉ Innovación

**Enumere algunos valores que ayude al logro de sus objetivos**

---

---

---

---



## **5. Gráfica de Gantt**



Se prepara listado de actividades de trabajo con tareas discretas y trazando cada una en función de una línea de tiempo, es la más utilizada para un programa, en esencia y en su más simple formulación es una gráfica de barras en la cual el tiempo está representado en el eje horizontal comprende su inicio y su culminación y las actividades a programar se listan en el eje vertical, además mantiene en orden las tareas, por esta causa sirve como herramienta de control, se identifica el responsable de llevar a cabo cada actividad y los recursos necesarios para cada tarea.

### Ejemplo Grafica de Gantt.

#### Actividades a realizar

A.	Elaboración de inventarios y actualización de datos
B.	Inducción y Capacitación a empleados
C.	Promociones
D.	
E.	

Objetivo	Actividades a Realizar	Año 2018												Recurso Material	Presupuesto	Responsable		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Elaborar inventarios y actualizar datos.	A															Computadora, Impresiones.	Q 200 .00	Secretaria
Capacitar e inducir a los nuevos empleados en la empresa.	B															Facilitador, Retroproyector, hojas, marcadores, refrigerio.	Q 500 .00	Recursos humanos
Efectuar promociones para incrementar las ventas	C															Q 1,000 .00	Gerente de ventas	
	D															Q .00		
	E															Q .00		
		<b>Total</b>																



**Grafica de Gantt. (Esquema)**

**Actividades a realizar**

A.	
B.	
C.	
D.	
E.	

Objetivo	Actividades a Realizar	Año 2017												Recurso Material	Presupuesto	Responsable				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
	A																Q	.00		
	B																	Q	.00	
	C																Q	.00		
	D																Q	.00		
	E																Q	.00		
<b>Total</b>																				

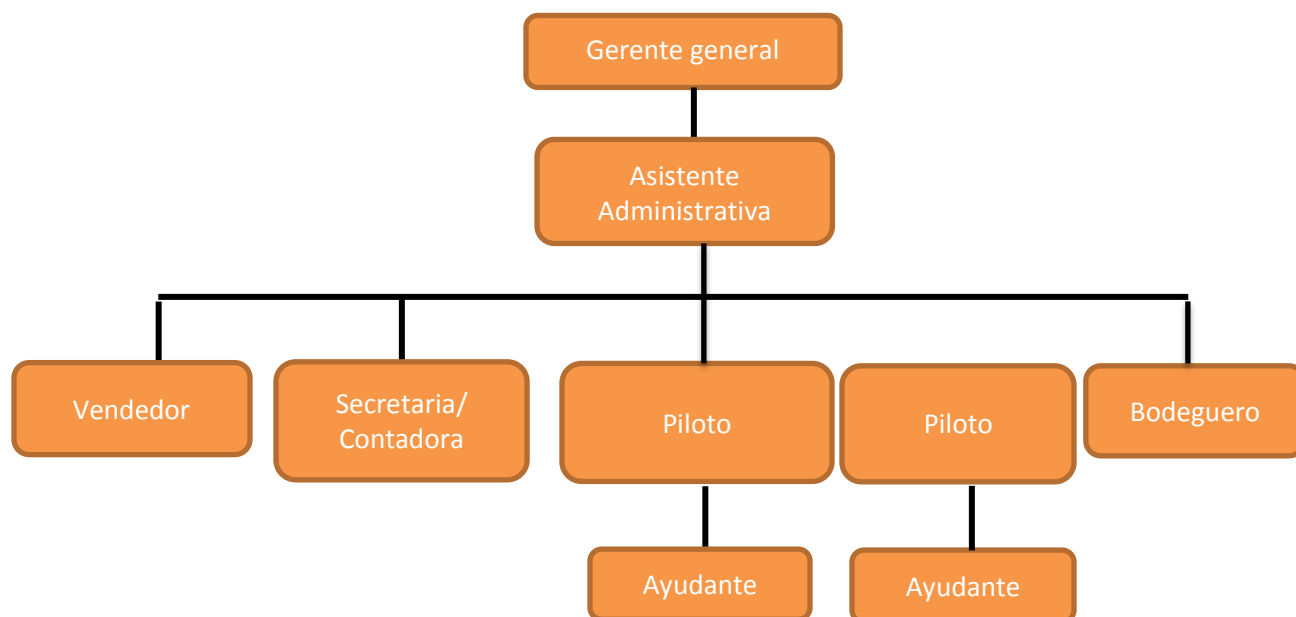
## 6. Implementación de organigrama en empresas ferreteras

El organigrama necesita primero un listado de tareas y funciones delimitadas para poder establecer responsabilidades y jerarquías en el gráfico. Técnicamente para hacer un organigrama se puede utilizar el procesador de textos Word. Aunque también existen programas específicos para esto como Org Plus. Pero con Word se puede realizar perfectamente un organigrama.

Los diferentes puestos de trabajo deben definirse, organizarse y jerarquizarse de acuerdo al grado de responsabilidad. En el organigrama de la empresa aparecerá el orden y disposición de los cargos. Y luego en un manual de procedimientos se especificará cada puesto.

Podemos encontrar muchos tipos de organigrama, sin embargo todas tienen las mismas funciones depende de cómo se distribuya la organización, en el ejemplo que veremos a continuación es un organigrama vertical que refleja el grado de autoridad y responsabilidad de cada puesto y una departamentalización por funciones.

Ejemplo de una posible estructura que se pueda aplicar en las ferreterías:



Fuente. Elaboración propia con la colaboración del gerente y el personal de la empresa.

## **7. Manuales de funciones y descripción de puestos**

Es un instrumento muy importante en la cual se describen las funciones y requerimiento de un puesto y tiene como fin brindar instrucciones y lineamientos de las tareas que se debe ejecutar en un puesto específico y los recursos a utilizar, lo que contribuye al logro de los objetivos. Para describir estos cargos se toman de la estructura organizacional que posee la empresa. Por ejemplo podemos detallar los requerimientos y funciones de algunos puestos.

### **Perfil del puesto**

**Puesto:** Gerente general

#### **Naturaleza del puesto**

Que tenga los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación que se precisa obtener, honradez, responsabilidad, liderazgo, y excelentes relaciones interpersonales para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo y así lograr los objetivos establecidos por la empresa.

**Código del puesto:** PPC01

**Nivel jerárquico:** Nivel 1

#### **Funciones específicas**

- Procesar, interpretar y comunicar la información económico-administrativa a todos los clientes internos de la empresa.
- Orientar y coordinar a todo el personal que integra la empresa.
- Atender por cualquier medio técnico los requerimientos, tanto de los clientes internos como de clientes externos y otros organismos.
- Verificar, controlar y realizar el seguimiento de contratos con proveedores.

#### **Requisitos para optar por el puesto**

- Título universitario
- Experiencia comprobada

- Con vehículo en buen estado
- Excelente presentación
- Disponibilidad de horario
- Edad entre 22 a 45 años

### **Le ofrecemos**

- Sueldo base de Q 5,000 a Q 6,000
- Atractivas comisiones
- Estabilidad laboral
- Ambiente agradable de trabajo
- Capacitación constante

### **Puesto: Secretaria**

#### **Naturaleza del puesto**

Persona responsable en el cumplimiento de su trabajo, sociable y con alto interés de superación, contribuyendo así al manejo correcto de los instrumentos manejados por la empresa.

#### **Código del puesto:**

#### **Nivel jerárquico:**

#### **Funciones específica**

- Controlar y archivar los documentos importantes de la empresa
- Mantener y actualizar los documentos requeridos por la empresa
- Llevar un registro contable de las actividades realizadas por la empresa.
- Colaborar en el manejo de la buena información.

#### **Requisitos**

- Título diversificado
- Conocimiento y experiencia en operaciones de programas de computación
- Buena presentación

- Disponibilidad de horario
- Edad entre 22 a 45 años

### **Ofrecemos**

- Sueldo base
- Estabilidad laboral
- Ambiente agradable de trabajo
- Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa

### **Puesto: Vendedores**

#### **Naturaleza del puesto**

Persona comprometida en el logro de los objetivos propuestos por la empresa, conocimientos necesarios para generar y cautivar buenas relaciones con los clientes, de cooperar con el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa con responsabilidad y colaboración con los compañeros de trabajo.

#### **Código del puesto:**

#### **Nivel jerárquico:**

#### **Codificación**

#### **Funciones específica**

- Tener excelentes relaciones con los clientes.
- Conocer el producto, para darlos a conocer.
- Llevar un control de las ventas realizadas.
- Ser responsable y saber cuantificar los productos adquiridos por los clientes.

#### **Requisitos**

- Mínimo estudio diversificado
- Experiencia comprobada en ventas
- Acostumbrado (a) a trabajar sobre metas

- Con vehículo ( indispensable para plaza vendedores)
- Excelente presentación
- Disponibilidad de horario
- Edad entre 22 a 45 años

### **Ofrecemos**

- Sueldo base de Q2,000 a Q2,500
- Atractivas comisiones
- Estabilidad laboral
- Ambiente agradable de trabajo
- Capacitación Constante
- Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa

### **8. Herramientas de control**

Las herramientas de control es indispensable en la medición de metas, manejo de información administrativa y financiera, por tanto se recomienda algunos formatos que ayude a controlar los recursos de las ferreterías.

A continuación se propone modelos para controlar a los empleados, ingresos y egresos, base de datos para clientes, proveedores y registró en inventario, estos se pueden aplicar de forma manual, pero se sugiere utilizar un sistema de cómputo, para facilitar su manejo.

## Ejemplo de registro de ingresos y egresos

Ayudará a la empresa a controlar sus ingresos y gastos diariamente con el objeto de que no haya excedentes o faltantes de dinero.

Mes de registro: \_\_\_\_\_

Día	Descripción	Debe (Q)	Haber (Q)	Saldo (Q)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				

23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
	<b>Cierre del mes</b>			

### Control de salarios para empleados

<b>Cargos</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Salario mensual (Q)</b>	<b>Total salario mensual (Q)</b>
Gerente general	1	2,500.00	2,500.00
Asistente	1	2,000.00	2,000.00
Secretaria	1	1,500.00	1,500.00
Vendedor	2	1,500.00	3,000.00
Pilotos	2	2,000.00	4,000.00
Ayudantes	2	2,000.00	4,000.00
Bloqueros	5	1,500.00	7,500.00
<b>TOTAL</b>			<b>24,500.00</b>



### Registro en entrada y salida de empleados

Empresa:

Nombre y apellido del empleado	DPI	Hora de entrada	Hora de salida	Días de trabajo	Días de descanso	Firma del empleado

### Base de datos para Clientes

Nombre del cliente	No. del teléfono	Dirección	Nit

### Registro para cuentas por cobrar

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

No. Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Fecha	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total	Abono	Saldo

### Base de datos para proveedores

Empresa	No. del teléfono	Dirección	No. de cuenta	Correo electrónico

### Formato para control de inventario

Nombre  
de la  
empresa

PRODUCTO	CODG	II	COM	IA	PC/U	PV/U	VEN	IF	TC	TV	TI
Candados	1001	5	30	35	Q 10,00	Q 15,00	10	25	Q 350,00	Q 150,00	Q 375,00
Pegamento	1002	10	5	15	Q 7,00	Q 13,00	2	13	Q 105,00	Q 26,00	Q 169,00
Cemento	1003	15	10	25			2	23	Q -	Q -	Q -
Tubo dr de 3"	1004	20	3	23			15	8	Q -	Q -	Q -
	1005	5	5	10			7	3	Q -	Q -	Q -
	1006	10	25	35			12	23	Q -	Q -	Q -
				0				0			
				0				0			
				0				0			
				0				0			
				0				0			
				0				0			
				0				0			
				0				0			
				0				0			
				0				0			
				0				0			

## 9. Programa de capacitación para las empresas ferreteras de municipios de Sololá

Objetivo general: Orientar a propietarios o gerentes y colaboradores para la ejecución eficiente de las tareas y lograr sus objetivos.

Objetivos específicos:

Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Fecha	Tema	Facilitador	Duración	Recursos	Presupuesto	Responsable
05/08/17 06/08/17 07/08/17	Importancia de la planeación estratégica.	Bibiana Carrillo	2 horas	Facilitador, retroproyector Pizarrón, marcadores, papel, Lapiceros, refrigerio.	Q 100.00	Gerente propietario o
10/09/17 11/09/17 12/09/17	Estructurar los objetivos, misión, visión, políticas y programa de actividades de la empresa	Bibiana Carrillo	2 horas	Facilitador, retroproyector Pizarrón, marcadores, papel, Lapiceros, refrigerio.	Q 100.00	Gerente propietario o
15/10/17 16/10/17 17/10/17	Importancia y elaboración de un organigrama	Bibiana Carrillo	4 horas	Facilitador, retroproyector Pizarrón, marcadores, papel, Lapiceros, refrigerio.	Q 150.00	Gerente propietario o
05/11/17 06/11/17 07/11/17	Elaboración de manuales y descripción de puestos.	Bibiana Carrillo	4 horas	Facilitador, retroproyector Pizarrón, marcadores, papel, Lapiceros, refrigerio.	Q 150.00	Gerente propietario o
25/11/17 26/11/17 27/11/17	Diseño de evaluación del desempeño.	Bibiana Carrillo	2 horas	Facilitador, retroproyector Pizarrón, marcadores, papel, Lapiceros, refrigerio.	Q 100.00	Gerente propietario o
05/12/17 06/12/17 07/12/17	Formas de liderazgo	Bibiana Carrillo	3 horas	Facilitador, retroproyector Pizarrón, marcadores, papel, Lapiceros, refrigerio.	Q 125.00	Gerente propietario o
25/12/17 26/12/17 27/12/17	Herramientas de control	Bibiana Carrillo	4 horas	Facilitador, retroproyector Pizarrón, marcadores, papel, Lapiceros, refrigerio.	Q 150.00	Gerente propietario o
				Imprevistos	Q 100.00	
<b>TOTAL</b>			<b>21 horas</b>		<b>Q 975.00</b>	

El costo de este programa lo asumirá cada empresa ferretera, ya que se efectuara de forma individual y en diferentes fechas.

**Instrumentos de investigación**

A. Cuestionario a propietarios y gerentes de ferreterías.

**Tesis: “Gestión empresarial en las ferreterías de municipios de Sololá”**

	Fecha:
<b>DATOS GENERALES</b>	
Nombre de la empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Fecha en que inicio la empresa:	
Nombre del gerente:	
Edad:	
Grado académico:	
Tiempo que labora como gerente:	

**Proceso de gestión empresarial**

**PLANEACIÓN**

1. ¿Lleva a cabo una planificación de las actividades dentro de la empresa?

a) Sí  b) No

Comente \_\_\_\_\_

2. ¿Tiene establecido los objetivos que persigue la empresa?

a) Sí  b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Ha implementado estrategias para lograr los objetivos?

Sí  b) No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. ¿La ferretería tiene establecida políticas que rige el proceso de trabajo?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### ORGANIZACIÓN

5. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional?

a) Sí       b)

6. ¿Cuántas personas están bajo su cargo?

\_\_\_\_\_

7. ¿Existe manuales de funciones y descripción de puestos en la ferretería?

a) Sí       b)

Comente \_\_\_\_\_

#### INTEGRACIÓN

8. ¿Cómo recluta y selecciona a las personas que trabajan en la ferretería?

a) Son conocidos

b) Por su experiencia

c) Son recomendados

9. ¿Qué tipo de contrato de trabajo brinda a los empleados?

a) Escrito       b) Verbal

10. ¿Brinda capacitación al nuevo empleado sobre las funciones que realizará?

a) Sí       b)

Comente \_\_\_\_\_

11. ¿De qué forma incentiva a los colaboradores?

a) Recompensas económicas  Especifique:

\_\_\_\_\_

b) Recompensas no económicas Especifique: \_\_\_\_\_

Otras formas: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

12. ¿Considera que sus colaboradores están satisfechos con las tareas que realizan?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿A su criterio es necesario capacitar al personal de su empresa?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es la forma de pago a los empleados?

Cheque  efectivo  otro

15. ¿Los trabajadores están afectos a?:

IGGS  Vacaciones  Irtra  bonos especiales  Ninguno

16. ¿Cuenta con ambiente agradable para todo el personal que integra la empresa?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## DIRECCIÓN

17. ¿Se delega autoridad y responsabilidad a algunos colaboradores?

a) Sí  b)

¿A quiénes?

---

18. ¿Participan los empleados en la toma de decisión, manifestando su opinión?

a) Sí  b)

¿Por qué?

---

19. ¿Conocen los objetivos que persigue la empresa el personal administrativo, técnico y operativo?

a) Sí  b)

¿Por qué?

---

20. ¿Existe buena comunicación en la empresa?

Regular  buena  muy buena  excelente

21. ¿Qué tipo de incentivo o motivación aplica en la empresa?

Económico  descansos  asensos  reconocimientos  Premios

¿Por qué?

---

CONTROL

22. En la ferretería ¿existe un control del inventario, compra y venta de productos?

a) Sí  b) No

¿Por qué?

---

23. ¿Tiene una cartera de créditos?

a) Sí  b)



¿Cómo los registra?

---

24. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad de su ferretería?

---

25. ¿Lleva un control en los estados financieros de su empresa, balance general y estado de resultados?

a) Sí       b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

26. ¿Evalúa el desempeño de sus colaboradores?

a) Sí       b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Instrumentos de investigación

B: Cuestionario a Colaboradores de ferreterías.

**Tesis: “Gestión empresarial en las ferreterías de municipios de Sololá”**

	Fecha:
<b>DATOS GENERALES</b>	
Nombre de la empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Fecha en que inicio la empresa:	
Nombre del colaborador:	
Edad:	
Grado académico:	
Puesto que ocupa en la ferretería:	

### Proceso de gestión empresarial

1. ¿Sabe si la empresa cuenta con planes para llevar a cabo las tareas?

a) Sí       b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. Marque ¿Qué elementos utilizan en la empresa?

Misión.	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Visión.	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Objetivos.	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Estrategias.	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Políticas.	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Procedimientos.	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Programas.	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Presupuestos.	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

3. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Usted tiene claras sus funciones dentro de la empresa?

a) Sí  b)

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo fue reclutado para el puesto que desempeña?

Recomendación  Conocido  Convocatoria

6. ¿Tiene plan de capacitación en la empresa?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿En algunas ocasiones toma decisiones en su trabajo cuando el jefe inmediato está ausente?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo es la comunicación con su jefe y compañeros de trabajo?

Regular  Buena  Podría mejorar

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Se siente motivado para realizar sus funciones?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Evalúan su desempeño laboral?

a) Sí  ¿Cómo? \_\_\_\_\_

b) No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Tiene iniciativa para llevar a cabo alguna tarea?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Dentro de la empresa existe trabajo en equipo con sus compañeros de labor?

a) Sí  b)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Guía de observación

**Nombre de ferretería:** \_\_\_\_\_

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

<b>Indicador a observar</b>	<b>Anotaciones</b>
Misión, visión y valores plasmados dentro de las ferreterías	
Organigrama plasmado en las ferreterías	
Presentación de los empleados	
Comportamiento del colaborador en su área de trabajo (conoce sus deberes, tiene iniciativa, conoce los productos)	
Orden y clasificación de productos	
Estilo de liderazgo reflejado	
Ambiente que se percibe	
Medios publicitarios utilizados por las ferreterías	
Medios promocionales utilizados en las ferreterías	

### Anexo 3

#### Proceso de operacionalización

**Variable de estudio:** Gestión empresarial.

**Definición operacional de la variable de estudio:** La gestión empresarial es un proceso científico, técnico para administrar los recursos de una empresa tanto humano, tecnológico, sociales, políticos y comerciales, para ello es necesario tener la capacidad administrativa de definir objetivos claros, medibles y alcanzables, de tal manera que se pueda aplicar sistemas de control para evaluar, así mismo tener la habilidad de interactuar en el ambiente altamente cambiante y tomar las decisiones pertinentes.

**Problema:** ¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión empresarial en las ferreterías de los municipios de Nahualá y Santa Catarina Ixtahuacán?

#### Definición conceptual, cuadro de operacionalización a gentes o propietarios

Indicadores	Objetivos	Unidades de medición o sujetos	Fuentes de información	Identificación de preguntas o ítems
Planeación	Determinar la forma de planeación que emplean las empresas ferreteras	Gerentes y propietarios	Entrevista	1-¿Llava a cabo una planificación de las actividades dentro de la empresa? 2-¿Tiene establecido los objetivos que persigue la empresa? 3-¿Ha implementado estrategias para lograr los objetivos? 4- ¿La ferretería tiene establecida políticas que rige el proceso de trabajo?
Organización	Identificar la estructura organizacional de las empresas ferreteras	Gerentes y propietarios	Entrevista	5-¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional? 6-¿Cuántas personas están bajo su cargo? 7-¿Existe manuales de funciones y descripción de puestos en la ferretería?

Integración	Detectar el proceso de integración del personal que aplican en las ferreterías	Gerentes y propietarios	Entrevista	8-¿Cómo recluta y selecciona a las personas que trabajan en la ferretería? 9-¿Qué tipo de contrato de trabajo brinda a los empleados? 10-¿Brinda capacitación al nuevo empleado sobre las funciones que realizará? 11-¿De qué forma incentiva a los colaboradores? 12-¿Considera que sus colaboradores están satisfechos con las tareas que realizan? 13-¿A su criterio es necesario capacitar al personal de su empresa? 14-¿Cuál es la forma de pago a los empleados? 15-¿Los trabajadores están afectos a? 16-¿Cuenta con ambiente agradable para todo el personal que integra la empresa?
Dirección	Identificar la forma de dirección que manejan los gerentes en empresas ferreteras	Gerentes y propietarios	Entrevista	17-¿Se delega autoridad y responsabilidad a algunos colaboradores? 18-¿Participan los empleados en la toma de decisión, manifestando su opinión? 19-¿Conocen los objetivos que persigue la empresa el personal administrativo, técnico y operativo? 20-¿Existe buena comunicación en la empresa? 21-¿Qué tipo de incentivo aplica en la empresa?
Control	Establecer las herramientas de control utilizadas por los propietarios o gerentes en las ferreterías	Gerentes y propietarios	Entrevista	22-En la ferretería ¿existe un control del inventario, compra y venta de productos? 23-¿Tiene una cartera de créditos? 24-¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad de su ferretería? 25-¿Lleva un control en los estados financieros de su empresa, balance general y estado de resultados? 26-¿Evalúa el desempeño de sus colaboradores?

### Definición conceptual, cuadro de operacionalización para colaboradores

Planeación	Determinar la forma de planeación que emplean las empresas ferreteras	Colaboradores	Boleta de opinión	1-¿Sabe si la empresa cuenta con planes para llevar a cabo las tareas? 2- Marque ¿Qué elementos utilizan en la empresa?  Misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos.
Organización	Identificar la estructura organizacional de las empresas ferreteras	Colaboradores	Boleta de opinión	3-¿Conoce quién es su jefe inmediato? 4-¿Usted tiene claras sus funciones dentro de la empresa?
Integración	Detectar el proceso de integración del personal que aplican en las ferreterías	Colaboradores	Boleta de opinión	5-¿Cómo fue reclutado para el puesto que desempeña? 6-¿Tiene plan de capacitación en la empresa?
Dirección	Identificar la forma de dirección que manejan los gerentes en empresas ferreteras	Colaboradores	Boleta de opinión	7-¿En algunas ocasiones toma decisiones en su trabajo cuando el jefe inmediato está ausente? 8-¿Se siente motivado para realizar sus funciones? 9-¿Tiene iniciativa para llevar a cabo alguna tarea? 10-¿Cómo es la relación con su jefe y compañeros de trabajo? 11-¿Dentro de la empresa existe trabajo en equipo con sus compañeros de labor?
Control	Establecer las herramientas de control utilizadas por los propietarios o gerentes en las ferreterías	Colaboradores	Boleta de opinión	12-¿Evalúan su desempeño laboral?



## Definición conceptual, cuadro de operacionalización para gerentes y colaboradores

### Guía de observación

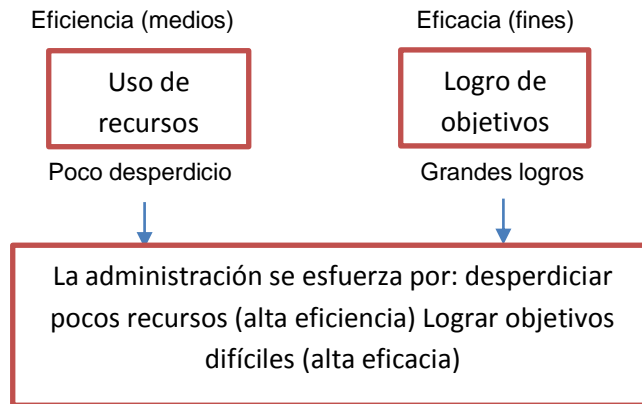
Planeación	Determinar la forma de planeación que emplean las empresas ferreteras	Gerentes y colaboradores	Boleta de observación	1- Misión, visión y valores plasmados dentro de las ferreterías
Organización	Identificar la estructura organizacional de las empresas ferreteras	Gerentes y colaboradores	Boleta de observación	2- Organigrama plasmado en las ferreterías
Integración	Detectar el proceso de integración del personal que aplican en las ferreterías	Gerentes y colaboradores	Boleta de observación	3- Presentación de los empleados 4- Conocimiento de sus deberes
Dirección	Identificar la forma de dirección que manejan los gerentes en empresas ferreteras	Gerentes y colaboradores	Boleta de observación	5- Estilo de liderazgo reflejado 6- Ambiente que se percibe
Control	Establecer las herramientas de control utilizadas por los propietarios o gerentes en las ferreterías	Gerentes y colaboradores	Boleta de observación	7-Control de sus productos y materiales

## Anexo 4

### Fuente de información para empresas ferreteras

Figura No. 1

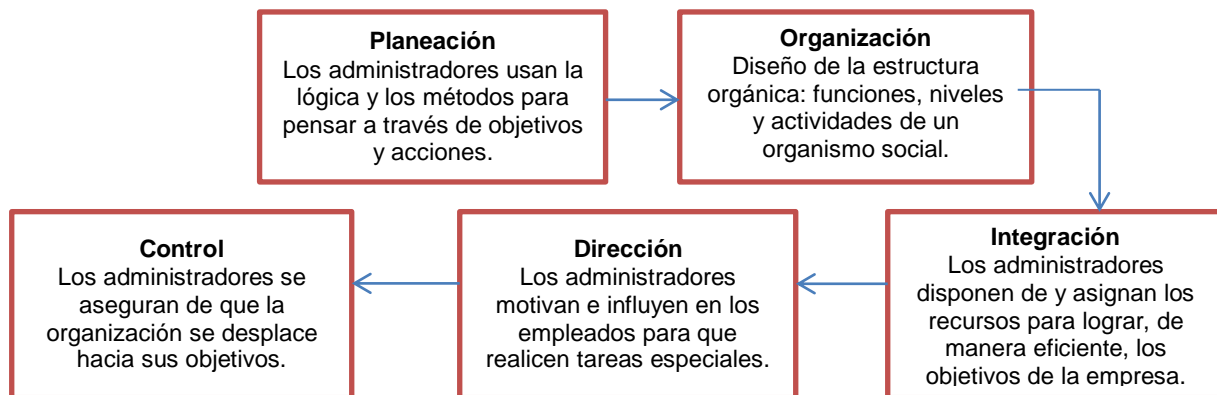
Alta eficiencia



Fuente: Robbins (2013)

Figura No. 2

Proceso de gestión empresarial



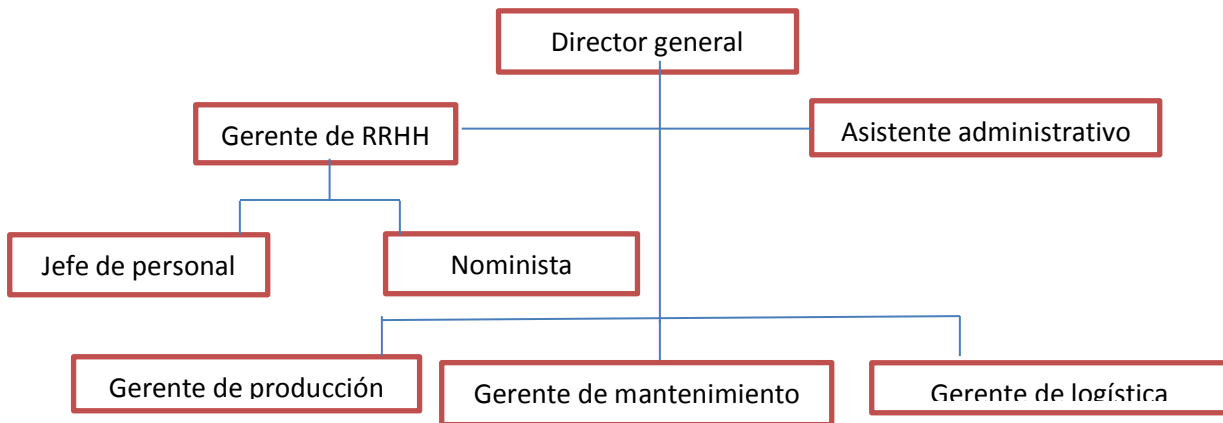
Fuente: Benavides (2014)

Figura No. 3  
Planes estratégicos, tácticos y operativos

Recursos Humanos	Finanzas	Mercadotecnia	Producción
<b>Plan estratégico</b>			
Sistema de organización, diseño de organización.	Ingeniería financiera, fusiones, decisiones, acciones.	Dominio del mercado, posicionamiento de marca.	Riesgo país, alianzas estratégicas, plantas.
<b>Plan táctico</b>			
Capacitación, reorganización del trabajo.	Análisis financiero, reinversión, presupuesto.	Mercado meta, sistema de venta, mezcla de mercadotecnia.	Sistema de producción, líneas, tecnologías.
<b>Plan operativo</b>			
Reclutamiento, selección, inducción, nómina, vacaciones.	Flujo de efectivo, gato operativo, préstamos, cobranza.	Encuestas, pronósticos, rutas, personal, logística, viáticos.	Aprovechamiento, verificación, envíos, control de calidad.

Fuente: Benavides (2014)

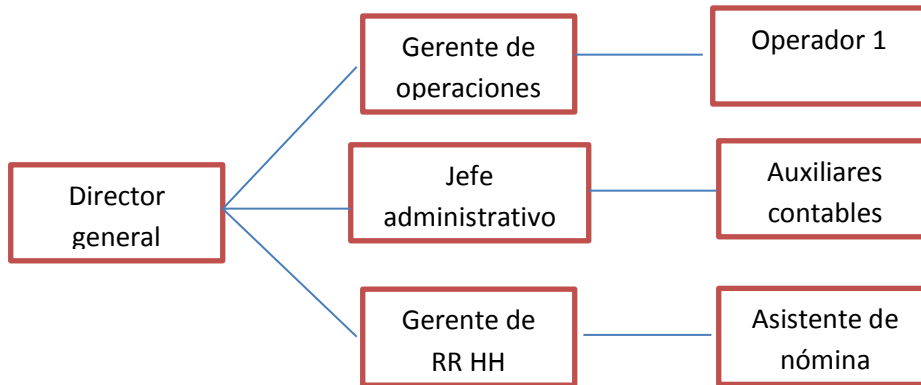
Figura No. 4  
Organigrama Vertical



Fuente: Naumov (2011)

Figura No. 5

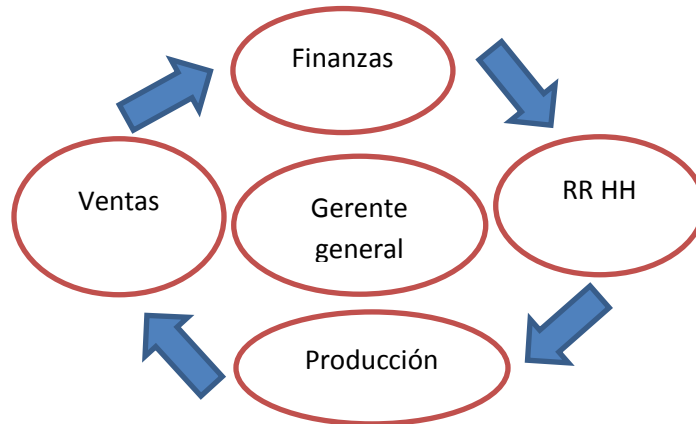
Organigrama Horizontal



Fuente: Naumov (2011)

Figura No. 6

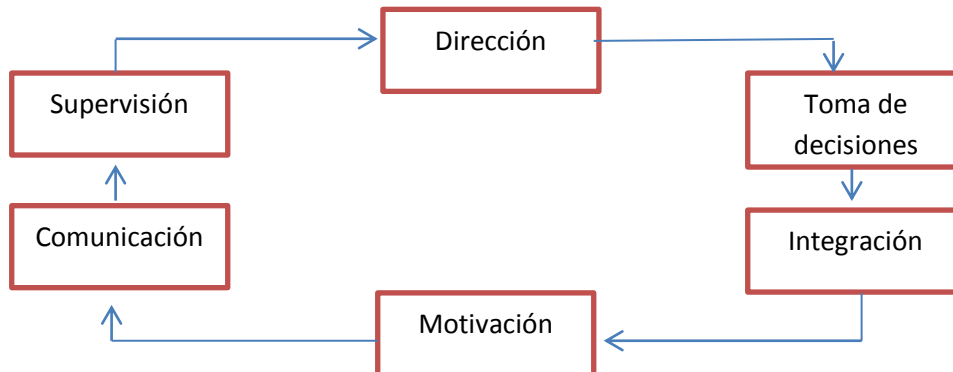
Organigrama Circular



Fuente: Naumov (2011)

Figura No. 7

Etapas de la dirección.



Fuente: Münch (2012)

Figura No. 8  
Pirámide de necesidades



Fuente: Munch (2012)

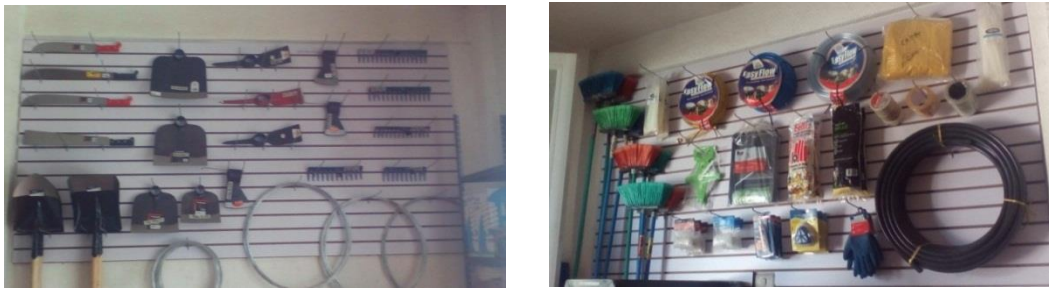
## Anexo 5

### Fotografías de las ferreterías



Fuente: Elaboración propia (2016)

Se puede observar en esta empresa que posee un espacio amplio pero no cuenta con ningún rotulo, nombre que lo identifique.



Fuente: Elaboración propia (2016)

En algunas áreas de las ferreterías mantienen ordenadas los productos, sin embargo en la mayoría no.



Fuente: Elaboración propia (2016)

Se puede visualizar el área interior de las ferreterías, algunas cuentan con suficiente espacio para desarrollar las actividades, el problema es que no lo tiene distribuido como se debería, esto se debe a la poca orientación sobre como clasificar las diferentes áreas y como colocar el mobiliario que poseen.



Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta empresa se puede visualizar desorden en sus productos y poco espacio físico.



Fuente: Elaboración propia (2016)

La mayoría de las empresas ferreteras se encuentran estratégicamente ubicadas en donde existe mayor influencia de personas.