

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE – PROCOMIN



TEMA
ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS
EMPRESAS CONTRIBUYENTES DEL MUNICIPIO DE SAN CARLOS, DURANTE
EL PERÍODO 2019-2020.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS

AUTOR
LIC. ABDÍAS ALEXANDERS MENDOZA CARDOZA

TUTOR
PhD. FREDY DANILO FITORIA REYES

MANAGUA, FEBRERO 2021

i. Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por haberme permitido llegar a cumplir este sueño, por ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día.

A los empresarios del municipio de San Carlos, motor e impulso de mi trabajo, a buena hora, sirva de provecho.

En especial a mis padres, por su esfuerzo, por la educación, el apoyo y el cariño absoluto que me han brindado durante mi existir y aquellas personas y seres queridos que siempre me asistieron en los momentos que los necesité.

ii. Agradecimiento

Dios ha sido mi fortaleza. Él siempre ha sido fiel; aunque yo falle, nunca me deja. Gracias Dios. Tú eres bueno todo el tiempo.

Gracias a todos los **profesores y colegas** maestrantes de la generación de administración funcional 2018-2020, por ser parte de este proceso.

A la **Alcaldía Municipal de San Carlos** por permitirme ser parte del desarrollo local a través de este estudio.

Un reconocimiento aparte se merece mi familia que me han ayudado emocional y espiritualmente ante los inconvenientes que se derivan de un trabajo tan apasionante y agotador como éste. A mi padre, **Carlos Mendoza**, que siempre me ha guiado y aconsejado, basándose en su liderazgo y conocimientos adquiridos durante mucho tiempo, te admiro. A mi madre bella, **Dora Cardoza** me inspiran sus esfuerzos y luchas.

iii. Carta Aval del Tutor

UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE

CIENCIAS ECONOMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

CUDECE – PROCOMIN

Maestro

Ramfis Muñós Tinoco

Director Ejecutivo

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial (Procomin)

Su despacho

Estimado maestro Muñós:

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 97 inciso d, del Reglamento del sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC- UNAN – MANAGUA, Tengo a bien comunicarle culminación de tutoría de tesis de maestría con el tema: **“Análisis de prácticas y procesos administrativos en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, durante el período 2019-2020”**. Presentada por el licenciado **Abdías Alexanders Mendoza Cardoza**, como requisito para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas.

Tomando en consideración la metodología para la presentación del trabajo de tesis establecida por la UNAN – MANAGUA, como tutor, considero que el presente documento cumple con los elementos científicos, técnicos y académicos necesarios para ser sometidos a defensa ante tribunal de tesis y entrega de informe final de la misma.

Dado en la ciudad de Managua a los veintiséis días del mes de febrero del año dos mil veintiuno.

PhD. Fredy Danilo Fitoria reyes

Docente Tutor.

Cc. Archivo.

iv. Resumen

En el presente estudio se analizó las prácticas y procesos administrativos que han aplicado las empresas contribuyentes del municipio San Carlos durante el período comprendido entre el año 2019 y el año 2020. En primer lugar, haciendo uso de la técnica de observación, se caracterizó la situación de las empresas, de manera que permita obtener una idea clara del tipo de organizaciones que existen en el Municipio.

En segundo lugar, por medio de entrevistas dirigidas a directores departamentales del Ministerio de Economía Familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa (MEFCCA) e Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), se describió el contexto emprendedor de acuerdo a los indicadores de emprendimiento a fin de aplicar de forma óptima el proceso administrativo. En tercer lugar, utilizando la técnica de encuesta, se identificó las prácticas y procesos administrativos que aplican los contribuyentes del municipio de San Carlos con la finalidad de tener información elemental para la realización del análisis central. Por último, como valor agregado al estudio, se diseñó una guía que permita aplicar correctamente al proceso administrativo.

Para desarrollar la investigación se utilizó el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con carácter descriptivo, diseño no experimental, método deductivo y de corte transversal. Para el procesamiento de la información se han utilizado bases y gestores de datos que facilitan el análisis de las distintas variables que incluye el estudio. Se identifica el área, población y muestra estudiada; fuentes de información y operacionalización de variables.

Como principales conclusiones se determina y se toma como referencia la necesidad de educación empresarial a través de una guía que le permita al contribuyente del municipio de San Carlos aplicar el proceso administrativo, a fin de crear empresas con solidez, con enfoque de crecimiento y de mejora hacia el futuro.

Palabras Clave: Proceso Administrativo, Planeación, Organización, Dirección, Control.

Índice

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimiento	ii
iii. Carta Aval del Tutor	iii
iv. Resumen.....	iv
I. Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Antecedentes teóricos.....	3
1.1.2. Antecedentes de campo.....	6
1.2. Justificación	9
1.3. Planteamiento del problema	10
1.4. Formulación del problema.....	12
1.4.1. Pregunta central.....	12
1.4.2. Sistematización del problema.....	12
II. Objetivos	12
2.1. Objetivo general.....	12
2.2. Objetivos específicos	12
III. Marco teórico	13
3.1. El Proceso Administrativo.....	13
3.1.1. Concepto del proceso administrativo.....	13
3.1.2. Características del proceso administrativo.....	14
3.1.3. Naturaleza del proceso administrativo.....	16
3.1.4. Principios del proceso administrativo.....	17
3.2. La planeación y su aplicación en las áreas funcionales.....	21
3.2.1. Naturaleza y propósito de la planeación.....	21
3.2.2. Herramientas de Planeación.....	23
3.3. La organización y su aplicación en las áreas funcionales.....	41
3.3.1. Organización funcional.....	41
3.3.2. Organización como fase del proceso administrativo.....	41
3.3.3. Tipos de organización	42
3.4. La dirección y su aplicación en las áreas funcionales.....	43

3.4.1.	Etapas de la dirección administrativa.....	43
3.4.2.	Tipos de dirección administrativa.....	45
3.5.	El control y su aplicación en las áreas funcionales.....	46
3.5.1.	El control como fase del proceso administrativo	47
3.5.2.	Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo.....	47
3.5.3.	Tipos De Control.....	48
3.5.4.	Áreas de desempeño del control.....	49
IV.	Preguntas directrices	50
V.	Operacionalización de variables	51
VI.	Diseño Metodológico.....	53
6.1.	Tipo de Estudio.....	53
6.2.	Tipo de Enfoque	53
6.3.	Tipo de alcance.....	54
6.4.	Población	54
6.5.	Selección de la Muestra.....	55
6.6.	Proceso de Investigación	56
6.7.	Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos	57
6.8.	Entrevistas.....	58
6.9.	Guía de revisión de documentos.....	58
6.10.	Observación de documentos y datos.....	59
VII.	Análisis de Resultados.....	59
7.1.	Caracterización de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.	60
7.2.	Identificación de prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.	70
7.3.	Identificar el contexto emprendedor de acuerdo a los indicadores de emprendimiento.....	111
7.4.	Diseñar una guía para la aplicación correcta del proceso administrativo dentro de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.....	116
7.5.	Introducción.....	116
7.6.	Proceso Administrativo.....	117
7.7.	Planificación.....	118
7.7.1.	¿Qué es planificación?.....	118

7.7.2.	¿Qué es planificación estratégica?	118
7.7.3.	¿Cómo construir un plan estratégico?	118
7.7.4.	Cómo hacer la planificación estratégica.....	120
7.7.5.	Define la misión organizacional.....	120
7.7.6.	Define la visión organizacional.....	120
7.7.7.	Establece los valores organizacionales.....	121
7.7.8.	Define los objetivos.....	121
7.7.9.	Desarrolla las Estrategias	123
7.7.10.	Herramientas para Desarrollar estrategias.....	124
7.7.11.	Elabora un Programa	134
7.8.	Organización.....	135
7.8.1.	ganizar la empresa?	136
7.8.2.	Identifica el tipo de organización	136
7.8.3.	Elabora un organigrama	136
7.8.4.	Establece y estructura un manual	138
7.8.5.	¿Cómo integrar los recursos en la Organización?.....	140
7.8.6.	Reclutamiento.....	140
7.8.7.	Cómo reclutar al personal de la empresa paso a paso	141
7.8.8.	Selección de personal	142
7.8.9.	Cómo seleccionar al personal de la empresa.....	142
7.8.10.	Contratación del personal	144
7.8.11.	Inducción	146
7.8.12.	Capacitación	147
7.8.13.	Beneficios Laborales Básicos	149
7.9.	Dirección.....	152
7.9.1.	¿Qué es la dirección?.....	152
7.9.2.	Estilos de dirección y liderazgo.....	152
7.9.3.	La comunicación en el proceso de dirección.....	153
7.9.4.	¿Qué es la comunicación organizacional?.....	153
7.9.5.	¿Cuáles son los tipos de comunicación organizacional?.....	154
7.9.6.	Importancia de la comunicación organizacional	154

7.9.7.	Cómo mantener una buena relación con los empleados.....	154
7.9.8.	Incentivos laborales.....	155
7.9.9.	¿Qué son los incentivos laborales?.....	155
7.9.10.	¿Cómo diseñar un plan de incentivos?	156
7.10.	Control	156
7.10.1.	¿Qué es el control?.....	156
7.10.2.	Elementos básicos del control	156
7.10.3.	Importancia del control.....	157
7.10.4.	Tipos de control	157
7.10.5.	Según el momento en que se lleva a cabo:	157
7.10.6.	Según su función.....	158
7.10.7.	Objetivos del control en la empresa	158
7.10.8.	Niveles de control	158
7.10.9.	Mínimo control.	158
7.10.10.	Control presupuestario y previsiones.	159
7.10.11.	Control integrado de gestión.....	159
7.10.12.	Áreas de control en las empresas.....	159
7.10.13.	El control financiero	160
7.10.14.	Implementación del control financiero	160
VIII.	Conclusiones.....	161
IX.	Recomendaciones.....	164
X.	Bibliografía	167
XI.	Anexos	1

Índice de Tablas

Tabla 1. Principios aplicados en las fases del proceso administrativo	20
Tabla 2: Operacionalización de las variables	51
Tabla 3. Porcentaje poblacional de empresas contribuyentes	55
Tabla 4. Cálculo de muestra de estudio según estratos	56
Tabla 5: Cantidad de empresas contribuyentes, según sector económico.....	60
Tabla 6: Clasificación de empresas según régimen de contribución por sector económico. 61	
Tabla 7: Empresas contribuyentes según el tiempo de existencia por sector económico	62
Tabla 8: FODA: estado situacional de las empresas del municipio de San Carlos, según sector económico.....	65
Tabla 9: Caracterización de las empresas del Municipio de San Carlos.....	67
Tabla 10: Contexto emprendedor en el municipio de San Carlos, según indicadores de emprendimiento.....	111

I. Introducción

Las empresas necesitan desarrollarse de forma integral, especialmente en sus primeras etapas de vida, con el fin de afirmar sus actividades de manera que puedan crecer hasta alcanzar el éxito empresarial deseado, hasta posicionarse como fuertes competidoras dentro del mercado, cualquiera sea el sector económico en el que estas se desempeñen. La ciencia administrativa explica que en todo proyecto se siguen lineamientos universales a través de prácticas y procesos desarrollados científicamente.

Si bien es cierto, la teoría administrativa aporta los conocimientos necesarios para conducir una empresa de forma integral, pero en la realidad muy pocos empresarios o emprendedores aplican una correcta administración o, al menos, los procesos básicos de planear, organizar, dirigir y controlar de manera tácita. Por otro lado, el empirismo pareciera dominar el entorno económico, estableciéndose empresas que no alcanzan un desarrollo óptimo, quizás por la misma falta de conocimientos administrativos de sus propietarios. La mayoría de empresas del municipio de San Carlos no escapan a esta realidad planteada, por lo tanto, se hace necesario la creación de mecanismos para integrar en los negocios las prácticas y procesos que dicta la administración de empresas.

La investigación desarrollada busca a dar un aporte de mucha significancia para las empresas del municipio que tienen poco o largo recorrido en el mundo empresarial, a fin de propiciar herramientas que sirvan para el desarrollo económico local.

El presente trabajo pretende analizar las prácticas y procesos administrativos que llevan a cabo las empresas inscritas como contribuyentes del municipio de San Carlos, en el departamento de Río San Juan. Como punto de partida para el análisis, se hace necesaria la caracterización general de dichas empresas, por consiguiente, se identifican las prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas contribuyentes para luego establecer la relación existente entre la ejecución del proceso administrativo y el contexto emprendedor, en el cual están inmersas las empresas del municipio. Por último, como consecuencia del estudio realizado, se diseña una guía que sirva para poner en práctica de manera correcta el proceso administrativo dentro de las empresas contribuyentes, como una herramienta de capacitación y adiestramiento empresarial.

El diseño metodológico utilizado explica todas las características derivadas en el proceso del estudio en cuestión. Para desarrollar la investigación se ha aplicado el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con carácter descriptivo, diseño no experimental, método deductivo y corte transversal. El procesamiento de la información ha requerido de bases y gestores de datos que facilitan el análisis de las distintas variables que incluye el estudio. Además, se identifica el área, población y muestra estudiada; al ser un estudio ampliamente bibliográfico se incluyó fuentes de información tales como libros y sitios web

La presente investigación está conformada por nueve capítulos: el capítulo I expone la introducción, antecedentes, justificación, planteamiento del problema, formulación con su pregunta central, así como la sistematización del mismo. El capítulo II muestra el objetivo general y los objetivos específicos que delimitan al estudio.

El capítulo III comprende el marco teórico, donde se presentan definiciones que resultan indispensables para comprender el contenido del estudio. Se aborda ampliamente el proceso administrativo con sus fases de planeación, organización, dirección y control, además de la aplicación de cada etapa en las áreas funcionales.

El capítulo IV comprende las preguntas directrices que guiarán el desarrollo del estudio.

En el capítulo V, se presenta el cuadro de operacionalización que define el alcance de los indicadores de las variables del estudio.

El capítulo VI, corresponde al diseño metodológico en el cual se mencionan el tipo de investigación realizada, el enfoque de la investigación, el tipo de alcance, se determina la población y se calcula la muestra, también conlleva aspectos como el proceso de investigación, métodos y técnicas utilizados para la recolección de la información.

El capítulo VII, está compuesto por el análisis e interpretación de resultados de las entrevistas dirigidas a directores departamentales del MEFFCA e INTUR en Río San Juan. También presenta los datos de las encuestas aplicadas a los empresarios contribuyentes del municipio de San Carlos. Además, se incluye la guía del proceso administrativo dirigida a las empresas, que podrá ser auto aplicada o enseñada a través de facilitadores.

En el capítulo VIII, se presentan las conclusiones generales del estudio de investigación y para finalizar, en el capítulo IX, se expondrán las recomendaciones que contiene el trabajo de investigación.

1.1. Antecedentes

Al realizar búsqueda de información de trabajos perfilados en el campo de estudio de la presente tesis, se encontró teoría relevante en la materia y algunas investigaciones similares. A continuación se hace referencia de antecedentes teóricos en los que se logrará afianzar los conceptos preliminares para entrar en materia dentro del estudio, específicamente los relacionados al proceso administrativo y la necesidad de su aplicación en la vida cotidiana y empresarial de una sociedad. Por otra parte, los antecedentes de campo incluidos, son estudios realizados con fines similares a esta investigación, servirán como guía de información inicial sobre aspectos relacionados en cuanto a planeación, organización, dirección y control, además conviene su análisis para concretar argumentos que sirven en la aplicación teórica y práctica de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.

1.1.1. Antecedentes teóricos.

La Administración como ciencia social tiene por objetivo alcanzar los propósitos para los cuales fue creada una institución, esto se logra a través de un proceso bien estructurado y con esfuerzo humano coordinado (Fernández, 1997, p.3).

En su estudio, Huberman, L. (1982), refiere que la administración, como una actividad práctica, surgió cuando los hombres primitivos se unieron y se organizaron para poder enfrentar las condiciones adversas a que les enfrentaba la naturaleza. Cuando el número de individuos aumentó las necesidades de alimento, vestido y protección también lo hicieron y, por lo tanto, la condición de sobrevivencia de la comunidad pasó por la búsqueda de una adecuada organización grupal. Esta debía permitir tanto la cohesión del grupo como la obtención de los satisfactores que se requerían, no sólo para la subsistencia sino también para la reproducción de la propia comunidad.

Se puede entender, entonces, que la administración, aunque de forma totalmente

intuitiva y rudimentaria, se hizo necesaria en la organización de la vida de individuos. Es decir, desde la formación de los clanes, cuando algunos individuos se especializaron en ciertas tareas comunitarias, hasta la creación de los grandes complejos sociales-industriales de la actualidad, las técnicas y estrategias administrativas, como formas de organización de las actividades humanas se hicieron indispensables en los procesos productivos, económicos y sociales.

Según García, C, R. (1983), las prácticas administrativas empezaron a desarrollarse en las instituciones hasta que las necesidades productivas hicieron necesarios métodos y procedimientos para el control, tanto de la mano de obra como del proceso productivo, cuando empieza a conformarse el campo de conocimiento específico de la administración. A partir de ese momento, muchos de los nuevos avances relacionados con las mejoras productivas han estado vinculadas a los nuevos desarrollos administrativos.

Según Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008), las cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo son: planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar. Así mismo, define la planeación como selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos. La organización refiere a la estructura intencional y formal de funciones o puestos.

De igual forma, Según Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008), entienden por integración de personal el proceso de cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización; se define dirección como el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; por último, se entiende por control como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Para efecto de la presente investigación se omitirá la función de integración de personal, puesto que, a grandes rasgos, está incluido en el proceso de organización.

De acuerdo a Aguilar, R. (2015), en la aplicación práctica de las 4 funciones fundamentales de la administración existen modos entrelazados e interrelacionados; consecuentemente, el desempeño de una función no termina antes que se inicie la siguiente y, por lo general, no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa, el orden de las funciones será quizás como se

indica en el proceso, pero en una empresa en marcha el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear u organizar.

Huerta, M., G. (2016), explica que para que una empresa expanda sus operaciones, no sólo productivas, sino también de penetración en nuevos mercados, es necesario que vaya adaptando sus estructuras a los avances metodológicos y técnicos acordes con las nuevas condiciones del mercado; sin embargo, debe mencionarse que no todas las empresas están en posibilidades económicas para modificar sus procesos administrativos internos ni su estructura organizacional. Porque la utilización de las innovaciones tecnológicas y administrativas, que facilitan la implantación de eficientes sistemas de productividad y calidad, está limitada a la capacidad económica de cada empresa y a las fuentes de financiamiento que puede acceder, en dependencia del tamaño de la empresa y de su posición en el mercado.

Por lo tanto, debe resultar claro que en las micros, pequeñas y medianas empresas, sus posibilidades económicas y financieras para realizar las transformaciones administrativas son muy reducidas. De ello se deriva que sus posibilidades para introducir los avances que les permitan replantear sus estructuras organizacionales y adquirir tecnologías innovadoras, acordes a las nuevas pautas de consumo y a las modificaciones en los precios relativos de los factores, son muy limitadas.

Por otra parte, además de los problemas que este subsector de la industria enfrenta en la obtención de recursos financieros, y que van cuando pueden obtenerse, desde la realización de innumerables trámites hasta el cobro de altas tasas de interés, también ha quedado expuesto a las restricciones que tácitamente les ha impuesto una política económica de tipo contractual y una apertura comercial aceleradas.

En el contexto abordado se puede señalar que muchas de las limitaciones que enfrentan las empresas, en cuanto a su adecuación a las nuevas tendencias administrativas, no sólo están implícitos los aspectos relativos al desarrollo de productos y servicios integrales de alta calidad, sino también lo relacionado a la necesidad de llevar a cabo procesos productivos, cuyas externalidades negativas sobre el medio ambiente sean nulas o las mínimas, varían en complejidad dependiendo del tamaño y de la posición en el mercado de las mismas.

Para Arias, C. y Castillo, E. (2011), el emprendimiento es una capacidad humana que

puede aprenderse, desarrollarse y mejorarse de manera continua a través de procesos de formación integrales; y para ello, la teoría es esencial para su aplicación con sentido en la práctica, que debe orientarse al desarrollo de competencias que le permitan al individuo adquirir una visión empresarial y tomar decisiones responsables para su proyecto de vida. Para esto la educación virtual posee una ventaja: la posibilidad de ofrecer conocimiento en línea de calidad y con una mayor cobertura, para que el individuo acceda a procesos formativos pertinentes y genere conocimiento sin restricciones de carácter presencial.

Rodríguez, A. (2009), propone que la percepción hacia el emprendimiento puede analizarse desde dos perspectivas: 1. la perspectiva cultural: señala que el emprendimiento se da mediante manifestaciones simbólicas como valores, principios y creencias que a su vez generan fenómenos de diferenciación e identidad en aquellas personas que reciben la acción, es decir, generan un ambiente humano propicio para el establecimiento del emprendimiento o mentalidad empresarial. 2. La perspectiva psicoanalítica: plantea que la creación y consolidación de una empresa es similar a una proyección sobre la amplia pantalla o espejo del mercado; además prueba la capacidad de relación y de escucha, obligando al emprendedor a poner en práctica su capacidad de convencimiento para implementar su proyecto, a vender su idea y a utilizar una denominación con significantes.

El conjunto de significantes constituye una cultura, es decir, un registro simbólico ofrecido al individuo por la sociedad que lo acoge, algo fundamental para el desarrollo de la persona en el curso de su evolución para "salir" de su relación consigo mismo y, por ende, adoptar comportamientos emprendedores. Por medio del lenguaje las personas toman forma y gusto por crear, inventar, crecer y progresar. Se puede hacer una analogía con la organización donde los símbolos reúnen las individualidades, obedeciendo ellos mismos a una dinámica que instituye su valor. De esta manera, el emprendimiento aparece como resultante de la capacidad de hacerse su lugar, de afrontar la mirada de los otros, de tomar el poder; en suma, de persistir en el juego de ser emprendedor.

1.1.2. Antecedentes de campo.

En el campo de estudio de la presente tesis se encontraron investigaciones aplicadas a empresas específicas. A continuación se presentan algunos de los trabajos más cercanos en su contenido

que han servido de guía para la presente investigación.

Según Barrera, M. (2018), el objetivo general de su investigación es determinar la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios, realizando comparaciones con las otras empresas dedicadas a la construcción. Además, se persigue identificar los tipos de planes que se utilizan en la empresa; determinar el tipo de organización con que cuenta la empresa; identificar cómo se lleva a cabo la integración para el reclutamiento, selección y contratación de personal; determinar cómo llevan a cabo el proceso de dirección en la constructora; describir los tipos de control que emplean en la empresa para medir los objetivos. Para obtener la información aplica cuestionarios y entrevistas directas, tanto al propietario como a los colaboradores de la empresa; además utiliza la observación directa a los documentos que sustentan el proceso administrativo de la empresa, realizando cuadros comparativos con la información obtenida de la competencia.

Por otra parte, Barrera, M. (2018), logra identificar que en la empresa no se cumple el proceso administrativo, en virtud de la aplicación de procesos empíricos y el empleo de experiencias individuales que limita el accionar de la empresa, dando la recomendación de establecer de forma correcta los diferentes elementos de la planeación como: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, además que los mismos se den a conocer a los colaboradores, a fin de tener un mejor desempeño laboral al sentirse parte de la organización y comprometerse en la consecución de los objetivos organizacionales.

En su investigación Portillo, K. (2004) persigue el objetivo general de determinar de qué manera se aplica el proceso administrativo a la comercialización de productos en tiendas de autoservicio, además plantea identificar las fases del proceso administrativo utilizadas en la comercialización de productos en tiendas de autoservicio; establecer la forma de aplicación del proceso administrativo en las tiendas de autoservicio; diseñar una guía administrativa para la aplicación del proceso administrativo en la comercialización de productos que sirva como una herramienta de apoyo en la administración de tiendas de autoservicio. Se determinó que la aplicación del proceso administrativo en la comercialización de productos en las tiendas de autoservicio objeto de estudio, no se efectúa correctamente, debido a que quienes lo llevan a cabo no poseen conocimientos técnicos que permitan mejorar la administración.

Se identificó que las fases del proceso administrativo con mayores deficiencias y limitaciones en la comercialización de productos de las tiendas de autoservicio son: la planeación, organización y control. También se observó que el proceso administrativo se está aplicando de manera inadecuada, ya que la planeación de la comercialización de productos no se efectúa de forma correcta en ninguna de las tiendas. Se recomienda que, para el buen funcionamiento de las tiendas de autoservicio, la aplicación del proceso administrativo en las fases de planeación, organización y control debe ser más eficiente, por eso los propietarios y empleados necesitan de seminarios y capacitaciones que les permitan desempeñar correctamente sus actividades dentro de las tiendas.

Dávila, S. y Fuente S. (2013), con el objetivo de crear un manual de organización y funciones para la empresa plásticos Yanber de Nicaragua, S. A, realizan un estudio general de la empresa, usan la matriz FODA, reformulan la estrategia de la empresa en cuanto a misión, visión y valores; también diagnostican la situación de la estructura de la empresa, proceden a diseñar cargos de trabajos y se analiza la brecha para el fortalecimiento de los mismos. La investigación es de tipo descriptivo la cual fue aplicada dentro de la empresa, a una persona por cada puesto de trabajo. La información se obtiene a través de revisión de documentos de la empresa, cuestionarios aplicados a los colaboradores y encuestas para altos funcionarios de la compañía, a la vez entrevistas personales. Se puso en práctica un modelo de perfil de puestos con las funciones específicas administrativas, y se comparan los rendimientos reales y los rendimientos potenciales al utilizar el manual.

Se encuentra que la situación de la empresa Yanber de Nicaragua, S. A, está en términos medios, se sugiere a través del análisis FODA hacer frente a situaciones complejas por medio de las estrategias recomendadas. Los lineamientos de la empresa como misión, visión y valores eran desconocidos por los trabajadores, y a la vez difíciles de comprender por ser muy extensos, donde se recomienda que se cultive y se fortalezca la apropiación de los objetivos centrales de la compañía a través de campañas informativas, en cada uno de los trabajadores. Se carece de un manual de funciones donde se observa que se desaprovechan los recursos por no estar organizados de forma correcta, se recomienda en este particular poner en práctica el manual que se entregaría y presentarlo a todos los colaboradores.

También se encontró que los colaboradores solamente cumplían en un 53 % las

exigencias de la empresa en cuanto al desempeño profesional, se le recomienda invertir en un plan de profesionalización de las personas que aún no alcanzan el nivel requerido. Este estudio se relaciona con la investigación desarrollada porque trata de propiciar a la empresa un manual que incluye las funciones de un proceso administrativo ordenado.

Rueda, L. y Solís, J. (2018), como objetivo general de su investigación, plantean diseñar un manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017, específicamente persiguen identificar el manejo del proceso administrativo, determinar la situación actual de los procesos administrativos y, por último, la elaboración el manual de gestión para el proceso administrativo. El tipo de investigación enmarcado en el trabajo es descriptivo, no experimental, de corte transversal, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y método deductivo. Aplicado a propietaria y 15 trabajadores del hotel, con fuentes de información primaria de los recursos de la empresa y secundaria procedente de libros e internet. Se utilizaron instrumentos como encuestas, entrevistas y fichas de información.

Se obtuvo resultados del estudio que caracterizan la situación de la empresa donde la propietaria desconoce el proceso administrativo y por lo tanto no lo aplica, no existen definidas las estrategias empresariales, falta de organización, no existen procesos definidos de dirección ni control. La propietaria reconoce la importancia de la aplicación del proceso administrativo, pues cree que es para tener una mejor empresa. En lo general, los trabajadores tienen la misma percepción que tiene la propietaria sobre los procesos administrativos, es decir, se trabaja con empirismo. La recomendación que da el estudio es la implementación del manual propuesto sobre el proceso administrativo, práctica y revisión continua del mismo.

La investigación de los autores mencionados, tienen puntos importantes y centrales relacionados al presente trabajo, pues abarca el tema de análisis de las prácticas y procesos administrativos. Se considera de gran aporte para el desarrollo de esta investigación.

1.2. Justificación

El presente estudio propicia y sugiere la transformación económica y social al implementar conocimientos fundamentales para la administración correcta de una empresa, esto desenlaza

en un desarrollo económico óptimo a nivel individual y social, contribuyendo a la reducción de la pobreza, pues se ha comprobado que las empresas que más sobreviven a situaciones difíciles y que alcanzan altos niveles de prosperidad es porque han sido administradas de una forma eficiente y esto se alcanza a través de los procesos y prácticas administrativas.

En particular para las empresas en estudio es de mucha importancia, ya que analizará la aplicación de conceptos científicos en las empresas que mueven la economía del municipio de San Carlos. La contribución al gremio de empresas es de relevancia, puesto que soportará guía de mejoras en la conducción de los negocios con los que las familias encuentran el sustento diario y buscan mejores condiciones de vida. La implicación práctica que será orientada a través de la guía permitirá una funcionalidad óptima en las empresas que apliquen los conocimientos instruidos.

La relevancia de esta investigación trasciende a actores directos relacionados al plan de desarrollo local. Por ejemplo, para la Alcaldía Municipal de San Carlos será fuente de información relevante, pues permitirá la elaboración de planes de desarrollo local más pertinentes orientados al sector investigado; El Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa, y Asociativa (MEFCCA) puede utilizar la investigación para dar seguimiento a las necesidades básicas que hay en los nuevos emprendimientos y tener de qué manera reforzar la capacidad que estas empresas tienen hasta el momento, implementando capacitaciones relacionadas a los procesos administrativos que toda empresa debiera de llevar.

Por otro lado, la tesis desarrollada puede ser utilizada como base para nuevas investigaciones de docentes y estudiantes afines a las carreras económicas, debido a que no existen otras investigaciones aplicadas en el campo en cuestión en el municipio de San Carlos.

1.3. Planteamiento del problema

Las empresas, por lo general, se enfrentan a grandes retos en su desarrollo de tipo económico y financiero, que al no ser claramente administradas tienden a dar indicios que conllevan a desestabilidad; sin embargo gran parte de estos retos pueden verse solventados si tan solo se estableciera un proceso claro donde se identifiquen los lineamientos que conduzcan a corto, mediano y largo plazo el quehacer organizacional.

Síntomas: Actualmente en las empresas se presentan situaciones desfavorables para sus propietarios, tales como el cierre de negocios, poco o nulo desarrollo empresarial. La falta de aplicar prácticas administrativas correctas basadas en el conocimiento se encuentra ligada a la alta tasa de empresas que tienden a desaparecer relativamente en poco tiempo, debido a que no se tiene una visión de futuro, al desconocer métodos técnicos y científicos conducentes a progreso y desarrollo empresarial.

Causas: Por lo antes mencionado, los inconvenientes que se presentan pueden estar relacionados a que en las empresas del municipio de San Carlos existe una mala administración y un entorno complejo; también por la falta de planeación, ineficiente organización, carencia en dirección y métodos ineficaces de control.

Pronóstico: Estos aspectos contradictorios que se dan en las empresas, crean un ambiente poco satisfactorio en la eficiencia de sus contribuciones, a su vez puede sobrevenir un impacto económico negativo para las empresas y para el municipio; pérdida en la calidad de vida y aumento en el índice de pobreza. Además, puede resultar una percepción negativa hacia el emprendimiento, declive acelerado de la empresa, incertidumbre y caos, inversión y financiamiento reducido, desencadenando baja productividad, además de ineficiencia e ineficacia en la utilización de los recursos.

Control del pronóstico: Por lo tanto, el diseño de una guía sobre la aplicación correcta del proceso administrativo dentro de las empresas permitirá desarrollar programas de capacitación para empresarios, incentivar emprendimientos que sigan el proceso administrativo desde el inicio del negocio; también ayudará a guiar la implementación de estrategias que ayuden a minimizar los riesgos del entorno, a definir un plan consecuente a los objetivos perseguidos, establecer estructuras que estén acorde a la actividad de la empresa. A través del documento podrán poner en práctica estilos direccionales que garanticen el buen andar de la empresa, a la vez desarrollar mecanismos de control que corrijan deficiencias operativas e impulsen hacia una mejora continua organizacional y, por supuesto, facilitará conocimientos para estar en constante desarrollo personal y organizacional.

1.4. Formulación del problema

Por lo antes expuesto se formula la siguiente pregunta:

1.4.1. Pregunta central.

¿De qué manera se aplican las prácticas y procesos administrativos en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, durante el período 2019-2020?

1.4.2. Sistematización del problema.

1. ¿Cuál es la caracterización de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos?
2. ¿Cuáles son las prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos?
3. ¿Qué elementos inciden en la descripción del contexto emprendedor de acuerdo a los indicadores de emprendimiento?
4. ¿En qué contribuye el diseño de una guía del proceso administrativo para las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos?

II. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar las prácticas y procesos administrativos en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, durante el período 2019-2020.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Caracterizar las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, a través de la observación y análisis de la base de datos, para tener una perspectiva amplia de las empresas contribuyentes.

2.2.2. Identificar prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos por medio de encuestas y así brindar recomendaciones pertinentes.

2.2.3. Describir el contexto que influye en el desarrollo empresarial de los contribuyentes del municipio de San Carlos, de acuerdo a 16 indicadores de emprendimiento.

2.2.4. Diseñar una guía para la aplicación correcta del proceso administrativo dentro de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.

III. Marco teórico

3.1. El Proceso Administrativo

3.1.1. Concepto del proceso administrativo.

La administración como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la practica.

Para García, R. (1983), el proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado según como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones.

Conforme a lo planteado por Aguilar, R. (2015) el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso. Por eso en la actualidad la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada

universalmente: planeación, organización, dirección y control. En el presente estudio se hará uso de las cuatro fases antes dichas para la explicación del proceso administrativo.

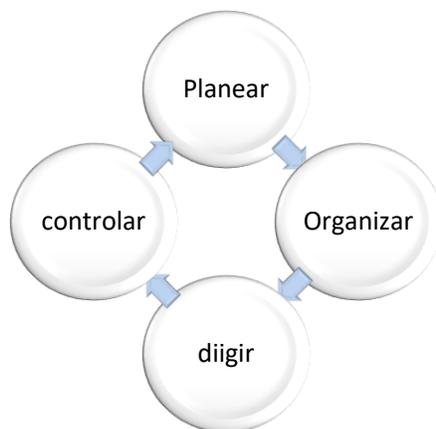
3.1.2. Características del proceso administrativo.

En su investigación de la administración histórica García, R. (1983) descubre que algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica se encuentra el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos conforman el proceso administrativo.

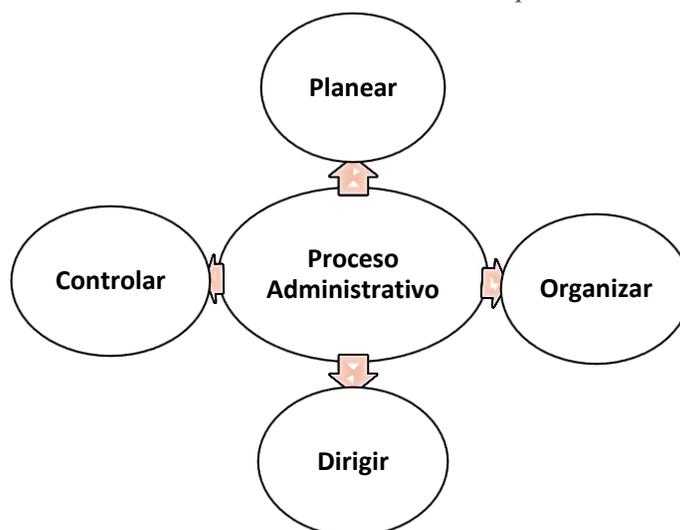
Para efectos del presente estudio, ya además en la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración se consideran de modo entrelazado e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso que indica la figura 1, es decir se procede bajo el orden lógico observado, pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación dirigir y luego planear, es decir, que puede empezar por cualquier parte del proceso. Ver figura 2.

Figura 1. Proceso Administrativo de una empresa nueva



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Proceso Administrativo de una empresa en marcha.



Fuente: Elaboración propia.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) explican que el proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirige y controla sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar; muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Todos estos factores determinan el ejercicio de la empresa, los cuales se integran y se conjugan para mejorar el desenvolvimiento de las actividades organizacionales, en la cual los factores trabajan y se conjugan de manera estructural para establecer condiciones de funcionamientos corporativas y empresariales dentro de una empresa.

Además Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) hacen énfasis en que uno de los factores más importantes es el proceso de planeación donde cada empresa debe planificar sus acciones para garantizar una mejor participación por parte de los trabajadores y de los altos ejecutivos de la organización.

Por otro lado, para Fernández, J. A. (1977), la toma de decisiones también es un aspecto importante, debido a que es a través de ella que se puede diferenciar los diversos problemas que se presentan y de esta manera plantear la solución más idónea para mejorar la problemática planteada y planificar una toma de decisión adecuada y sectorizada por prioridades.

Se deduce, entonces, que es importante destacar que todos estos elementos se conjugan e interrelacionan para lograr que la administración de gerencia sea más efectiva y programada que al azar e involuntaria. A continuación se especifica cada parte del proceso administrativo, desde un marco conceptual y práctico.

3.1.3. Naturaleza del proceso administrativo.

Como ya se ha definido, los distintos autores explican que la naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

Desde la perspectiva de Fernández, J. A. (1977) la disciplina que exige el proceso administrativo se encuentra en los principios que lo regulan; el orden se manifiesta en la consecución de las fases, se organiza, se enseña a pensar y trabajar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de decisiones; la flexibilidad, siendo una característica natural de la administración, crea un modelo manejable de trabajo para amoldarse a las necesidades, cultura organizacional y estilos gerenciales de la organización de que se trate. El proceso administrativo no se debe considerar como una fórmula rígida.

Fernández, J. A. (1977) refiere que la eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización. El factor humano es un recurso escaso (mano de obra calificada) con sentimientos y valores que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.

3.1.4. Principios del proceso administrativo.

George R. T. y Stephen G. F. (1986), en su libro *Principios de administración*, define el concepto de principio: “Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción” (p. 27).

Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas. Los principios son básicos pero no absolutos, tienden a reformularse de acuerdo con las condiciones de tiempo y espacio en que se vive.

Conforme al argumento planteado por Reyes, P, A. (2007), a continuación se hará mención de los principios administrativos aplicables a cada una de las fases del proceso.

Principios en la fase de Planeación

Implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, en las cuales basan sus actos en algún método, plan o lógica; los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Reyes, P, A. (2007) contempla los siguientes principios relacionados a la planeación, se hace referencia a una síntesis en los conceptos de los mismos.

- 1. Principio de previsibilidad.** Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que existe siempre el riesgo.
- 2. Principio de objetividad.** La práctica administrativa debe apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.
- 3. Principio de la medición.** Los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, es decir, que sean susceptibles de medición.
- 4. Principio de precisión.** Los planes deben elaborarse con la mayor precisión posible, y no con afirmaciones vagas y genéricas, ya que van a regir acciones concretas.

5. **Principio de flexibilidad:** Es cierto que debe existir precisión en la elaboración de los planes, pero en su implementación debe haber margen para los cambios que surjan en forma imprevista.
6. **Principio de unidad.** Dentro de la organización se elaboran planes en cada una de las áreas de trabajo, pero estos planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan general.
7. **Principio de rentabilidad.** Todo plan debe redituara una relación favorable de los beneficios que espera respecto a los costos que exige.

Principios en la fase de Organización

Ya se ha visto que la organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Para Reyes, P, A. (2007) los siguientes principios relacionados a la organización, son los que rigen esta fase del proceso:

1. **Principio de especialización.** El trabajo tiende a dividirse cada vez más en actividades concretas. El individuo reditúa mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta. La especialización genera mayor creatividad e iniciativa.
2. **Principio de unidad de mando.** Un subordinado recibirá órdenes de un solo jefe.
3. **Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.** Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los niveles de la organización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.
4. **Principio de dirección-control.** A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

Principios en la fase de Dirección

Reyes, P, A. (2007) define la dirección como la fase que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son

fundamentales para las actividades de la dirección. El mismo autor relaciona la dirección con los siguientes principios:

1. **Principio de coordinación de intereses.** Es importante lograr una comunión de intereses particulares y generales dentro de la organización, para el logro de los objetivos.
2. **Principio de impersonalidad del mando.** El ejercicio de la autoridad debe verse como producto de una necesidad de todo el organismo, y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
3. **Principio de la vía jerárquica.** Las órdenes, quejas y comunicaciones en general deben seguir los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón, ni en forma constante.
4. **Principio de resolución de conflictos.** El conflicto debe resolverse lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y que produzca el menor disgusto de las partes involucradas.
5. **Principio de aprovechamiento de conflictos.** El conflicto no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se considera como una oportunidad y debe aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones.

Principios en la fase de Control

El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización, que la conducen hacia las metas establecidas. El mismo Reyes, P, A. (2007) muestra los siguientes principios relacionados al control:

1. **Principio del carácter administrativo del control.** Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “la función” de control.
2. **Principio de los estándares.** El control es imposible si no se fijan anticipadamente, en forma precisa y cuantitativa, los estándares correspondientes a la operación en turno.
3. **Principio de excepción.** El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto.

Los principios antes mencionados han sido estudiados y desarrollados a lo largo de la historia de la administración, dando conclusiones similares entre los teóricos que han formulado el conocimiento administrativo

A manera de resumen la tabla 1 presenta los principios que corresponde a cada una de las fases del proceso administrativo.

Tabla 1. Principios aplicados en las fases del proceso administrativo

FASES	PRINCIPIOS
PLANEACIÓN	Principio de previsibilidad Principio de objetividad Principio de la medición Principio de precisión Principio de flexibilidad Principio de unidad Principio de rentabilidad
ORGANIZACIÓN	Principio de especialización Principio de unidad de mando Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad Principio de dirección-control
DIRECCIÓN	Principio de coordinación de intereses Principio de impersonalidad del mando Principio de la vía jerárquica Principio de resolución de conflictos Principio de aprovechamiento de conflictos
CONTROL	Principio del carácter administrativo del control Principio de los estándares Principio de excepción

Fuente: Elaboración propia.

3.2. La planeación y su aplicación en las áreas funcionales

3.2.1. Naturaleza y propósito de la planeación.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) dejan entre ver que planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución.

Fernández, J. A. (1977), La naturaleza esencial de la Planeación se resalta al examinar sus cuatro aspectos principales:

1. La contribución de la Planeación a los propósitos y objetivos. Cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

2. La supremacía de la Planeación. Puesto que las operaciones administrativas en la Organización, Integración de personal, Dirección y Control se han diseñado para respaldar el logro de los objetivos de la empresa, es lógico que la Planeación preceda a la ejecución de todas las otras funciones administrativas.

3. Generalización de la Planeación. La Planeación es una función de todos los jefes, desde los presidentes hasta los supervisores, todos hacen planes. Aunque los altos ejecutivos elaboran los planes para la dirección general de la empresa, los jefes de todos los niveles tienen que preparar los suyos para que contribuyan a las metas globales de la organización.

4. La Eficiencia de los Planes. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando éste se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grupal o individual. Algunos intentos de instalar

programas de evaluación y desarrollo administrativo han fracasado debido al resentimiento del grupo contra los métodos usados.

La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. Desde un punto de vista sistémico, Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) explican que la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos.

Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible.

Por último, se reconsideran varias definiciones de planeación a fin de unificar conceptos a través de una síntesis.

Según George, R. T. y Stephen, G. F. (1986): “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”(p.58).

De acuerdo con Ackoff, R. (2000), la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, aquí deben considerarse dos aspectos fundamentales: el proceso determinará qué hacer y cómo hacerlo antes de que se requiera la acción.

Reyes, P. A. (2007), expresa: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008): “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para

alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa” (p.88).

En síntesis, la planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. La planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control.

3.2.2. Herramientas de Planeación.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) consideran que las herramientas de planeación son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo. A continuación se explican detalles de las herramientas tales como objetivos, propósitos, estrategias, políticas, presupuesto y pronósticos; necesarias para una efectiva planeación.

Objetivos.

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es, entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar.

George R. T. y Stephen G. F. (1986) definen el objetivo como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación. Los objetivos exigen ser claros y precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados, lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones.

Los objetivos son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes. De ahí la importancia de plantear cabalmente objetivos que motiven, exhorten al triunfo y definan la misión y propósitos de una organización.

Según García, C. R. (1983), los objetivos establecen los resultados finales, y los generales deben apoyarse en los particulares. Así, éstos forman una jerarquía, es decir, una red. Más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazos, y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales.

Los objetivos son para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto, mediano y el largo plazo. Fernández, J. A. (1977), observa que los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Según Fernández, J. A. (1977) los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

Al analizar a diferentes autores, estudiosos de la práctica administrativa, se encuentra que existe una galería inmensa sobre la clasificación de los objetivos. La institución desarrolla sus objetivos con base en renglones estratégicos tales como su misión, proyectos y cultura propia. Se analizan algunos modelos al respecto.

Reddin, W. J. (1983) muestra la siguiente clasificación de los objetivos:

1. **Objetivos normales.** Son los que se basan directamente en las áreas de efectividad establecidas para la posición. Son los más importantes dentro de la organización.
2. **Objetivos especiales.** Se refieren a los estudios de factibilidad que exploran nuevas áreas, la experimentación de sistemas y procedimientos nuevos; asimismo, se relacionan con la creatividad y formas nuevas de pensamiento.
3. **Objetivos de desarrollo.** Son aquellos que tienen que ver con la formación del gerente en sus funciones y pueden referirse a cursos, visitas a plantas, conferencias o a la lectura de libros y publicaciones.

Hicks, H. y Gullet, R, (1987), desarrollan la siguiente clasificación de los objetivos.

1. **Objetivos de actuación.** Son aquellos que se identifican con las tareas de las personas relacionadas con su puesto. Se subdividen a su vez en categorías de rutina, resolución de problemas y de innovación.
2. **Objetivos personales.** Los objetivos de desarrollo personal tienen como intención fomentar las habilidades y conocimientos de un individuo.

Para Reyes, P, A. (2007) la siguiente clasificación es la más común, ya que son los objetivos que caracterizan a una organización en cualquier renglón.

1. **Objetivos económicos.** Responden a las perspectivas de los inversionistas en cuestión de su dinero, a la vez que satisfacen las necesidades de poder económico de sus trabajadores.
2. **Objetivos sociales.** Internamente crean un ambiente agradable de trabajo, desarrollan ética y fomento de valores individuales y organizacionales, satisfacen en todos los valores que debe contener el producto (materia prima, peso, contenido) a una sociedad cada vez más ávida de creaciones y calidad. También ayudan a acabar con el desempleo, desarrollan una apropiada infraestructura de la entidad en que se trabaja.
3. **Objetivos políticos.** Crean imagen, la alimentan y venden ante sus competidores y la sociedad en general. Promueven enlaces, estrategias que ayuden al desarrollo

de la industria en específico, intercambio de información entre empresas, unificación de estándares de calidad y filosofía de trabajo.

4. **Objetivos técnicos.** Fomentan la educación entre los trabajadores a través de la constante capacitación y promueven cada vez más profesionistas en la línea gerencial de la institución, estimulan la creatividad y el uso de tecnología de punta en su línea de trabajo.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) clasifican los objetivos en función del área que abarcan y del tiempo que se establezca pueden ser:

1. **Objetivos estratégicos o generales.** Comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. **Objetivos tácticos o departamentales.** Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto y mediano plazo.
3. **Objetivos operacionales o específicos.** Se definen en niveles o secciones específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, son a corto plazo, responden en función a los objetivos departamentales y generales.

Por otra parte Münch, G, L. (2009) enuncia que los objetivos forman una jerarquía en el concepto de su elaboración e implementación en la práctica administrativa, y este concepto se puede ilustrar en forma piramidal, desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos.

Los objetivos forman una jerarquía que va desde una meta amplia, hasta objetivos individuales específicos. En el punto más alto de la jerarquía está el propósito o la misión, que tiene dos dimensiones:

1. **El propósito social**, como contribuir al bienestar de la gente proporcionando bienes y servicios a un precio razonable.
2. **La misión o propósito de la empresa**, que podría ser proporcionar transportación conveniente y de bajo costo para la persona promedio.

Según puede observarse, para Münch, G. L. (2009) la distinción entre propósito y misión es fina y, por tanto, muchos autores y practicantes de la administración no distinguen entre los dos términos. De cualquier manera, estas metas se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales, como diseñar, producir y comercializar productos confiables, de bajo costo y eficientes.

Retomando a Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008) se considera la enunciación de los objetivos organizacionales, desde su perspectiva de jerarquía:

1. **Los objetivos socioeconómicos.** Es la cúspide, el nivel más alto que persigue una organización; el propósito socioeconómico genera no sólo bienestar a sus propietarios, sino también a los integrantes de la misma.
2. **En segunda instancia se encuentra la misión,** que es definida como la razón de ser de las organizaciones. Esta misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que deseen colaborar en el desarrollo del negocio.
3. En tercera instancia se tienen a los **objetivos generales de la organización.** Son aquellos objetivos integrales que se consideran a largo plazo o estratégicos, que visualizan a la organización como un todo. Dentro de esta clasificación hay algunos objetivos planteados, tales como eficiencia organizacional, maximización de utilidades, liderazgo industrial, bienestar del empleado, entre otros.
4. En siguiente plano están los **objetivos de división,** que son creados en un área de trabajo definida por cierta especialidad.
5. Los **objetivos de departamento.** Este tipo de objetivos tiende a desarrollar metas más específicas de trabajo y tiene mucho que ver con el aspecto operativo de la organización. Los jefes de departamento y los supervisores son los encargados de elaborar dichos objetivos, ya que son, en teoría, los más experimentados en las funciones y actividades de la organización.
6. Por último, se encuentran los **objetivos individuales.** Son aquellos que genera el empleado en su puesto de trabajo y tienen que ver con el desempeño

individual, objetivos de desarrollo personal y cumplimiento con estándares de trabajo.

Anteriormente, Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008) recalcan el hecho de que un objetivo es una situación esperada que pretende la organización, pero en realidad esta situación tiene que lograrse en forma eficiente, es decir, productivamente en todos los ángulos que se le vean. ¿Cómo saber si fue eficiente o no? Bueno, sencillamente midiéndola. En otras palabras, que el objetivo debe ser susceptible de medición para determinar al final de la faena su eficacia y eficiencia en la consecución de los logros.

Aplicando el principio de medición, se podría decir según Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008) que “el objetivo será tanto más seguro cuanto más podamos apreciarlo, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible a medirse”(p.78).

Un método de medición es una enunciación clara sobre cómo se debe medir el logro del objetivo; debe buscarse algún método disponible para llevar a cabo dicha medición. En su defecto se agregará alguna expresión como “juicio subjetivo”; es importante evitar esto. Asimismo, hay que considerar que el instrumento de medición que se utilice no salga muy caro en relación con los resultados que se desean obtener.

Si se quiere establecer una guía para definir los objetivos, se debe observar aspectos generales y específicos tales como.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008) sugieren que los objetivos pueden ser fijados de cuatro modos:

1. En el primero, los objetivos son fijados por el **superior para el subordinado**, esto es en forma unilateral y parece ser el método más utilizado y tradicional; es como una orden más específica que la usual.
2. El segundo método implica que el **superior fije los objetivos y los discuta con su subordinado**, esto es que los objetivos se consideran por el momento como tentativas susceptibles a modificaciones y estudios. Sigue existiendo una autoridad sobre lo “estudiado”, el subordinado se siente presionado a “compartir” las ideas de su jefe y es poco probable que se logre compromiso del subordinado.

3. El tercer método implica fijar los objetivos a través de un binomio **superior-asesores**; este método es muy utilizado para el establecimiento de los objetivos. Un asesor interno o externo que se entrevista en privado y conjuntamente con el superior y subordinado e instrumenta su acuerdo sobre un conjunto de objetivos y medidas. El subordinado siente que la situación está en dos por uno, es decir, que existen dos autoridades contra él solo. El subordinado y el superior sufren los cambios porque es necesario contar con el asesor en todo el proceso de implementación de los objetivos, por lo tanto, el método tiende a ser muy costoso, ya que un asesor externo es un especialista que no regala su tiempo ni su trabajo.
4. El cuarto método es el de **subordinado-superior**. El subordinado formula y propone un conjunto de objetivos y elabora una serie de reuniones con su superior para comunicar cuáles son sus objetivos. Con este método, ambos contribuyen en forma equilibrada a los objetivos.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008) también explican que otro punto de vista utilizado son los gerentes de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional se preocupan por distintos tipos de objetivos. El consejo directivo y los gerentes de más alto nivel están muy involucrados en la determinación del propósito, el proyecto y los objetivos generales de la empresa, así como en los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave.

Reyes, P, A. (2007), refiere a que los gerentes de nivel medio, como el vicepresidente, gerente de marketing o de producción, están involucrados en el establecimiento de los objetivos de las áreas de resultados clave, divisionales y departamentales. La principal preocupación de los gerentes de nivel inferior radica en establecer los objetivos de los departamentos, las unidades y sus subordinados. Aun cuando los objetivos individuales, que consisten en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, los gerentes de los niveles superiores también deben establecer objetivos para su propio desempeño y desarrollo.

Reyes, P, A. (2007), concluye en que establecer objetivos es en verdad una tarea difícil: requiere asesoramiento inteligente del superior y práctica exhaustiva del subordinado;

Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia eficaz, a menos que exista una meta clara.

Metas.

Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2009) exponen que muy pocas veces se escucha la palabra meta dentro de las organizaciones; los libros de texto y de lectura administrativa apenas abarcan este término. Tal vez existan muchas razones para esto, pero lo cierto es que las organizaciones siempre están proponiendo y cumpliendo alguna meta. Todas las organizaciones existentes tienen en común varios elementos, y quizá el más obvio sea una meta o finalidad. Las metas varían en cada caso, según sea el tipo de organización de la que se trate; pero sin una meta no habrá razón para que exista una organización.

La palabra meta ha sido empañada, absorbida y empobrecida por el concepto objetivo. Más, sin duda alguna, este último no sería posible si no se logra una serie de metas; con esto se quiere decir que la meta se considera como una parte proporcional del objetivo. Por ejemplo, para obtener un título se necesita cubrir ciertos créditos, es decir, pasar con calificación aprobatoria las asignaturas del plan de estudios; la meta día a día sería aprobar alguna de las 30, 50 o más materias que componen dicho plan. En resumen, meta es todo aquello que se desea lograr a corto plazo.

Hablando desde un punto de vista sistémico, cuando un objetivo se cumple, automáticamente se convierte en una meta, ya que la organización va en busca de nuevos logros.

Para Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2009) una meta es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que se espera obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los individuos, los colectivos, todos se trazan metas y procedimientos para tornarlas.

Según Stoner J., A., Freeman R., E. y Gilbert D., R. (1996), las metas son importantes al menos por cuatro razones:

1. Proporcionan un sentido de dirección.
2. Permiten enfocar nuestros esfuerzos.
3. Guían nuestros planes y decisiones.
4. Ayudan a evaluar nuestro progreso.

Según Raffino, M. E. (2018), las metas han de tener las siguientes características:

1. **Debe ser alcanzable.** Una meta irreal o inalcanzable deja de serlo, y pasa a ser más bien un sueño, una fantasía o una imaginación.
2. **Debe ser observable.** Las metas deben formar parte de un sistema actual, es decir, deben poder medirse contra un punto inicial de la materia. De otro modo no se podría saber cuándo está cumplida.
3. **Debe darse en un tiempo finito.** Las metas deben poder cumplirse en un margen de tiempo determinado, no pueden ser eternas.

Raffino, M. E. (2018) define que los criterios para clasificar las metas están de acuerdo con los objetivos que persigue la organización. Encontramos que existen metas:

1. Individuales y organizacionales.
2. Específicas y generales.
3. Básicas y extraordinarias.

Retomando a Raffino, M. E. (2018) explica que existen diversos tipos de meta, atendiendo al tiempo que requerirá realizarlas:

1. **A corto plazo.** Aquellas que requieren de un breve período de tiempo para realizarse. Días, semanas o meses, por ejemplo.
2. **A mediano plazo.** Aquellas que requieren de un esfuerzo sostenido en el tiempo para cumplirse. Meses o años, por ejemplo.
3. **A largo plazo.** Aquellas que necesitan de un gran lapso de tiempo para concretarse. Años o décadas, por ejemplo.

Y, en cambio, atendiendo a su cometido final, Raffino, M. E. (2018) muestra que las metas pueden ser:

De dominio. Aquellas cuyo cometido es acumular conocimientos o capacidades, que representan un mayor alcance o potencia para quien las cumple.

1. **De desempeño.** Aquellas que se cumplen al demostrar las capacidades a los demás o destacar dentro de una población determinada.
2. **De evitación.** Aquellas que se cumplen cuando se evita un trámite o riesgo, se cumple rápidamente una acción o se evita del todo cumplirla.

Políticas.

La organización se encuentra en un estado dinámico, latente dentro de la sociedad. A diario se definen situaciones, algunas poco usuales u otras de índole rutinaria, pero todas estas circunstancias exigen de los agentes una actitud correcta, decidir: ¿cuál acción debe tomarse?, ¿en qué momento y condiciones? Éstas son algunas de las disyuntivas que se le presentan al gerente o a algún otro agente de la organización al tener trato con su personal, proveedores, clientes o grupo social. Según Stoner J., A.; Freeman R., E. y Gilbert D., R. (1996) para actuar en conformidad con las condiciones que imperan en la institución o de acuerdo con su cultura organizacional, es necesario auxiliarse con algún recurso, ya sea escrito o simplemente empleado por tradición: las políticas.

Las políticas, de acuerdo con George R. T y Stephen G. F. (1986), son: “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa”(p.65).

Koontz, H., Weihrich, H y Cannice, M. (2008), por su parte, definen a las políticas como “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”.

Por su parte Stoner J. A.; Freeman R., E. y Gilbert D., R. (1996) definen las políticas como declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron.

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No obstante para Koontz, H., Weihrich, H y Cannice, M. (2008), no todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, esto puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Profundizando un poco más el tema, para George R. T y Stephen G. F. (1986) las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permite que los gerentes deleguen autoridad y permite ejercer el control sobre el trabajo de sus subordinados.

Para George R. T y Stephen G. F. (1986) se consideran como características de las políticas los siguientes puntos:

1. Las políticas se formulan con cierto grado de flexibilidad, son elásticas y dinámicas y requieren interpretación para usarse.
2. Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose en normas.
3. Las políticas son declaraciones generales para cumplir tres funciones: inspirar, interpretar y suplir normas.
4. Se formulan en los altos niveles.
5. Las políticas son un instrumento de descentralización de la autoridad.
6. Facilitan y agilizan la toma de decisiones.
7. Con las políticas departamentales se definen los límites de los sectores de la empresa, a la vez que los interrelacionan.
8. A mayor número de políticas, mayor eficiencia.
9. Definen el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no dan la decisión.

10. Tienden a ser amplias, dejan lugar para el criterio.

11. Deben ser consistentes.

Programas.

De acuerdo con Drucker P., F, (2002), la administración del tiempo es importantísima. A menos que el tiempo se administre adecuadamente, nada que valga la pena será logrado. El tiempo es un recurso único. Es invisible, indispensable, intangible, irremplazable y, por consiguiente, invaluable. Se encuentra distribuido equitativa y uniformemente.

Si se debe realizar algún trabajo importante, se debe disponer de tiempo suficiente. Es necesario, antes de tomar cualquier iniciativa, establecer la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y actividades que debemos cubrir, previamente al resultado final. La programación de actividades permite estudiar diversas alternativas y decidir el camino más rápido y económico para lograr un objetivo en concreto.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) definen así a los programas: “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”. Por lo general, cuentan con apoyo de presupuestos.

Por su parte, George, R. T. y Stephen, G. F. (1986) definen al programa como: “Un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados”.

De acuerdo a las definiciones anteriores se pueden definir los programas como un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

A fin de conocer rasgos del contenido un programa dentro de la planeación Münch, G., L. (2009) expone las siguientes características de los programas:

- 1.** El programa es un plan de trabajo, medido y definido cronológicamente.

2. El programa suministra información e indica estados de avance.
3. Es un instrumento de orden y aplicable a la división de trabajo.
4. Desarrollar un programa de trabajo nos permite disminuir costos y tiempos perdidos en el proceso del mismo, aprovechando las holguras correspondientes.
5. El programa de trabajo va enlazado con los presupuestos del mismo, permitiendo así un análisis más concienzudo de los recursos que utilizaremos.
6. El programa de trabajo define responsabilidades, evitando duplicidad de esfuerzos.
7. El programa de trabajo se define más en los niveles tácticos y operativos, ya que éstos exigen experiencia, habilidades y estudios técnicos del mismo.
8. Los programas coordinan las operaciones de los diversos departamentos dentro de una institución.
9. Son la base del control.

También, Münch, G., L. (2009) clasifica los programas en dos grandes rubros:

1. **Tácticos.** Son aquellos que se establecen estrictamente para un área de actividad. Ejemplo: un programa de mercadotecnia dentro del gobierno para reforzar las actitudes de la ciudadanía respecto a los servicios que ofrece.
2. **Operativos.** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que forman un área de actividad. Son más específicos que los programas tácticos. Por ejemplo: un programa de investigación de mercados respecto al estudio de detección de necesidades de la ciudadanía en el momento del pago de sus impuestos.

Procedimientos.

Los procedimientos dentro de una organización son muy importantes. Se ha considerado entre las herramientas antes mencionadas a los objetivos como la razón misma de la empresa, y aquí se considerará a los procedimientos como el medio para lograrlos. El procedimiento dice cómo hacer el trabajo, qué proceso usar, así como la información complementaria u observaciones necesarias del mismo.

Robbins S., P. y Decenzo, D., A. (2009) explican que los procedimientos están orientados hacia las tareas. En muchas ocasiones, se menciona que para poder estandarizar el trabajo dentro de las empresas es necesario elaborar un manual de procedimientos. De esta manera, el subordinado no tendrá que estar preguntando constantemente o, en el peor de los casos, inventar cómo hacerlo; así, el manual de procedimientos es una guía importante de trabajo y de toma de decisiones. Este tipo de documentos (manual de procedimientos) tiene naturaleza de instrucción. A continuación algunas de las definiciones de los procedimientos.

Münch, G. L. (2009): “Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo” (p.56).

Reyes, P. A. (2007): “Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa” (p.89).

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras. En su libro Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M (2008) definen los procedimientos como secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo, la Case Western University resume su proceso de evaluación en tres pasos:

1. Establecer los objetivos de desempeño.
2. Realizar una revisión de los objetivos a medio año.
3. Realizar un análisis del desempeño al final del periodo.

Según Koontz, H., Wiehrich, H. y Cannice, M (2008), los procedimientos a menudo rebasan los límites entre departamentos; por ejemplo, en una compañía manufacturera el procedimiento para el manejo de los pedidos puede incluir los departamentos de ventas (para el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito al cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la producción de los bienes o autorizar surtirlos del almacén) y de embarques (para determinar los medios y la ruta de embarque).

Aquí se observa que existe relación entre procedimientos y políticas. Como por ejemplo la política de las compañías establece que pueden otorgarse vacaciones a los empleados, los procedimientos establecidos para instrumentar esta política proporcionarán el programa de vacaciones para evitar la interrupción del trabajo, con tarifas para el pago de las vacaciones y métodos para calcularlos; deberán también hacerse los procesos contables correspondientes para asegurar las vacaciones de cada empleado como establecerse los medios para solicitar los permisos.

De lo argumentado por Stoner J., A.; Freeman R., E. y Gilbert D., R, (1996) se concluye que los procedimientos tienen las siguientes características:

1. Los procedimientos son un instrumento de carácter administrativo, y no técnico, como lo son los métodos.
2. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, aunque se encuentran en mayor número en los niveles de operación.
3. Los procedimientos tienden a formar “rutinas” de actividades, y no permiten iniciativa y creatividad por parte de los trabajadores.
4. Los procedimientos representan el concepto burocrático de una organización bajo la bandera del “eficientismo”.
5. Los procedimientos son como “el seccionamiento” funcional de cada acto administrativo.
6. Los procedimientos siempre se fijan por escrito y, de preferencia, gráficamente.
7. Los procedimientos generan la especialización y degeneran en la enajenación del trabajo.

Presupuestos.

Según diccionario de la Real Academia Española (RAE) la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: *Pre*, que significa antes de, y *Supuesto*, hecho. Por lo tanto, presupuesto significa antes de lo hecho. El concepto de presupuesto ha sido definido por diferentes autores; a continuación se da una lista con algunos conceptos.

George R. T. y Stephen G. F (1986): “El presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará en los esfuerzos administrativos” (p.98).

Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2009): “Cuando se formula un presupuesto, éste es una herramienta de planeación porque indica qué actividades laborales son importantes y qué y cuántos recursos se deben asignar a esas actividades” (p.76).

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008): “Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible” (p.98).

Stoner J., A.; Freeman R., E. y Gilbert D.,R, (1996): “Los presupuestos son la definición de los recursos financieros que se separan para actividades específicas, dentro de un plazo dado; son, primordialmente, instrumentos para controlar las actividades de la organización y, por tanto, son un componente importante de los programas y proyectos” (p.109).

En resumen, el presupuesto se reconoce como uno de los planes más importantes de toda institución, ya que representa las expectativas razonables en dinero para un periodo determinado.

Considerando la importancia del presupuesto como un plan necesario e instrumento vital para la administración de los recursos económicos de toda identidad, es menester mencionar algunas de las características que lo distinguen de los demás planes de la organización según Münch, G. L. (2009):

1. El presupuesto se considera dentro de la planeación administrativa como un plan temporal, ya que está diseñado para un cierto periodo de tiempo.
2. El presupuesto es un plan cuantificado en unidades monetarias.
3. Los presupuestos son estados de los ingresos y gastos planeados.

4. El presupuesto es el margen de acción de toda institución, salirse de él es generar un descontrol sistémico; se debe elaborar con criterio y elasticidad.
5. Los presupuestos se usan ampliamente por parte de los gerentes para planear, vigilar, evaluar y controlar varias actividades y operaciones en todos los niveles de una organización.
6. El presupuesto sirve como estándar de desempeño.
7. El uso de los presupuestos exige a la organización que elabore sus objetivos con mayor claridad y mensurabilidad que de costumbre, porque los gerentes se ven obligados a desarrollar y declarar objetivos alcanzables para las unidades organizacionales.
8. El presupuesto es frío, mide eficiencia organizacional, pero no personal.

La mayor parte de las organizaciones opera un presupuesto para cada una de sus principales actividades. Así, por ejemplo el presupuesto de ventas, de producción, de capital, de efectivo, de materias primas, etc. Aunque se pretenda estudiar a cada uno de estos presupuestos como unidades separadas y distintas, en realidad forman parte de un sistema integrador.

Stoner J., A.; Freeman R., E. y Gilbert D., R, (1996) resumen que dentro de las organizaciones existen diferentes tipos de presupuestos:

1. Presupuesto de ventas. Proporciona una estimación de la cantidad y el origen de los ingresos esperados.
2. Presupuesto de gastos. Proporciona detalles para la distribución de varios gastos, tales como de ventas, generales y administración.
3. Presupuesto de efectivo. Pronostica el flujo de los ingresos y egresos en efectivo.
4. Presupuesto de capital. Define las inversiones específicas para oficina, planta, equipo, maquinaria, inventarios y demás partidas de activo.
5. Presupuesto de producción. Expresa los requisitos físicos de la producción esperada, incluyendo mano de obra, materiales y gastos indirectos para el periodo del presupuesto.

UNAM (2008) presenta otra forma de clasificar los presupuestos en cuanto a distintos factores. A continuación se retoman algunos criterios:

1. Por el tipo de empresa

1.1. Presupuestos públicos. Son aquellos que son elaborados por los gobiernos, estados, empresas descentralizadas.

1.2. Presupuestos privados. Son aquellos presupuestos elaborados por las empresas particulares como instrumento de su administración.

2. Por su contenido:

2.1. Principales. Estos presupuestos se consideran como un resumen, ya que muestran los elementos medulares en todos los presupuestos de la organización.

2.2. Auxiliares. Son aquellos que muestran la información, en forma analítica, de las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización.

3. Por su forma:

3.1. Flexibles. Son aquellos presupuestos que permiten una cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias. Consideran anticipadamente las variaciones que pueden ocurrir.

3.2. Fijos. Son los presupuestos conocidos y elaborados en forma tradicional, a un cierto tiempo y con un cierto rigor en su cumplimiento, ya que permanecen invariables durante la vigencia de su periodo presupuestario.

4. Por su duración:

4.1. Cortos. Los que abarcan un año o menos.

4.2. Largos. Los que se formulan para más de un año.

5. Por su técnica de valuación:

5.1. Estimados. Se elaboran sobre bases empíricas; sus cifras numéricas representan la posibilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo planeado.

5.2. Estándar. Son aquellos que se formulan sobre bases científicas; eliminan en un alto grado las posibilidades de error. Sus cifras representan los resultados que se han de obtener.

3.3. La organización y su aplicación en las áreas funcionales.

Se puede resumir que la organización consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

3.3.1. Organización funcional.

Según Fernández, J. A. (1977) la organización funcional se basa en elementos que surgen de la práctica administrativa, aglomera los siguientes conceptos:

1. **Amplitud o tramo de control:** hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.
2. **La Coordinación:** las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.
3. **Continuidad:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente

3.3.2. Organización como fase del proceso administrativo.

Para Reyes, P., A. (2007) el proceso administrativo contempla un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto se debe tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

En la parte de estructura organizativa, Robbins, S., P. y Decenzo, D., A. (2009) señalan que es importante determinar autoridad y responsabilidad las cuales se manifiestan a través de órdenes concretas y debe interpretarse como la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido.

3.3.3. Tipos de organización

Organización lineal:

Según Andrade, E. S. (2005), la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

Guzmán, V. (1994) explica la organización lineal: "Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" (p.122). Es decir, la organización lineal es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Organización staff.

Stoner J., A.; Freeman R., E. y Gilbert D., R. (1996) refieren que la organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, originando la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. Los equipos de asesores han sido usados por quienes toman decisiones, desde emperadores y reyes hasta dictadores y parlamentos, a lo largo de la historia registrada.

Organización por comités.

Conforme lo abordan Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. Al igual que el anterior tipo de organización, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

Organización matricial.

Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008) señalan que la organización matricial consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobre posición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.

3.4. La dirección y su aplicación en las áreas funcionales.

En administración de empresas, se conoce como dirección a una de las etapas más importantes del proceso administrativo, en la que se aplica el conocimiento adquirido para llevar a cabo una toma de decisiones pertinentes. Dicho en términos más simples, la dirección administrativa equivale al capitaneo de un barco.

Conforme lo abordado por Münch, G., L. (2009) la dirección administrativa es una labor complicada y de alta responsabilidad, que generalmente llevan a cabo gerentes y otras figuras de liderazgo y autoridad dentro de las organizaciones, y que tiene como objetivo garantizar que los objetivos trazados de antemano se cumplan, lo cual significa lidiar con imprevistos, corregir sobre la marcha el funcionamiento de la organización y a menudo tomar decisiones estratégicas.

Por esta razón, Münch, G., L. (2009) explica que la dirección está muy emparentada con el control y la retroalimentación dentro del proceso administrativo: únicamente manejando la información necesaria y surgida de la evaluación del funcionamiento de una organización, se podrán tomar decisiones informadas y sensatas que tengan una mayor probabilidad de éxito. Es por eso que la conducción empresarial no es demasiado distinta de la conducción política de una nación, aunque ambas cosas manejen elementos muy diferentes y tengan principios distintos.

3.4.1. Etapas de la dirección administrativa.

Observando a los distintos autores sobre administración, a grandes rasgos, se puede esquematizar las etapas de la dirección administrativa:

Toma de decisiones.

Ante algún tipo de imprevisto, situación retadora o evaluación de la organización, se impone la necesidad de una toma eficiente de decisiones, lo cual pasa a su vez por determinadas etapas dadas por Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008):

- 1. Definir el problema.** Es decir, comprender la situación, los retos surgidos y/o los objetivos que se persiguen y que nos brindarán la orientación inicial respecto a cómo abordar el problema.
- 2. Evaluar las alternativas.** Todo problema puede abordarse desde distintos puntos de vista y puede resolverse o enfrentarse de modos distintos, más agresivos, más pacientes, más sagaces, etc. Antes de decidirse por alguno se deben revisar todas las opciones.
- 3. Tomar una decisión.** Finalmente se debe decidir por alguna opción y aplicarla de manera específica, teniendo en cuenta un panorama de consecuencias posible y algún tipo de previsiones anticipadas.

Integración.

Esta etapa, Reyes, P., A. (2007) la toma como la disposición de los elementos y recursos necesarios para ejecutar la decisión previamente tomada, a través también de diversas estrategias, como son:

- 1. Reclutamiento.** Agrandamiento o reemplazo del capital humano con el personal necesario para llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
- 2. Capacitación.** Brindar al personal ya existente las herramientas teóricas, conceptuales o prácticas para poder llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
- 3. Renovación.** Adquisición de nuevos materiales, nuevos equipos, nuevas herramientas, etc., para poder llevar a cabo la decisión.

Motivación.

Según Robbins, S., P., y Decenzo, D., A. (2009) la motivación se refiere al proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta.³El espíritu empresarial y la moral de equipo son también fundamentales para conseguir los objetivos y materializar el plan decidido, así que la dirección deberá llevar a

cabo una revisión de las dinámicas motivacionales de la organización y emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes.

Comunicación.

Muy similar con la motivación, Para Reyes, P., A. (2007), la comunicación tanto a lo interno como a lo externo debe ir siempre en concordancia con las decisiones iniciales que se tomaron, de modo que cada segmento de la organización tenga claro qué se espera de ella y cada cliente sepa qué cambios esperar de la organización.

Liderazgo y supervisión.

Stoner J., A., Freeman R., E. y Gilbert D., R, (1996) definen liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. No sólo se debe tomar decisiones y velar por que se implementen correctamente, sino que se debe mantener abierto un canal de retroalimentación y control que permita percibir la eficacia de los cambios introducidos, que identifique complicaciones, que perciba amenazas y oportunidades derivadas del cambio, en fin, que suministre a la dirección la información necesaria para poder volver a tomar decisiones y mantener así el circuito andando.

3.4.2. Tipos de dirección administrativa.

Existen diversas formas, tipos o estilos de dirección administrativa, los cuales tienen que ver directamente con el tipo de liderazgo ejercido, y que deben ser considerados orientaciones, más que categorías definidas y concretas. Para efecto del presente estudio se consideran los tipos de dirección administrativas desde el enfoque de Stoner J., A.; Freeman R., E. y Gilbert D., R, (1996):

- 1. Dirección autocrática.** Aquella en que la autoridad impone sus normas, criterios y decisiones sin consultar en absoluto a sus subordinados, suele generar ambientes de trabajo tenso y dictatorial, en los que la disciplina y la inseguridad pueden ir de la mano.
- 2. Dirección paternalista.** Se trata de una flexibilización de la dirección autocrática, en la que los cargos jerárquicos se involucran en la labor de sus

subordinados e incluso en sus vidas personales, pero siempre desde una posición de poder y de autoridad, como si fueran una suerte de tutor. Suele aplicarse para organizaciones con personal muy joven o en formación.

3. **Dirección Laissez-faire (“dejar hacer”).** Un modelo de dirección que interviene muy poco en el desempeño de sus subordinados, permitiéndoles un altísimo grado de autonomía y decisión, lo cual puede hacer de ellos empleados con alta iniciativa, o puede conducir al desconcierto y al desorden.
4. **Dirección democrática.** Se inspira en los principios de la igualdad de oportunidades y de la consulta masiva para tomar decisiones, sin sacrificar por ello la estructura jerárquica de la organización. Suele ser la que mejores resultados arroja en una organización diversa o amplia.

3.5. El control y su aplicación en las áreas funcionales.

Como lo percibe Reyes P., A. (2007) el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

Para Robbins, S. y Decenzo, D., A. (2009), el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.112).

Sin embargo Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996), lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.69).

Mientras que para Fernández, J., A. (1977) el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición" (p. 90).

En conclusión se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

3.5.1. El control como fase del proceso administrativo

Fernández, J., A. (1977) explica que en la vida cotidiana se pueden observar una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Analizando todas las definiciones citadas anteriormente se nota que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales, los cuales los plantean de forma ordenada Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008):

1. Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
2. Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
3. El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
4. A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

3.5.2. Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo

Según Münch, G., L. (2009) el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo, es conveniente recordar Según Münch, G., L. (2009) que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

3.5.3. Tipos De Control.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

George, R. T. y Stephen, G. (1986) expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- 1. Control preliminar.** Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.
- 2. Control concurrente.** Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera

directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

- 3. Control de retroalimentación.** Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

3.5.4. Áreas de desempeño del control.

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa. Desde el planteamiento de Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) se deduce que existen básicamente cuatro áreas donde se establece el control como fase del proceso administrativo:

- 1. Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad.** Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.
- 2. También existe el control de información.** Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud. Se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable,

que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

3. **Dentro de una empresa debe existir el control de costo.** Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional? La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.
4. Por último, **el control de correspondencia.** En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el staff legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

IV. Preguntas directrices

¿Cuál es la caracterización de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos?

¿Cuáles son las prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos?

¿Qué elementos inciden en la descripción del contexto emprendedor de acuerdo a los indicadores de emprendimiento?

¿Cómo el diseño de una guía contribuye para la aplicación correcta del proceso administrativo dentro de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos?

V. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de las variables

Operacionalización de las Variables					
Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
Caracterizar las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, a través de la observación y análisis de la base de datos, a fin de describir y clasificar las empresas en su ambiente natural.	Empresas contribuyentes	Según decreto ejecutivo No. 455 plan de arbitrios municipales (1989), es contribuyente toda persona natural o jurídica que se dedique habitualmente a la venta de bienes o prestación de servicios en el municipio en cualquier actividad económica que desarrolle.	Se caracterizarán por sector económico, tamaño y situación actual en la que se encuentran.	Negocios matriculados, actividad a la que se dedican. Tiempo de existencia	Base de datos y Encuesta (Parte I)
Identificar prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.	Prácticas y procesos administrativos	Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) El proceso de administración se refiere a planear y organizar las Actividades y la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirige y controla sus tareas.	Se identificará cuáles prácticas y procesos administrativos y en qué grado estas se aplican en las empresas contribuyentes	Planeación, Organización, Dirección y Control	Encuesta (Parte II-V)

Operacionalización de variables (continuación).

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
<p>Describir el contexto emprendedor de acuerdo a los indicadores de emprendimiento, para conocer los factores internos y externos que influyen en el desarrollo empresarial de los contribuyentes del municipio de San Carlos.</p>	<p>Contexto emprendedor</p>	<p>Según GEDI, (2014) El contexto emprendedor refiere a las principales características y factores estructurales que influyen directa o indirectamente sobre el proceso empresarial.</p>	<p>Se describirá el contexto actual que rodea a las empresas contribuyentes, haciendo uso de indicadores de emprendimiento.</p>	<p>1.Oportunidades, 2.Capacidad emprendedora, 3.Motivación, 4.Financiación, 5.Políticas de gobierno 6.Programas de gobierno. 7. Educación y formación, 8.I+D, 9.Acceso a infraestructura comercial y de servicio, 10.Apertura del Mercado interno, 11.Infraestructura física, estado y acceso. 12. Normas Sociales y culturales 13.Legislación y estado de registros de patentes y similares, 14.Apoyo a la mujer emprendedora, 15.Creación de empresas de alto potencial, 16. Interés por la innovación.</p>	<p>Tabla de indicadores con preguntas 4 indicadores intrínsecos de emprendimiento y 12 indicadores extrínsecos de emprendimiento</p>

VI. Diseño Metodológico

Con la finalidad de ubicar en el contexto investigativo el análisis de prácticas y procesos administrativo en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, a continuación se presenta las características metodológicas utilizadas en el presente trabajo.

6.1. Tipo de Estudio.

El presente trabajo se desarrolla en una investigación de tipo descriptiva. Según Bernal, T, A. (2010) el estudio descriptivo busca características particulares del objeto investigado, a fin de mostrar detalles que se extraen de los hechos estudiados. En el desarrollo de este trabajo se describen los procesos y prácticas administrativas que las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos están aplicando.

Es pertinente aclarar que la investigación es de carácter no experimental, ya que no se realiza manipulación de variables, por lo tanto en este estudio se observan las prácticas y procesos administrativos en su contexto natural para luego ser analizado.

Además, la investigación es de corte transversal, porque se tomó dentro de un periodo delimitado, de Agosto 2019 a Diciembre 2020; en el que se muestran las causas y efectos de las variables aquí analizadas dentro del tiempo trazado, por lo tanto, el autor no dará seguimiento a lo largo del tiempo; lo que acentúa su carácter de corte transversal.

6.2. Tipo de Enfoque

Bernal, T, A. (2010) explica que el enfoque cuantitativo se desarrolla cuando hay medición de fenómenos sociales, y que el enfoque cualitativo trata más de describir dichos fenómenos. Por tanto, se considera que el enfoque del estudio es de carácter mixto, porque se miden tendencias de prácticas y procesos administrativos en su grado de aplicación, parte que se adapta mejor al enfoque cuantitativo y a la vez se estudian las características de los empresarios, profundizando en la caracterización de las empresas y apreciación del entorno emprendedor, parte que se ajusta al enfoque cualitativo. Para la investigación desarrollada, el

enfoque mixto permite crear una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno que se estudia y la percepción que se logra es integral y completa.

Es importante mencionar que en la presente investigación se utilizó también el método deductivo ya que se hizo uso de instrumentos y herramientas que ayudan a determinar conclusiones que como explica Bernal, T, C, (2010) respondan a la pregunta de estudio, mediante la información general, la cual se procesó para mostrar particularidades a través de los resultados obtenidos, es decir, se parte de generalidades para llegar a los aspectos específicos del estudio.

6.3. Tipo de alcance

La investigación realizada tiene un diseño descriptivo porque se especifican rasgos y características importantes que poseen los contribuyentes del municipio de San Carlos, especialmente se detalla la percepción de los empresarios sobre factores que condicionan las prácticas y proceso administrativos, con el objetivo de analizar el desarrollo del fenómeno a través del tiempo.

6.4. Población

La investigación se realizó en el municipio de San Carlos, ubicado en la parte sureste de Nicaragua, con una extensión territorial de 1,402 km² y una población de 65,100 habitantes. Dentro de la caracterización económica, en la parte urbana del municipio de San Carlos se encuentra que sus potencialidades están mayormente desarrolladas en el sector terciario, específicamente en los sectores de comercio y de servicio.

El presente estudio fue aplicado a las empresas contribuyentes de los sectores económicos de industria, comercio y servicio en el municipio de San Carlos departamento de Río San Juan, Nicaragua; en el período de agosto 2019 a octubre 2020.

La mayor parte de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos está compuesta por Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), su contribución a la población y su importante aporte como fuente de empleo e ingreso al municipio ha cobrado mucha importancia en las últimas décadas.

Para el trabajo investigativo se tomó en cuenta como población o universo a todas las empresas contribuyentes, del sector industria, comercio y servicio totalizando así 787 empresas. La tabla 3 detalla la población por sector económico y su porcentaje calculado con la fórmula 1 abajo mostrada.

Empresas contribuyentes

Tabla 3. Porcentaje poblacional de empresas contribuyentes

Sector económico	Población	% poblacional
Industria	47	6
Comercio	386	49
Servicios	354	45
Total	787	100

Fuente: Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de San Carlos (2020).

$$\text{Fórmula 1} = \left[\frac{\text{Sector económico}}{\text{Población}} \right] (100\%)$$

6.5. Selección de la Muestra

Para seleccionar la muestra de estudio se realizó el cálculo a través de la fórmula de Fisher y Navarro aplicada a la población de 787 empresas, según base de dato de empresas contribuyentes de la Alcaldía del municipio de San Carlos, cuyo cálculo da como resultado 273 empresas.

$$\text{Fórmula 2, Fisher y Navarro: } n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{[e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q]}$$

Dónde:

N = Tamaño de la población (787)

Z = Nivel de confianza=95% (1.96)

e = Límite de error (5%)

p = Probabilidad de éxito (50%)

q = Probabilidad de fracaso (50%)

Cálculo de la Muestra Total:

$$n = \frac{787 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{[(0.05)^2 * (726 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5]} = 272.56 \approx 273$$

El tipo de muestreo aplicado para la selección de las empresas a encuestar es probabilístico estratificado con asignación proporcional. Es estratificado porque la población está compuesta por los sectores de industria, comercio y servicio que vienen a ser los tres estratos mostrados en la tabla 4, es probabilístico porque las empresas se seleccionan al azar desde la base de datos con el fin de obtener representación significativa de toda el área de estudio.

Tabla 4. Cálculo de muestra de estudio según estratos

Estratos	Población	% poblacional	Muestra
Industria	47	6	16
Comercio	386	49	134
Servicios	354	45	123
Total	787	100	273

Fuente: Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de San Carlos (2020).

Fórmula 3=(Total muestra)(% de cada sector económico)/100

6.6. Proceso de Investigación

El proceso investigativo del trabajo se da lugar al observar en el ámbito natural de las empresas del municipio de San Carlos las variables del problema formulado, su incidencia, posibles causas y posibles efectos en caso de continuar un comportamiento ordinario como hasta ahora ha sucedido. Por consiguiente el estudio formula los objetivos que darán el lineamiento formal a la investigación con un desarrollo claro y preciso del análisis de las prácticas y procesos administrativos de las empresas en estudio.

Para dar solidez al estudio se plasma un amplio marco teórico que aborda en su esencia la temática científica del proceso administrativo, así como su práctica en el mundo empresarial, se hace uso de fuentes de información que están al alcance, se consigue enmarcar todos los conceptos que competen al tema de estudio, aplicando la información sistemática al abordaje de la problemática que se pretende analizar. También se formulan las preguntas directrices que sirven como derrotero para la implementación de instrumentos; se muestra la operacionalización de las variables a través de un cuadro que permita identificarlas. Es parte de este documento el diseño metodológico que enmarca la investigación donde se observa y se establecen los aspectos formales que encierra el trabajo, se define la población y la muestra que será abordada para recabar la información necesaria para el análisis perseguido para luego sugerir los tipos de instrumentos a utilizar que encajen con el objetivo perseguido y la operación de variables planteadas.

6.7. Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para recopilar los datos de esta investigación se usarán técnicas de investigación como la observación empleada a la base de datos proporcionada por la Alcaldía Municipal de San Carlos y encuesta directa a empresarios propietarios de empresas contribuyentes en el municipio de San Carlos, que permitieron medir y evaluar de manera eficiente las prácticas y procesos administrativos, basado en los indicadores reflejados en la operacionalización de variables. La encuesta será una herramienta que ayude a obtener datos cualitativos y cuantitativos que proporcionaron los perfiles de los empresarios y de sus empresas y la percepción dentro del contexto emprendedor se obtiene a través de entrevista aplicada a directores departamentales del MEFCCA e INTUR.

El proceso de datos de la encuesta se llevará a cabo mediante el gestor estadístico SPSS, un programa informático muy utilizado por su capacidad de trabajo para procesar grandes bases de datos, su fácil manejo y su fácil comprensión lo hacen esencial para este trabajo. El análisis que se presenta con este programa es básico ya que no se manipulan todos los elementos estadísticos y permite un reporte descriptivo del estudio, el procesamiento de datos es obtenido en base a los cuadros de contingencia en los que se realiza lectura e interpretación de las estadísticas.

La digitalización de la información se ha realizado a través del programa Microsoft Office Word, potente herramienta utilizada en la elaboración de documentos digitales. Para la elaboración de gráficos y tablas de resultados se utilizará el programa Microsoft Office Excel, este facilita en gran manera el trabajo y para obtener gráficas con buena presentación visual y una tabulación de datos ordenada y presentable.

El estudio incluye dos tipos de fuentes de información que dan las bases para la construcción del marco referencial y los datos procesados en el trabajo, estas son de fuente primaria y fuente secundaria.

Fuentes primarias: entre ellas se encuentran la base de datos de la Alcaldía Municipal de San Carlos proporcionada por la oficina de Administración Tributaria donde se encuentra el registro oficial de las empresas contribuyentes por sector económico, la cual será observada para una posible caracterización.

Otra fuente primaria es la encuesta a empresarios compuesta por dos partes, la primera caracteriza al empresario y la segunda parte mide y evalúa las prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas. Estará compuesta con preguntas cerradas y abiertas que pueden ser administradas o auto administradas.

6.8. Entrevistas

A fin de profundizar en información más relevante y despertar un análisis más profundo de situaciones específicas que contempla este estudio, se hará uso de la fuente primaria de la entrevista, la cual se aplicará a ciertos dirigentes con conocimiento del tema económico y administrativo en el que se mueven los empresarios del municipio de San Carlos.

6.9. Guía de revisión de documentos

En la revisión documental de la información, se procede a constatar que los documentos obtenidos tengan la información pertinente, desde el punto de vista lógico y secuencial de la investigación; por lo tanto, se hace uso de técnicas como selección y marcación de contenido relevante, toma de notas, aplicación de resumen de contenido, elaboración de fichas

bibliográficas. Además, se identifican las fuentes secundarias de las que se extrajo información de:

1. **Libros** que abordan temas de administración y emprendimiento, consultados en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas UNAN, Managua y libros digitales.
2. **Documentos digitales** sobre procesos y prácticas administrativas y aspectos colaterales del mismo.
3. **Visitas en sitios web** de páginas oficiales que contienen información relacionada al tema de estudio.

6.10. Observación de documentos y datos.

Para el desarrollo del estudio, los documentos que se observarán estarán estrictamente relacionados al tema en desarrollo. Se contempla tomar en consideración la aprobación previa de los dueños de la información a fin de proceder con transparencia en el análisis de los mismos.

Entre los documentos a observar relacionado a las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, se encuentra la base de datos proporcionada por el área de tributación de la Alcaldía de dicho municipio. Al momento de realizar entrevistas, si está a bien del entrevistado proporcionar algunos datos cuantitativos referidos a la interrogación presentado, estos se observarán y se analizará su relevancia para ser incluidos o no en el análisis posterior. Por consiguiente, si al momento de aplicar encuestas los empresarios sustentan sus respuestas con alguna información adicional, también será sometida a observación y análisis de importancia para el estudio.

VII. Análisis de Resultados.

En el capítulo VII, se presenta el desarrollo y análisis de los resultados de la investigación, en este, se da respuesta a los objetivos específicos, tomando como base la información recopilada a través de los instrumentos de recolección de información, aplicado a base de datos

proporcionada por el área de tributación de la Alcaldía municipal de San Carlos; también a empresarios contribuyentes del municipio y directores departamentales del MEFCCA e INTUR en Río San Juan. Por último, se diseña una guía con información básica y pertinente dirigida a las empresas del municipio.

7.1. Caracterización de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.

Para realizar la caracterización de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos se utiliza la técnica de observación directa a la base de datos proporcionada por la Alcaldía Municipal, basada en la guía del anexo 2.

7.1.1. Filtrar empresas por sector económico

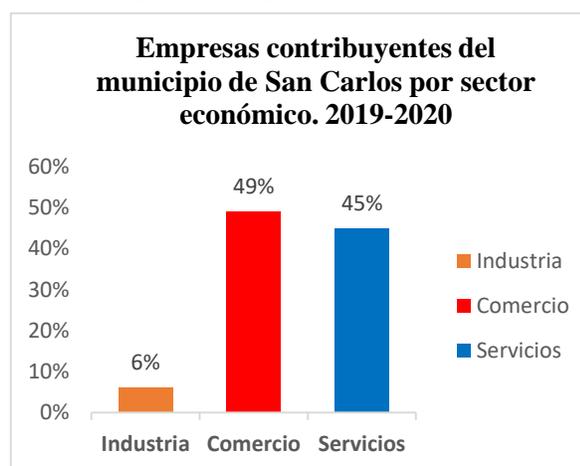
Según guía de observación parte 1.1. del anexo 2, de acuerdo a la base de datos que maneja el área de tributación de la Alcaldía Municipal de San Carlos, se pudo constatar que la cantidad de empresas contribuyentes está distribuida por sector económico de la siguiente manera:

Tabla 5: **Cantidad de empresas contribuyentes, según sector económico.**

Sector Económico	Cantidad
Industria	47
Comercio	386
Servicios	354
Total	787

Fuente: *Tributación municipal alcaldía de San Carlos (2020).*

Gráfico 1: **Cantidad de empresas contribuyentes, según sector económico.**



Fuente: *Tributación municipal alcaldía de San Carlos (2020)*

Conforme a lo observado en tabla 5 y gráfico 1 se determina que de las 787 empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, el 49% son del sector comercio, con una leve diferencia le siguen las empresas de servicio en un 45% , y el sector de industria representan

el 6% de las empresas observadas. Predominando así los negocios dedicados a la comercialización, también los servicios representan una actividad fuerte en el municipio, a la vez se observa un sector industrial poco desarrollado.

7.1.2. Filtrar empresas por tipo de contribución según sector.

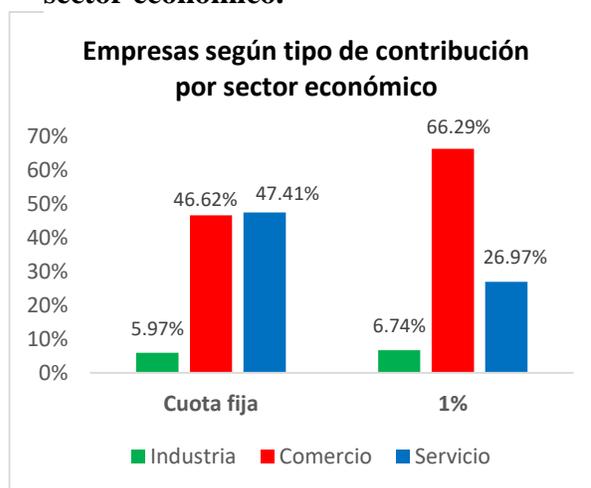
Continuando con la observación de la base de datos dentro de la guía, parte 1.2. anexo 2, se determina que las empresas en el municipio de San Carlos se clasifican en dos grandes grupos: Cuota fija y grandes contribuyentes (1%), encontrándose la siguiente información de su clasificación y caracterización de acuerdo al tiempo de haberse constituido:

Tabla 6: Clasificación de empresas según régimen de contribución por sector económico.

Sector	Cuota fija		1%	
Industria	41	5.97%	6	6.74%
Comercio	322	46.62%	64	66.29%
Servicio	328	47.41%	26	26.97%
Total	691	87.74%	96	12.26%

Fuente: Tributación municipal Alcaldía de San Carlos (2020).

Gráfico 2: Clasificación de empresas según régimen de contribución por sector económico.



Fuente: Tributación municipal alcaldía de San Carlos (2020).

La tabla 6 y gráfico 2 muestran la cantidad de empresas, clasificadas conforme el tipo de contribución que se realiza para el municipio de acuerdo al sector económico en el que se encuentran las empresas.

Se observa en la base de datos que de las 787 empresas observadas, el 87.74% se encuentran en el régimen de cuota fija y el 12.26% en el régimen del 1% o grandes contribuyentes. De las 691 empresas contribuyentes de cuota fija el sector económico que predomina es el del servicio con un 47.41% seguido del comercio con un 46.62% y el de

industria con tan solo el 5.9%. Por otra parte de las 96 empresas que contribuyen en el régimen del 1% 66.29% de ellas son del sector comercio, el 26.97% pertenecen al sector industria y el 6.74% son de industria.

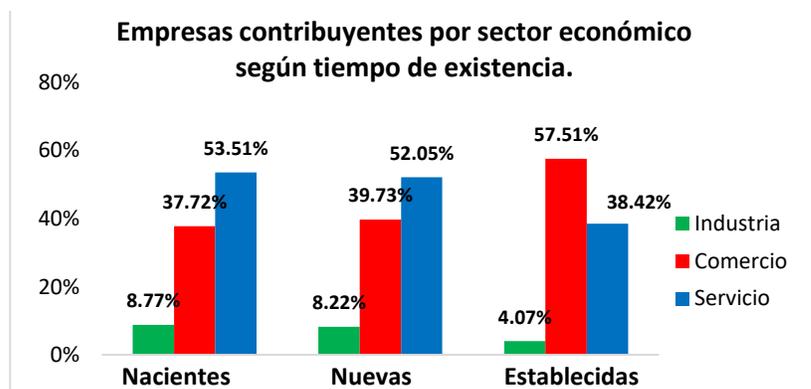
7.1.3. Filtrar empresas según tiempo de existencia, por sector.

Tabla 7: Empresas contribuyentes según el tiempo de existencia por sector económico

Sector	Nacientes		Nuevas		Establecidas	
Industria	11	8.8%	19	8.2%	17	4.1%
Comercio	47	37.7%	94	39.7%	245	57.5%
Servicio	66	53.5%	124	52.1%	164	38.4%
Total	124	15.7%	237	30.16%	426	54.13%

Fuente: Tributación municipal alcaldía de San Carlos (2020).

Gráfico 3: Clasificación de las empresas contribuyentes según tiempo de existencia por sector económico.



Fuente: Tributación municipal alcaldía de San Carlos (2020).

La tabla 7 y gráfico 3, muestran la cantidad de empresas que se clasifican en nacientes, nuevas y establecidas. De las 787 empresas observadas en la base de datos, 124 (15.7%) son empresas nacientes, es decir tienen menos de un año de existencia, de las 124 el 53.51% (66) pertenecen al sector servicio, 37.72% son del sector comercio y un 8.77% del sector industria. Por otro lado, de las 787 empresas observadas en la base de datos el 30.16% pertenecen a la categoría de nuevas empresas, de las cuales el 52.05% son del sector servicio, el 39.73% funcionan en el sector comercio y el 8.22% son empresas industriales. Por otra parte las

empresas consideradas establecidas con existencia de más de tres años, representan el 54.13% de un total de 787, de las cuales se observa que las del sector comercio representan el 57.51% el 38,42% son de servicio y el 4.07% son de industria.

7.1.4. Ampliación de la caracterización de las empresas conforme a tiempo de existencia y tipo de contribuyente, por sector económico.

A continuación se analiza la información observada en la base de datos con forme la guía de observación del anexo 2, específicamente desde el punto 2.1 al 2.6, con la combinación de datos, dentro de los sectores de industria, comercio y servicio, caracterizadas como empresas nacientes nuevas y establecidas y por el tipo de contribución que realizan sea de cuota fija o del 1%.

Nacientes de Cuota Fija: Las empresas nacientes de cuota fija están distribuidas en los tres sectores de estudio, siendo el sector comercio el de mayor porcentaje representados por el 52.3%, el sector servicios tiene el 46.25% y el sector industria que conforma el 1.45%, es decir, que la mayor proporción de empresas nacientes se desarrollan en el sector comercio dentro de las que se encuentran pulperías, tiendas de ropa y calzado en mayor cantidad, seguida de las empresas que nacen en sector servicio y por último las industrias, en menor proporción.

Nuevas de Cuota Fija: Dentro de las empresas nuevas, el sector servicio está representado por el 47.89%, el sector comercio formado por el 49.71% del total de la población y las empresas del sector industria representadas por el 2.4%, indica que de las empresas que nacen en el sector comercio la mayoría permanece en el mercado y forman las nuevas empresas, teniendo el mayor porcentaje de la población. Dentro de las empresas que forman el sector servicio están comedores, restaurantes, hospedajes, y salas de belleza En cambio las nuevas de comercio la conforman pulperías y tienda de ropa principalmente. Por otro lado las de industria son talleres de costura y panaderías en mayor cantidad.

Establecidas de Cuota Fija: Las empresas establecidas de cuota fija en el municipio de San Carlos representan la mayor cantidad y por sector económico se distribuyen así: el sector comercio forma el 46.69% de la población total, mientras el de servicio tiene 44.15% de la población y el sector industria en menor proporción siendo el 9.16% del total. Esto indica que las empresas que tienen sus actividades establecidas en el municipio son de comercio dentro de las que se encuentran pulperías, farmacias, y tiendas de ropa o calzado, las de servicio también están ubicadas pero en menor proporción.

Nacientes 1%: Dentro de las empresas nacientes del régimen 1% el sector comercio lo conforma el 5.40% y las de servicio el 94.59%, en mayor proporción se observa que las empresas de 1% a diferencia de las de cuota fija el sector servicio predomina, teniendo sus empresas formadas en compañías de transporte (individual o colectivo), el sector comercio, aunque en menor proporción, lo conforman empresas como farmacias y tiendas. Se observa que el sector industria no se desarrolla en este tipo de régimen como naciente debido a que se necesita mayor capital y mayores ingresos de una industria para entrar a este régimen y por eso sólo permanecen en cuota fija.

Nuevas 1%: Los resultados muestran que las empresas que predominan según la base de datos proporcionada por la Alcaldía son las que se encuentran en el sector servicios representadas por 91.99% y apenas el 8.01% lo representan las empresas del sector industria. Esto indica que la mayor cantidad de empresas que tienen este tipo de régimen se desarrollan en el sector servicios siendo la mayoría cooperativas de transporte, y micro financieras, por el contrario el sector comercio no se desarrolla en este régimen porque la mayor parte de las empresas son MIPYME y no alcanzan llegar a dicho régimen y las empresas de industria presentan el mismo comportamiento que las de comercio y permanecen en cuota fija.

Estos resultados indican que en el municipio de San Carlos, la mayoría de empresas las encontramos en mayor proporción en el sector comercio distribuidas en empresas nacientes, nuevas y establecidas de cuota fija, seguido del sector servicio que tiene mayor presencia en el régimen de 1% en su clasificación de nacientes y nuevas; por último, el sector industria, teniendo solamente empresas nacientes, nuevas y establecidas de cuota fija.

Para ampliar la caracterización de las empresas del municipio de San Carlos según sector económico también se expone en la tabla 8 las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de un FODA, en el que se expone la situación interna y externa de cada uno de los tres sectores económicos estudiados. Por su parte la tabla 9 muestra la relación entre sector económico y actividad, régimen, género y ubicación de las empresas del municipio de San Carlos, esto como parte de la caracterización perseguida en el objetivo 1 del presente estudio.

Tabla 8: FODA: estado situacional de las empresas del municipio de San Carlos, según sector económico.

FODA	Industria	Comercio	Servicios
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Alto interés por la innovación. • Clientes fieles. • Productos Agrícolas y pecuarios producidos en el municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra calificada en la mayoría de los negocios. • Alto interés por la innovación. • Concentración del mercado en el centro de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra calificada en la mayoría de los negocios. • Alto interés por la innovación. • Concentración del mercado en el centro de la ciudad. • Buena presentación física del local.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra no calificada. • Maquinaria y equipos artesanales. • Temor a emprender nuevos proyectos. • Falta de organización física del local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de eficiencia y eficacia en la organización. • Temor a emprender nuevos proyectos. • Falta de organización física de los locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temor a emprender nuevos proyectos. • Poca diversificación para ofertar en el mercado. • Poca capacidad de innovación y exportación

FODA (Continuación)	Industria	Comercio	Servicios
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado bajo en participación (poca competencia). • Programas del gobierno y actores locales • Demanda de productos industriales. • Mercado poco diversificado. • Innovación es valorada por los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de productos. • Proveedores. • Mercado poco diversificado. • Programas del gobierno y actores locales • Innovación es valorada por los consumidores. • Oportunidad de expandirse a las zonas rurales del municipio 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe demanda de los servicios que se ofertan. • Programas del gobierno y actores locales • Lealtad del cliente • Hay oportunidad de diversificar el mercado. • Innovación es valorada por los consumidores. • Oportunidad de expandirse a las zonas rurales de San Carlos
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Poca disponibilidad financiera. • Altos impuestos. • Altos intereses. • Inflación. • Poco apoyo de parte de instituciones estatales y privadas. • Altos costos de servicios básicos. • Competencia • Cambios en las normas de calidad y producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado saturado (muchas competencias). • Poca disponibilidad financiera. • Altos impuestos. • Altos intereses. • Poco apoyo de parte de instituciones estatales y privadas. • Altos precios de alquiler. • Altos costos de servicios básicos. • Inestabilidad en ventas. • Restricciones comerciales • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca disponibilidad financiera. • Altos impuestos. • Altos intereses. • Poco apoyo de parte de instituciones estatales y privadas. • Altos precios de alquiler. • Altos costos de servicios básicos. • Cambios en la normativa empresarial

Fuente: Elaboración propia.

El estado situacional de cada uno de los sectores económicos presentados en la tabla 8, (FODA), se considera que existe un panorama más optimista que pesimista, ya que las fortalezas y oportunidades representan una condición prometedora para poder superar lo que en cierto modo pudieran perjudicar, considerado como debilidad y amenaza.

De forma específica se puede observar que los tres sectores empresariales analizados coinciden en un alto interés por la innovación, como una fortaleza clave para el desarrollo empresarial. El ejercicio económico de las empresas de industria comercio y servicio claramente están posicionadas como las principales actividades tanto en las zonas rurales como urbanas del municipio, dando una ventaja competitiva para un crecimiento aceptable.

En cuanto a la mano de obra calificada hay disponibilidad para las empresas de comercio y servicio, no así para las del sector industrial.

Concerniente a las oportunidades que pueden aprovechar las empresas contribuyentes de los 3 sectores observados en el FODA situacional, coinciden que existe una suficiente demanda para poder vender sus productos a los consumidores; a la vez existe un mercado no muy saturado por competidores, dando holgura a los empresarios para diversificar sus ofertas. También se observa que existen programas de gobierno que estimulan el desarrollo empresarial para estos 3 sectores, con un énfasis especial en el sector productivo, a través de instituciones que componen el sistema de producción dentro del departamento.

Observando las debilidades y amenazas que pudieran caracterizar la situación de los empresarios contribuyentes del municipio de San Carlos, destacan internamente como debilidades, en los 3 sectores económicos, la falta de motivación hacia el emprendimiento de proyectos nuevos, dotación de infraestructura adecuada para prestar mejor atención al cliente y falta de conocimientos para lograr una mejor organización empresarial. De forma externa se observa que una de las grandes amenazas es la disponibilidad de financiamientos y, si los hay, se vuelven inalcanzables por las tasas de intereses y por consiguientes los impuestos y pagos por servicios públicos y servicios básicos bastante elevados. Los empresarios consideran aún insuficiente el acompañamiento que dan las instituciones del estado, a pesar de contar con programas dirigidos principalmente a las empresas pequeñas.

Tabla 9: Caracterización de las empresas del Municipio de San Carlos

Sector	Empresas por sector	Sector y actividad	Sector y régimen	Sector y género	Sector y ubicación
Industria	El sector industria tiene la menor cantidad de empresas de la población total en comparación con los otros sectores	En el sector industria la actividad que mayor se desarrolla es de panadería, sastrería y	Las empresas de industria que mayor se desarrollan en el municipio de San Carlos tienen régimen	En este sector los propietarios que mayor lo desarrollan son hombres, ya que consideran que tienen mayor	Las industrias se encuentran en mayor cantidad en barrios conocidos como proyecto habitacional,

	<p>hay menos industrias en el municipio de San Carlos.</p>	<p>procesamiento de productos agrícolas como el maíz y cacao esta última en menor proporción.</p>	<p>de cuota fija debido a que no alcanzan gran potencial para llegar a 1%.</p>	<p>capacidad y fuerza para llevar a cabo dicho sector.</p>	<p>sector 2 y sector 3, estos 3 del casco urbano. También se encuentran en las comarcas de Los Chiles, Las Azucenas y Laurel Galán</p>
<p>Comercio</p>	<p>El sector comercio es el que presenta la mayor cantidad de empresas de la población total, indica que el comercio es fuerte en la zona.</p>	<p>Dentro del sector comercio la actividad que tiene mayor posicionamiento en el municipio son empresas de pulpería, farmacias, tiendas de ropa y zapato.</p>	<p>Las empresas desarrolladas en el sector comercio en el municipio de San Carlos se ubican dentro del régimen de cuota fija siendo las de mayor proporción las establecidas (más de 3.5 años de constituidas).</p>	<p>En el sector comercio la mayoría de propietarios de las empresas son de género femenino ya que la mayor parte de éstas personas ubican sus negocios en su casa de habitación y son pulperías, significa que estas mujeres también son amas de casa.</p>	<p>Las empresas del sector comercio están ubicadas en mayor cantidad en barrios como Sector 2 en el que se encuentra la llamada calle del comercio, Sector 3, Proyecto Habitacional, Viviendas Progresivas. De las Comarcas del municipio con mayor auge de comercio son El Laurel Galán y Los Chiles.</p>

Servicio	Las empresas del sector servicios contribuyentes del municipio de San Carlos en cantidad muy cerca a las de comercio.	En el sector servicio la actividad que más predomina son empresas de servicio de comedores, restaurantes, bares, barberías, sala de belleza, hospedaje y hoteles.	Las empresas de servicio las encontramos en régimen de cuota fija en menor proporción en comparación con las de régimen 1%, es decir predominan las empresas nacientes y nuevas que están dentro de este régimen.	Dentro de este sector la mayor parte de los propietarios son hombres, hay propietarias mujeres pero en menor cantidad en comparación con los hombres que desarrollan estas empresas de servicio.	El desarrollo de empresas de servicio es más notable en los barrios de Sector 1 y Sector 2, que son los lugares céntricos del casco urbano.
----------	---	---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Para caracterizar de forma más profunda a las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, la Tabla 9 considera cinco aspectos tales como el sector donde se desarrollan las empresas, aquí se determina que el sector dominante del municipio es el de comercio, seguido por el de servicio y el que tiene menos empresas activas es el del sector industrial. Otro aspecto es las actividades que predominan dentro de cada sector: el industrial se caracteriza por ser pequeñas empresas como panaderías y procesamiento de maíz y cacao, el de comercio presenta en su mayoría pequeñas y medianas distribuidoras de diversos productos y en servicio sobre salen los hoteles y restaurantes.

Otro aspecto que contempla la Tabla 9 es el régimen de contribución, el cual tiene la característica de que el sector industrial presenta la mayor cantidad de empresas en el régimen del 1% y el de cuota fija están en su mayoría las empresas de servicio y comercio. Se caracteriza también los sectores de acuerdo a la participación de género se encuentra que el sector comercio está conformado en su mayoría por empresarios de género femenino y el masculino lo supera en número en los sectores de industria y servicio. Por último, en el aspecto

de la ubicación geográfica se denota que las empresas de industria comercio y servicio están concentrada en mayor número en la parte urbana del municipio en la parte rural tiene importante participación el sector industrial y el de comercio.

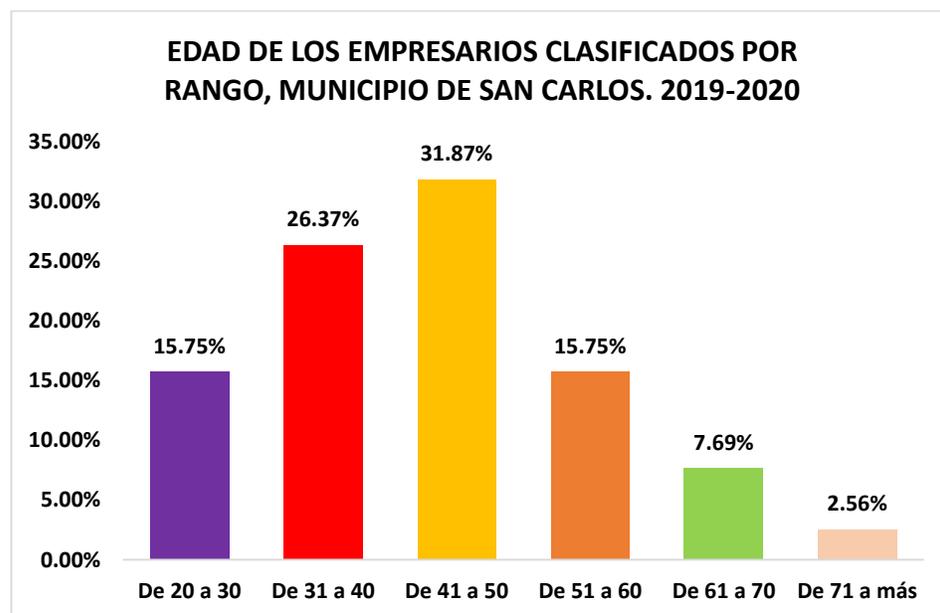
7.2. Identificación de prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.

Dando salida al objetivo 2 del presente estudio, la encuesta aplicada a los empresarios según formato en anexo 3, está compuesta por cinco partes: 1) datos del empresario, 2) Planeación, 3) Organización, 4) Dirección y 5) Control. Una vez aplicada a las 273 empresas de la muestra de estudio, se obtuvo los siguientes resultados:

Parte I.- EMPRESARIO.

En la primera parte de la encuesta se presentan los resultados de las características que presentan los empresarios encuestados a través de 8 ítems que a continuación se analizan de acuerdo a los datos recopilados.

1. Edad del empresario.



Fuente: Elaboración propia.

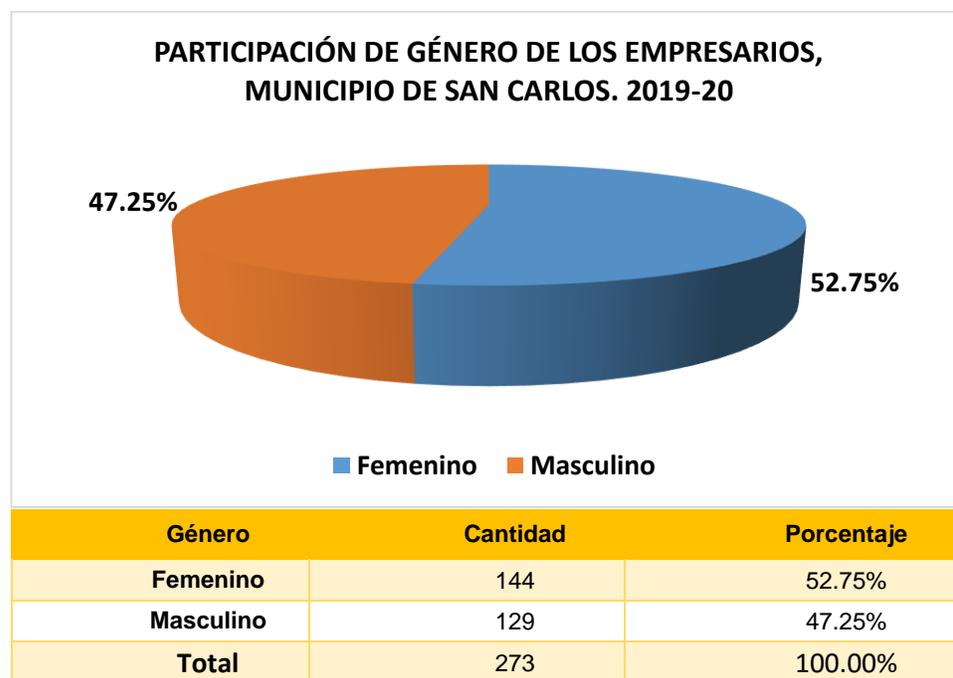
Edad	Cantidad	Porcentaje
De 20 a 30	43	15.75%
De 31 a 40	72	26.37%

De 41 a 50	87	31.87%
De 51 a 60	43	15.75%
De 61 a 70	21	7.69%
De 71 a más	7	2.56%
Total	273	100.00%

Fuente: Elaboración propia

La gráfica referida a la edad por rango del empresario contribuyente del municipio de San Carlos, muestra que de 273 empresas estudiadas, los que tienen una edad entre 41 y 50 años representan el 31.87% de la población analizada, los que están en edades entre 31 a 40 años son 26.37%. En el emprendimiento joven de edades entre 20 y 30 años se obtuvo 43 empresarios (15.75%) e igual dato se observa en los empresarios con edad entre 51 y 60 años. Se determina en suma que la menor tasa de empresarios está representada por los adultos mayores en un 10.25% (edades de 61 a 70 años el 7.69% y los de 71 a más el 2.56%).

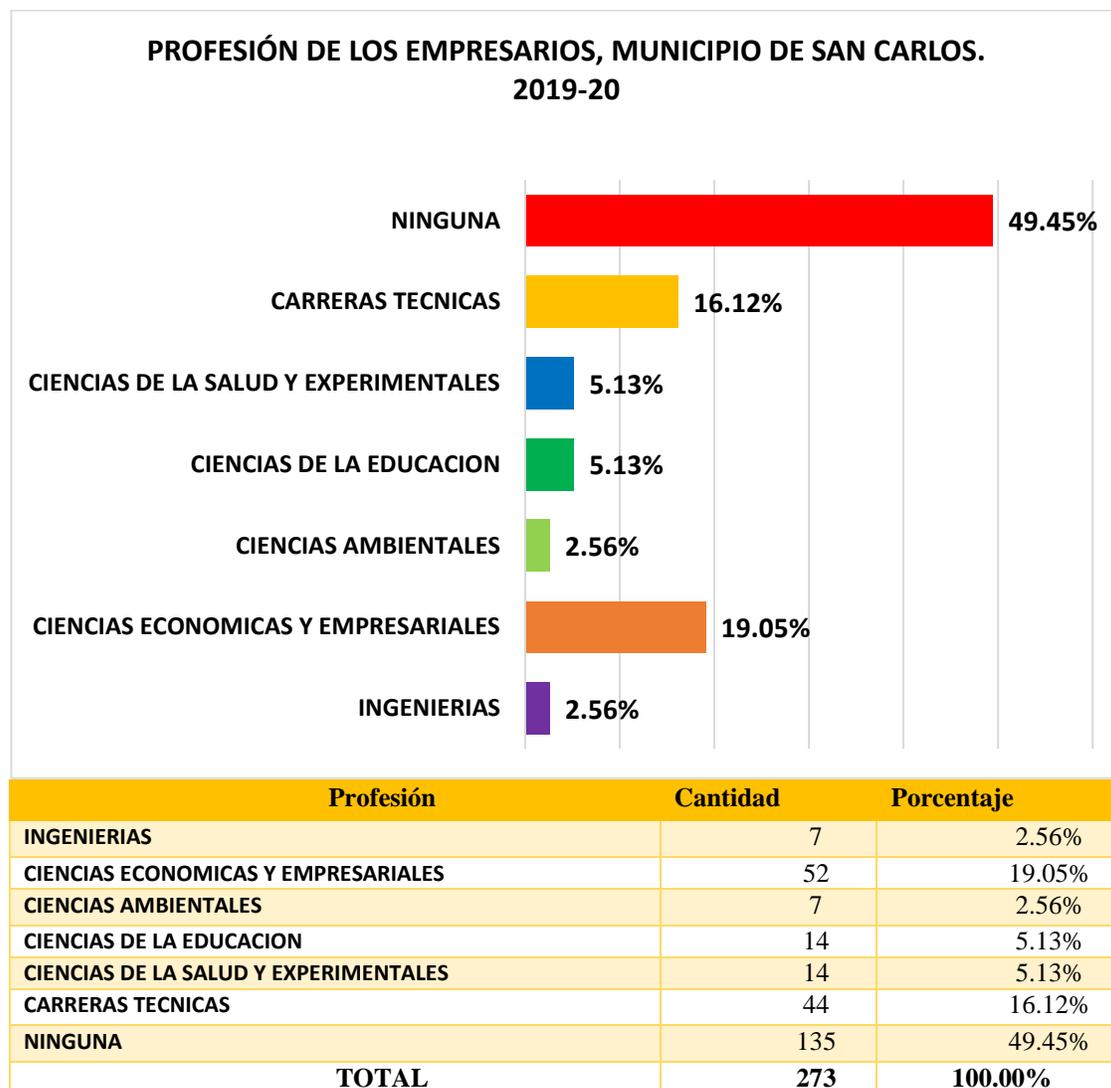
2. Género del empresario



Fuente: Elaboración propia.

De los 273 empresarios encuestados en el municipio de San Carlos, 144 son del sexo femenino y representan el 52.75% de la población estudiada, indica que la mayoría de empresarios son mujeres. Por otra parte 129 encuestados son hombres es decir el 47.25% de los empresarios del municipio, entonces se deduce que las mujeres tienen mayor participación en el mercado global del municipio superando en un 5.5% más a los hombres.

3. Profesión del empresario.

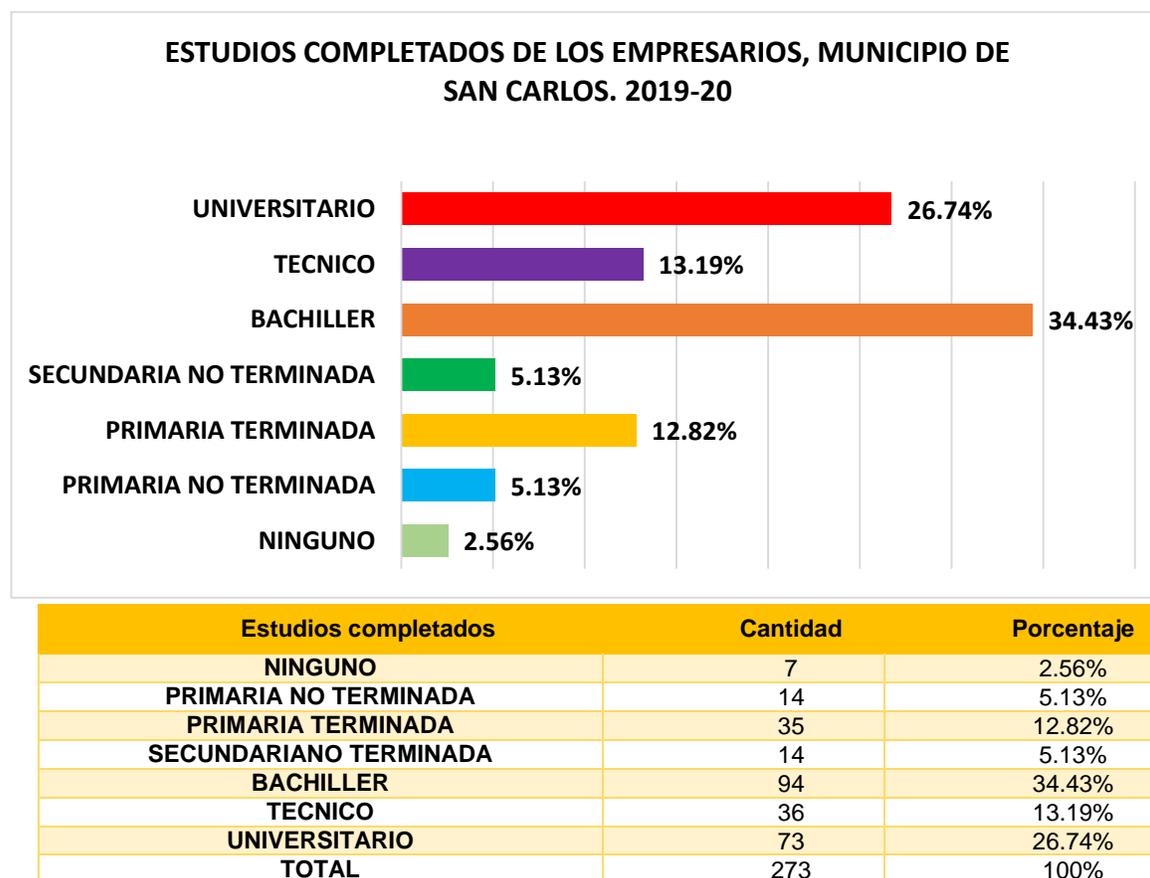


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que una parte importante de las 273 personas que son dueños de un negocio o empresas estudiadas en el municipio de San Carlos, no tienen ninguna profesión o carrera técnica, representa un 49.45% de la población antes dicha. Por otra parte, el 19.05% son profesionales de las ciencias económicas y empresariales, esto indica que entre los

empresarios profesionales se le da más importancia a tener conocimientos sobre manejo de negocios, que a otras ciencias de carácter no empresarial. Se observa de forma connotativa que un 16.12% de la población empresarial en el municipio de San Carlos han estudiado alguna carrera técnica. Otra menor cantidad de los empresarios en suma el 15.38% tienen una profesión relacionada con ingenierías, ciencias de la educación, ciencias ambientales y con las ciencias de la salud y experimentales. En este sentido se aprecia el trabajo ejercido por las universidades y escuelas técnicas situadas en la ciudad de San Carlos, donde el 50.55% de la población de empresarios tienen una profesión universitaria o un estudio técnico; aunque no muy distante en porcentaje se encuentran los que no poseen ninguna profesión o técnica, esto podría significar una debilidad para el desarrollo económico del municipio de San Carlos.

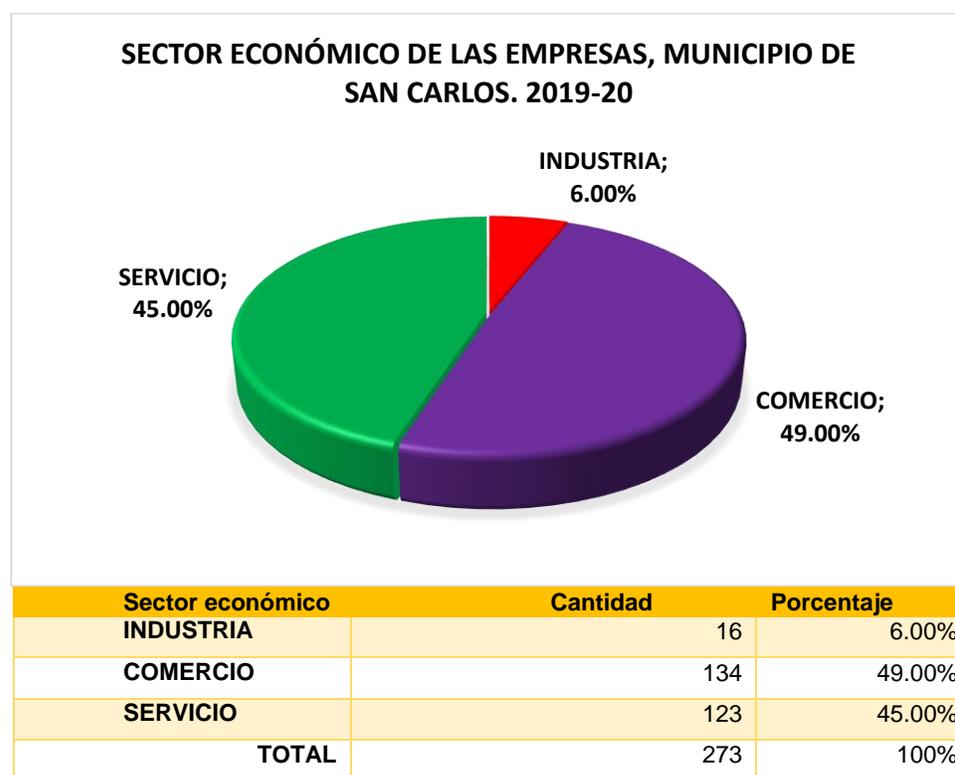
4. Estudios completados del empresario.



Fuente: Elaboración propia.

Haciendo referencia al nivel de estudio completado de los 273 empresarios encuestados, El 34.43% de los empresarios en el municipio de San Carlos tienen nivel de estudio bachiller, seguido de un 26.74% que tienen un grado universitario completo, indica que un importante porcentaje son graduados de alguna carrera y tienen conocimientos que les permitan desarrollar empresas con prácticas administrativas correctas. El 13.19% han completado estudios técnicos; un 12.82% solamente tiene aprobada la primaria, en tanto que el 5.13% ha cursado sin completar la secundaria, tan sólo el 2.56% de los empresarios no tiene ningún estudio completado. En síntesis, se puede apreciar que el nivel de preparación que tienen los empresarios es muy aceptable, pues cerca de las tres cuartas partes, en suma el 74.36%, o tienen secundaria completa u obtuvieron una carrera universitaria o técnica.

5. Sector económico.

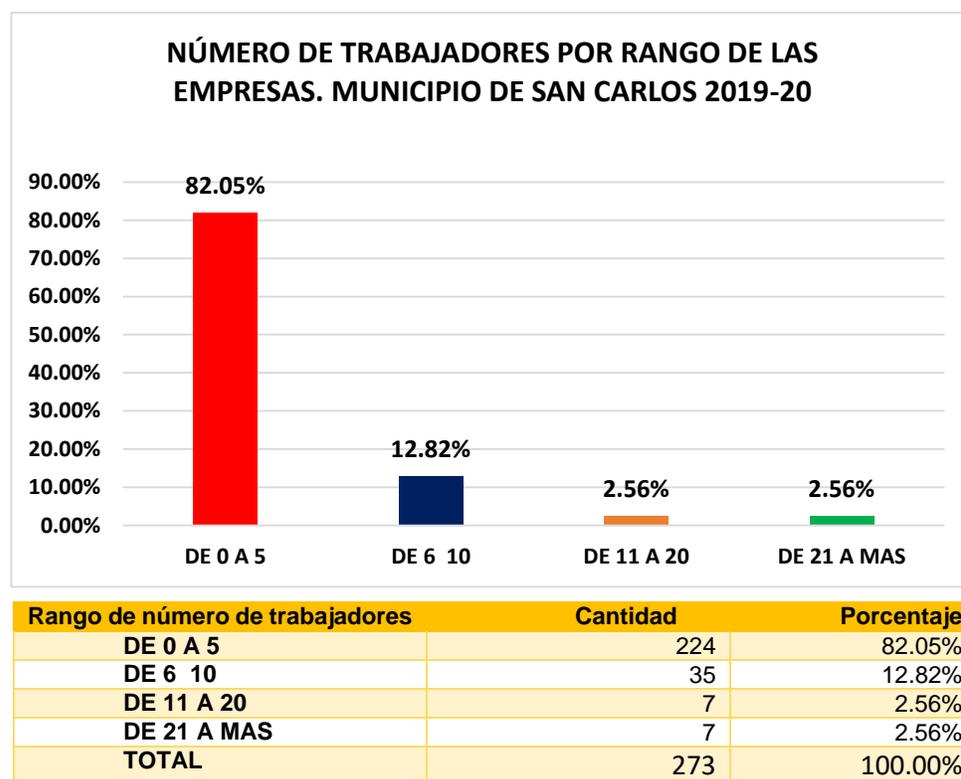


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica sobre el sector económico, de las 273 empresas analizadas, es evidente que el sector económico que prevalece con mayor porcentaje es el comercio, considerando que el

49% (134) se dedican a ofertar diferentes tipos productos; seguido por un 45% que brindan los diferentes tipos de servicios; consecuentemente un 6% del sector económico pertenece a la industria. Cabe destacar que generalmente entre comercios y servicios son los sectores más influyentes en las empresas del municipio en estudio, esto ha permitido el desarrollo económico, activo y dinámico en el municipio gracias a que es una zona de importante afluencia de visitantes y locales ya que tiene atractivos turísticos y un paso fronterizo preferido por muchos.

6. Número de trabajadores por rango

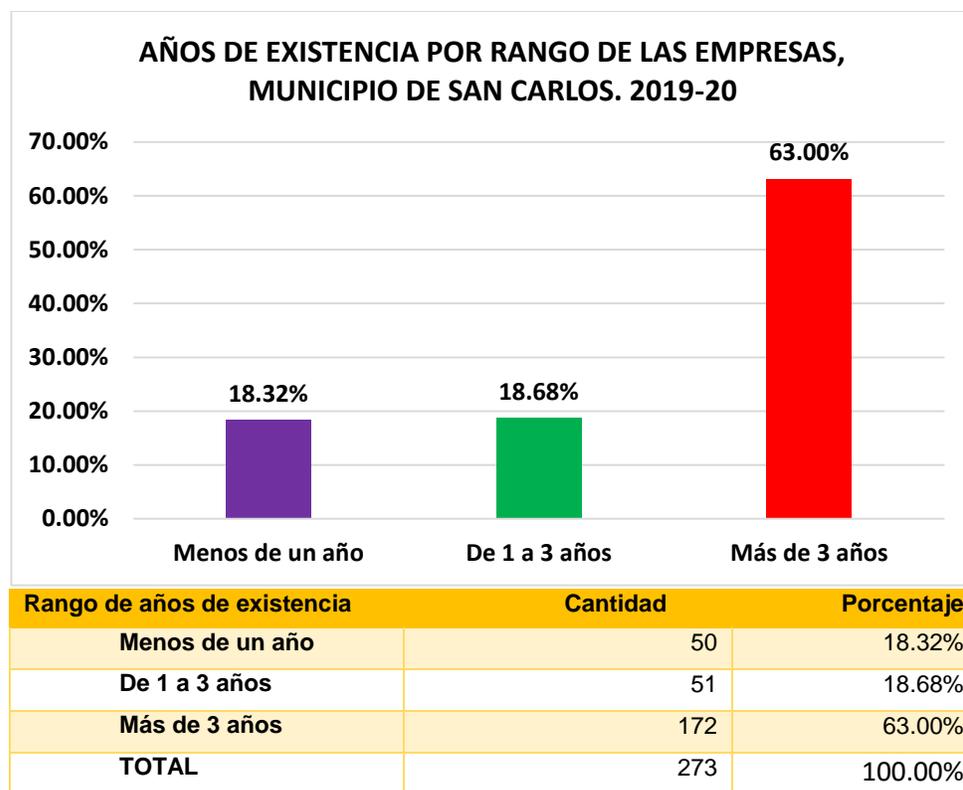


Fuente: Elaboración propia.

En la muestra de 273 empresas estudiadas en el municipio de San Carlos, se obtuvo que en 224 de ellas (82.05%), están conformadas en el rango de 0 a 5 trabajadores; por otra parte, en 35 empresas que figuran el 12.82% mantienen en su nómina de 6 a 10 trabajadores, además se observa que en 7 empresas que muestran el 2.56% se ubican en el rango de 11 a 20 personal laboral y de igual manera 7 empresas representadas por un mismo porcentaje de

2.56% tienen de 21 a más trabajadores. En definitiva, la mayoría de las empresas del municipio de San Carlos son microempresas y pequeñas empresas.

7. Años de Existencia.

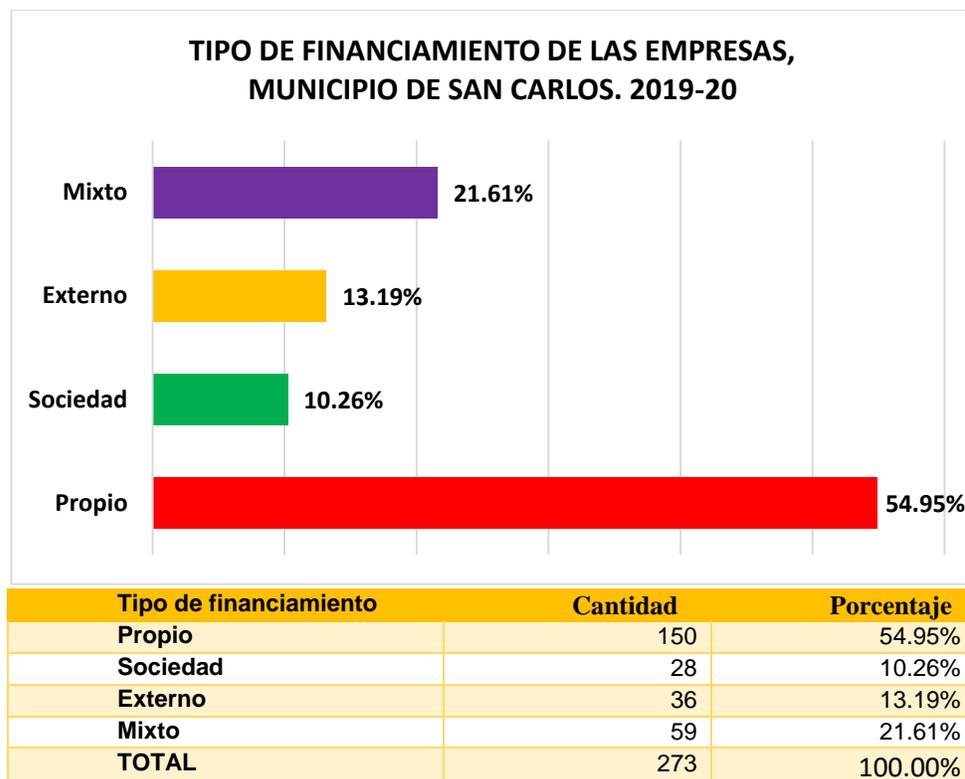


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los años de constitución de las 273 empresas analizadas en el municipio de San Carlos en el periodo de estudio 2019-2020, el resultado obtenido refleja que el 63% (172) tienen más de tres años de existencia. Con relación al otro parámetro de estudio se obtuvo que el 18.68% tienen de 1 a 3 años de permanecer y por último con un 18.38% tienen menos de un año. De todo esto se desprende que el porcentaje mayor reflejado han tenido una permanencia empresarial puesto que han ido creciendo poco a poco a medida del tiempo y solidificando su estabilidad, cabe considerar por otra parte que el porcentaje mínimo alcanzado revela que siempre es importante el emprendimiento en el municipio, permitiendo

intensificar y diversificar la economía en el sector empresarial gracias al establecimiento de nuevos negocios en los diferentes sectores.

8. Tipo de financiamiento.



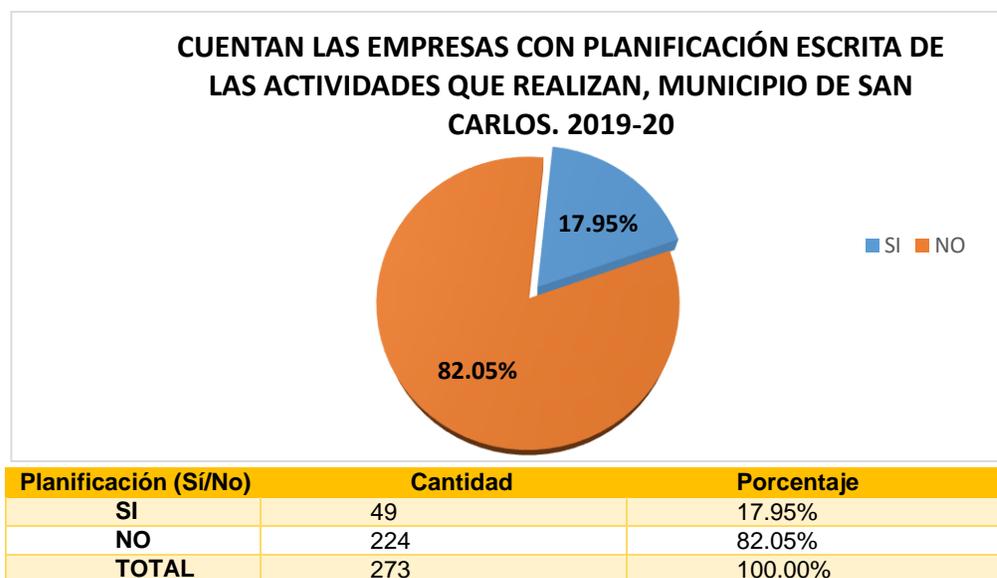
Fuente: Elaboración propia.

En referencia al tipo de financiamiento que permite la subsistencia económica en las 273 empresas tomadas en muestra del municipio de San Carlos del presente estudio, en primer lugar, con un porcentaje más significativo y evidente el 54.95% trabaja con capital propio, de ello se deduce que hay un gran esfuerzo y sacrificio de los recursos del empresario y también la productividad de la inversión. Seguidamente bajo un porcentaje de 21.61% utilizan un financiamiento mixto, es decir, existe un autofinanciamiento combinado con un apalancamiento financiero externo. Posteriormente el 13.19% aprovechan de los financiamientos bancarias, financieras u otros (externo) y por último, el 10.26% son sociedades de capital compartidos entre dos o más socios. De cualquier forma, es evidente que el empresario busca de las diferentes alternativas que se presentan para un desarrollo.

Parte II- PLANEACION

En la segunda parte de la encuesta se presentan los resultados sobre las prácticas del proceso administrativo relacionado a la planeación que aplican o no los empresarios encuestados a través de 7 ítems que a continuación se analizan uno a uno de acuerdo a los datos recopilados.

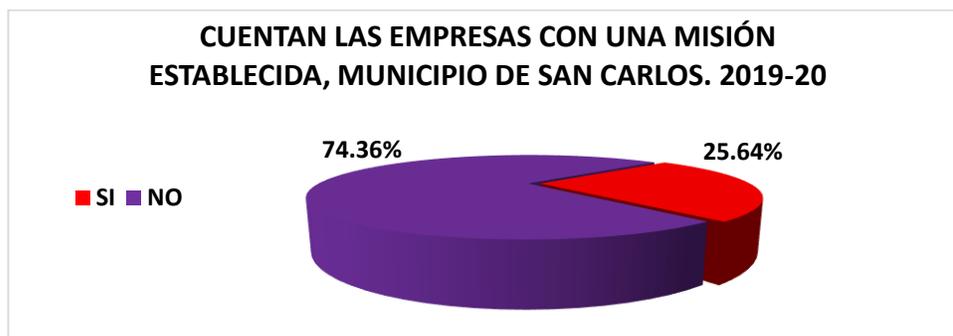
1- ¿Cuenta con una planificación escrita de las actividades que realiza en su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica que antecede, sobre las empresas que cuentan con planificación escrita de las 273 empresas estudiadas es notorio identificar que la mayoría de los empresarios encuestados reflejados en un 82.05%, porcentaje que obedece a 224 empresas, no cuentan con una planificación escrita de las actividades que desarrollan, es decir se basan en la espontaneidad de las actividades diarias y únicamente el 17.95% equivalente a 49 empresas si cuentan con planificación de sus actividades. Según estos resultados los empresarios no dan valor o desconocen la importancia de la planificación de actividades.

2. ¿Cuenta con una misión establecida dentro de su organización?

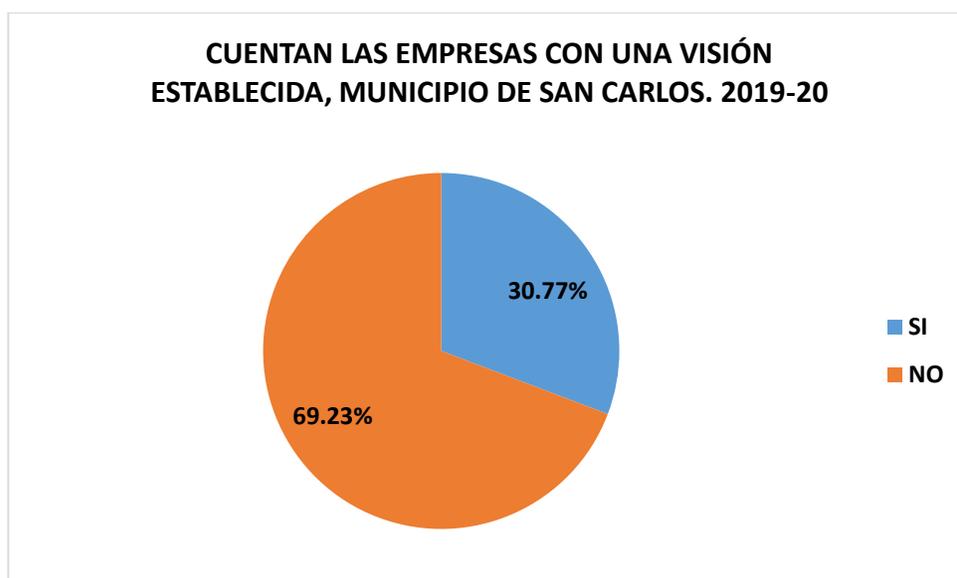


Misión (Sí/No)	Cantidad	Porcentaje
SI	70	25.64%
NO	203	74.36%
TOTAL	273	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

De los 273 empresarios encuestados respecto a que si cuentan con una misión establecida en su empresa, se obtuvo que 74.36% no cuentan con una misión en su empresa. Lo contrario 25.64% afirmaron disponer una misión en su empresa, significa que el alto porcentaje de los empresarios no tienen una declaración escrita que englobe la razón de ser de su empresa y cuál es su objetivo principal, considerando que se basan más en la práctica y la rutina de sus actividades.

3. ¿Cuenta con una visión establecida dentro de su organización?

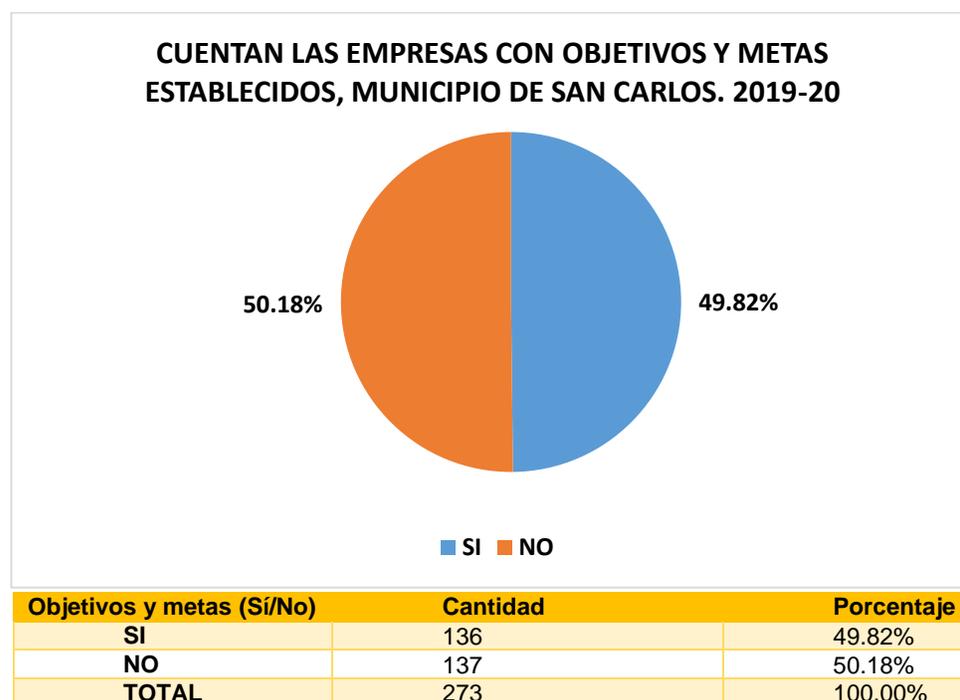


Visión (Sí/No)	Cantidad	Porcentaje
SI	84	30.77%
NO	189	69.23%
TOTAL	273	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Al encuestar a los 273 empresarios si cuentan con una visión establecida en su empresa se obtuvo que el 69.23% no disponen en su organización de una visión, es decir no tienen definidas sus metas y logros futuros, en fin, no tienen aspiración organizada en su empresa. Al contrario, un 30.77% si cuentan con una visión en su empresa. En resumen, la importancia de una visión en una empresa define la ruta a seguir y por ende la sostenibilidad de las empresas en el municipio de estudio.

4. ¿Cuenta su organización con objetivos y metas que le ayuden a identificar hacia donde se quiere llegar?



Fuente: Elaboración propia.

Según el estudio en la muestra de 273 Empresarios del municipio de San Carlos, si cuentan con objetivos y metas, como resultado se obtuvo que un 50.18% no cuentan específicamente con exactitud cuáles son sus principales objetivos y metas a seguir, aunque en otro sentido el 49.82% de los empresarios afirmaron tener sus objetivos y metas establecidas. En consecuencia, se identificó que en menor cantidad no disponen de sus objetivos y metas. Por

lo tanto, carecen de un rumbo claro hacia qué dirigirse al desarrollar sus actividades y pueden flaquear en el futuro.

5. ¿Cuenta con estrategias establecidas?



Fuente: Elaboración propia.

El 65.93% de los empresarios encuestados no tienen estrategias establecidas en su empresa, seguidamente el 34.07% si tienen definidas sus estrategias a seguir en su desarrollo empresarial. Sin duda se puede afirmar que en las empresas del municipio de San Carlos carecen de esta práctica de planeación, debido a su desconocimiento a la importancia de usar estrategias para obtener mayores beneficios en la empresa y así destacar en la competitividad.

6. Si su respuesta anterior es positiva ¿qué aspectos toma en cuenta para diseñar las estrategias?

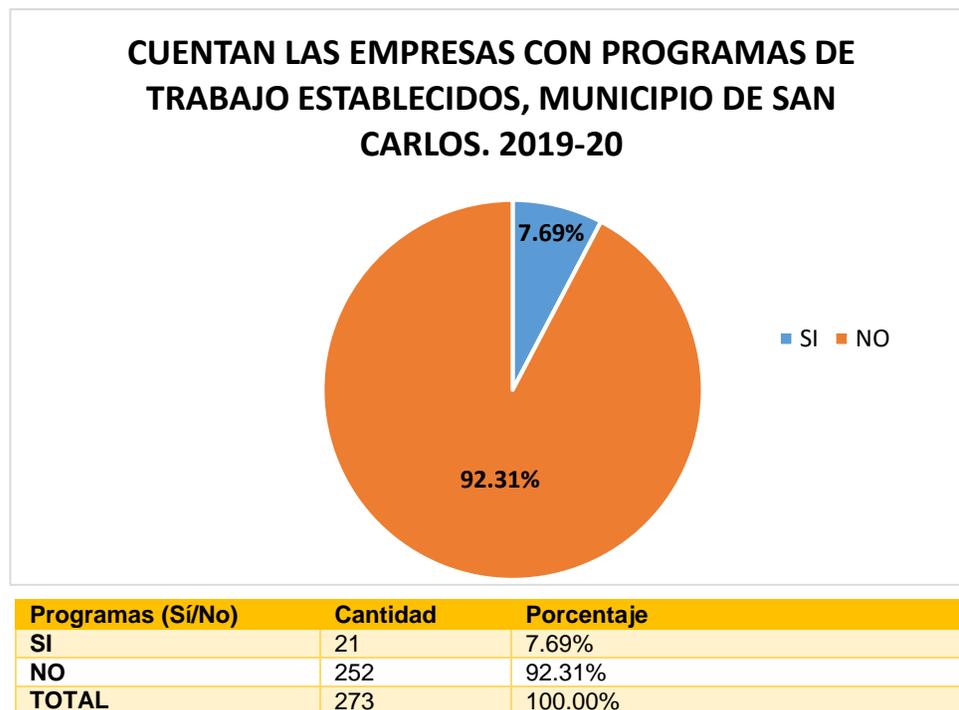


Aspectos considerados	Cantidad	Porcentaje
POR MEDIO DE LOS OBJETIVOS Y METAS	28	10.26%
DE ACUERTO A LOS RESULTADOS DE VENTAS	65	23.81%
Total	93	34.07%

Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con el grafico anterior (5- Estrategias establecidas) del resultado afirmativo precedente, se obtuvo que el 23.81% que equivale a 65 empresarios toman en cuenta los resultados de ventas para diseñar sus estrategias en la empresa y el 10.26% obedece a 28 empresarios que por medio de sus objetivos y metas definen sus estrategias. Es decir estos empresarios toman en cuenta una herramienta positiva y por ende el crecimiento en sus negocios debido a los resultados obtenidos

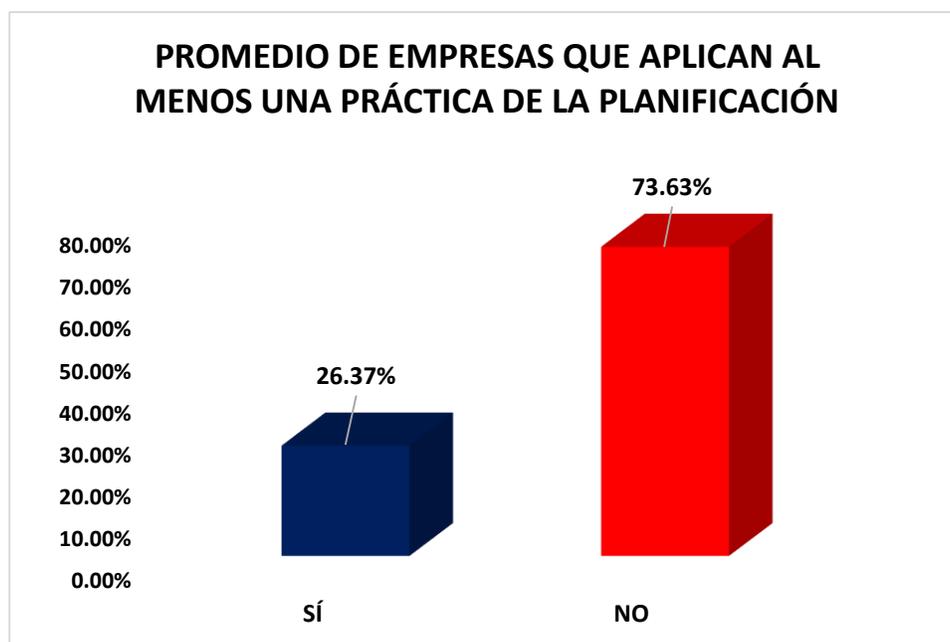
7. ¿Cuenta con programas de trabajo establecidos en la organización?



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis obtenido del gráfico que antecede es evidente que de un 100% de las empresas estudiadas (273) en el municipio de San Carlos el 92.31% (252) no cuenta con programas de trabajo establecidos y un 7.69% si cuentan con programas de trabajo. En resumen, se carece de educación empresarial, debido a la poca práctica de las herramientas de planeación en las empresas, considerando que las personas se aventuran a emprender sin conocimientos científicos, únicamente con conocimientos empíricos de las actividades diarias en el negocio de forma que pueden llegar a un declive más acelerado.

El siguiente gráfico resume los resultados antes vistos que tratan sobre las prácticas que aplican los empresarios dentro del proceso de planificación.



Planificación	SÍ	NO	Total
Plan escrito	49	224	273
misión	70	203	273
visión	84	189	273
objetivos y metas	136	137	273
Programas	21	252	273
Promedio	72	201	273
%Promedio	26.37%	73.63%	100.00%

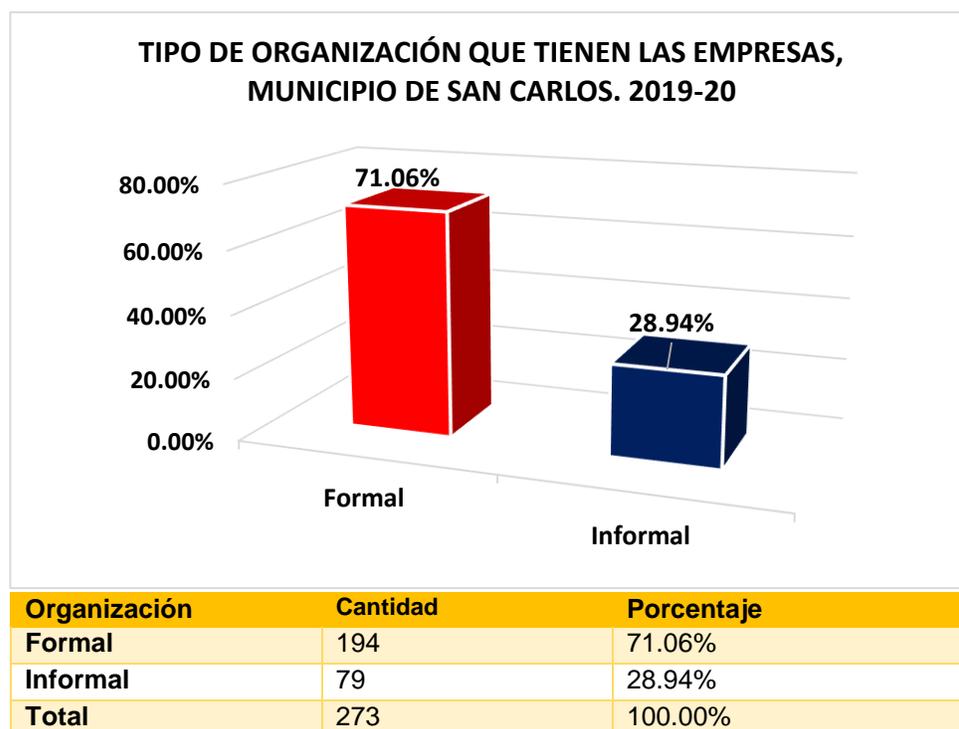
Fuente: Elaboración propia.

Se puede decir que de las 273 empresas estudiadas el 26.37% ponderado llevan a cabo el proceso de la planificación. La mayoría, representada por el 73.63%, no aplican ninguna práctica relacionada al proceso administrativo de planificación empresarial. Las empresas del municipio de San Carlos pueden estar en una situación incierta en cuanto al futuro, ya que no cuentan con una herramienta que les guíe o sirva como derrotero para proyectarse hacia situaciones venideras, con solo el hecho de desconocer hacia dónde se dirigirán y cómo enfrentarán el porvenir.

Parte III- ORGANIZACIÓN

En la tercera parte de la encuesta se presentan los resultados concernientes a las prácticas del proceso administrativo relacionado a la Organización que aplican o no los empresarios encuestados a través de 10 preguntas que a continuación se analizan una a una, de acuerdo a los datos recopilados.

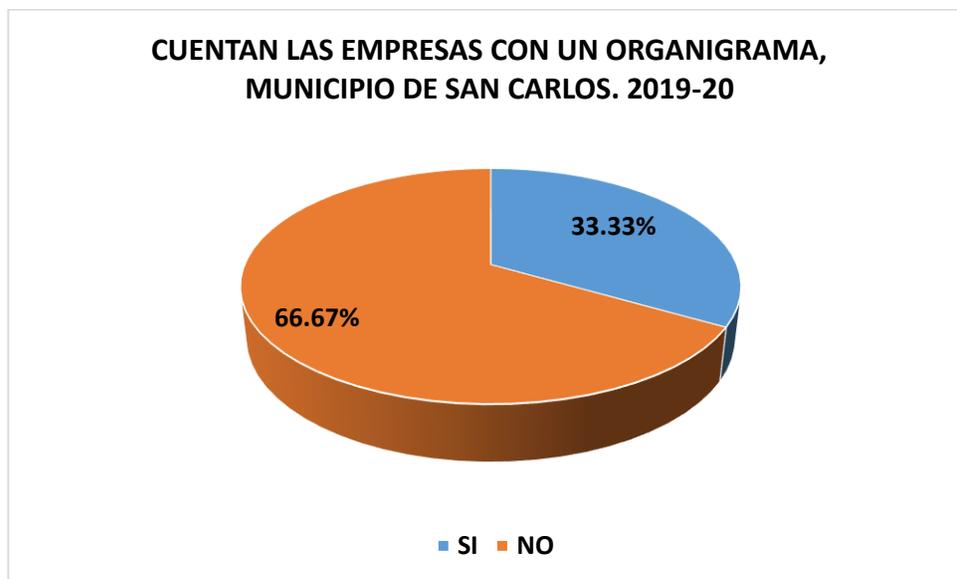
8. ¿Con qué tipo de organización se identifica su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la evaluación realizada a 273 empresarios del municipio de San Carlos, con el objetivo de conocer el tipo de organización que aplican en su empresa, se obtuvo que el 71.06% consideran tener una organización formal, Mientras que el 28.94% eventualmente se inclinan por poseer una organización informal. En todo caso es importante destacar que un alto porcentaje de las empresas analizadas, tienen una buena organización empresarial, esto les permitirá adquirir mejores resultados con los recursos que disponen, asimismo disminuirán los costos y tendrán una perspectiva de crecimiento organizacional mejorando las relaciones entre clientes y colaboradores.

9. ¿Cuenta la empresa con un organigrama o estructura organizacional?

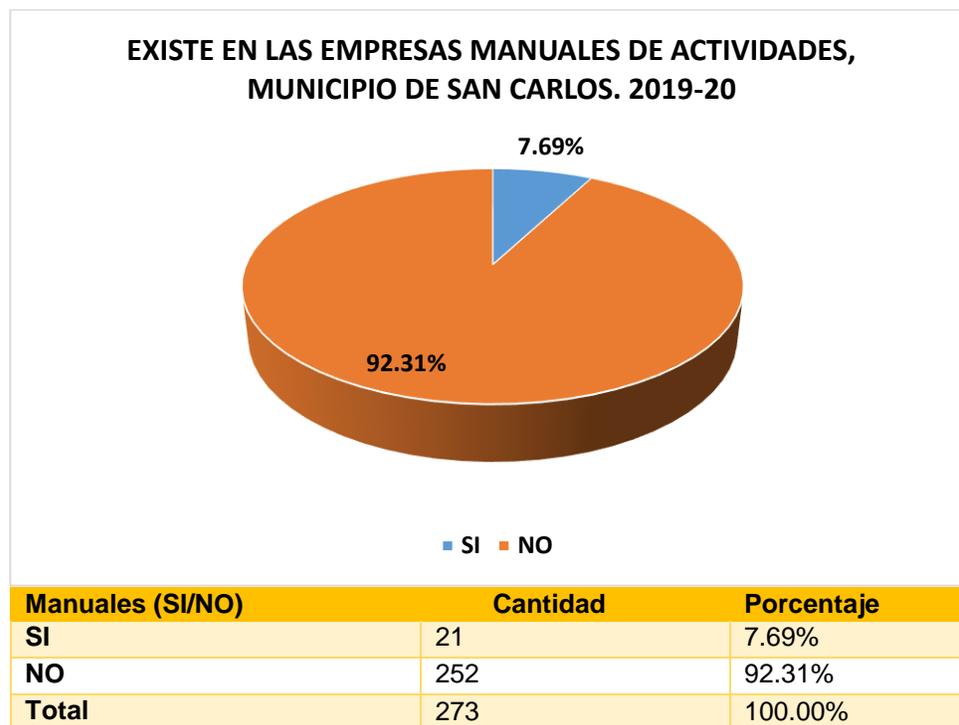


Organigrama (SI/NO)	Cantidad	Porcentaje
SI	91	33.33%
NO	182	66.67%
Total	273	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

El organigrama permite a las empresas analizar de manera ordenada cada una de las estructuras de la organización, es por ello la necesidad de evaluación en 273 empresas del municipio de San Carlos, y como resultado un 66.67 % no tienen en su organización un organigrama establecido, por el contrario, el 33.33% efectivamente disponen de un organigrama en su empresa. En referencia a lo anterior el porcentaje es alto y negativo para las organizaciones del municipio que no tienen organigrama, podría ser por considerarlo complicado, no llevarlo a la práctica, ni tener experiencia, más aún todos estos empresarios que no tienen en su organización un organigrama desconocen que este no tiene por qué ser complejo, cuanto más sencillo, corto y visual sea, más fácilmente cumplirá su objetivo principal, cada organización puede adaptar su propio organigrama de acuerdo al tamaño y a sus áreas de atención, excelente para las pocas empresas que si tienen y por ende disfrutan de los beneficios del orden que encamina un organigrama.

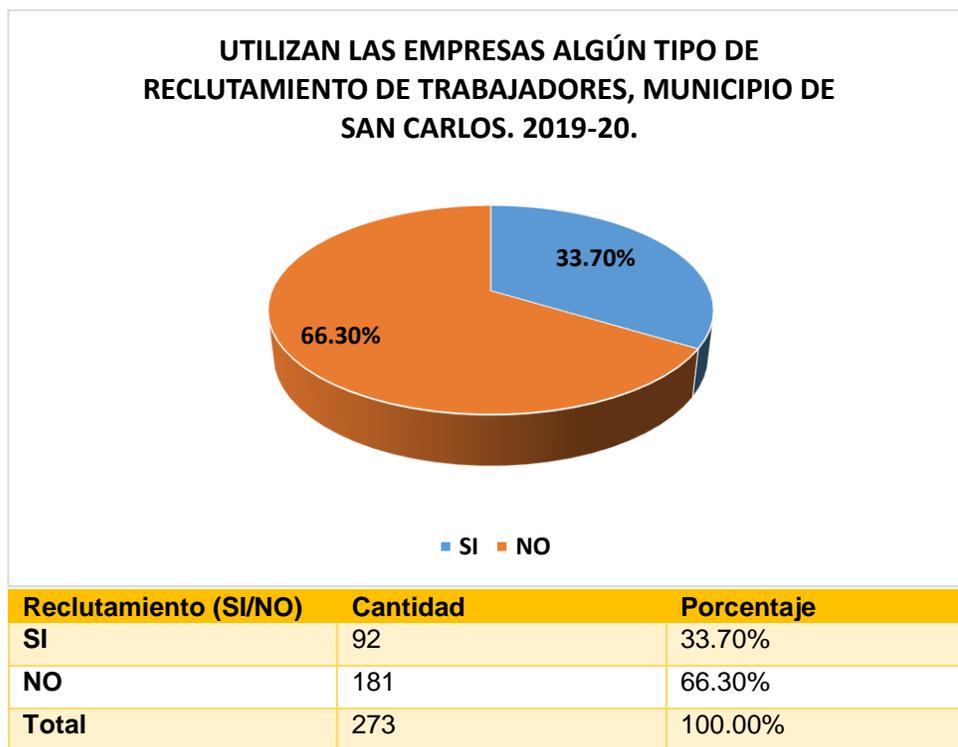
10. ¿Existen manuales que describan las actividades que se realizan dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de 273 empresarios encuestados, para evaluar si cuentan con manual de actividades en su organización, el 92.31% no siguen un manual de actividades y el 7.69% si desarrollan sus actividades siguiendo un manual. Cabe señalar que estos empresarios con alto porcentaje realizan sus actividades sin orientación alguna, se guían por las experiencias obtenidas del quehacer diario, considerando que si llevaran a la práctica establecer el quehacer de su empresa en un documento, donde estipularan los procedimientos a seguir, se evitarían grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Por otra parte el nimio número que sí toma en cuenta un manual guía, podrían estar experimentando resultados favorables en su organización.

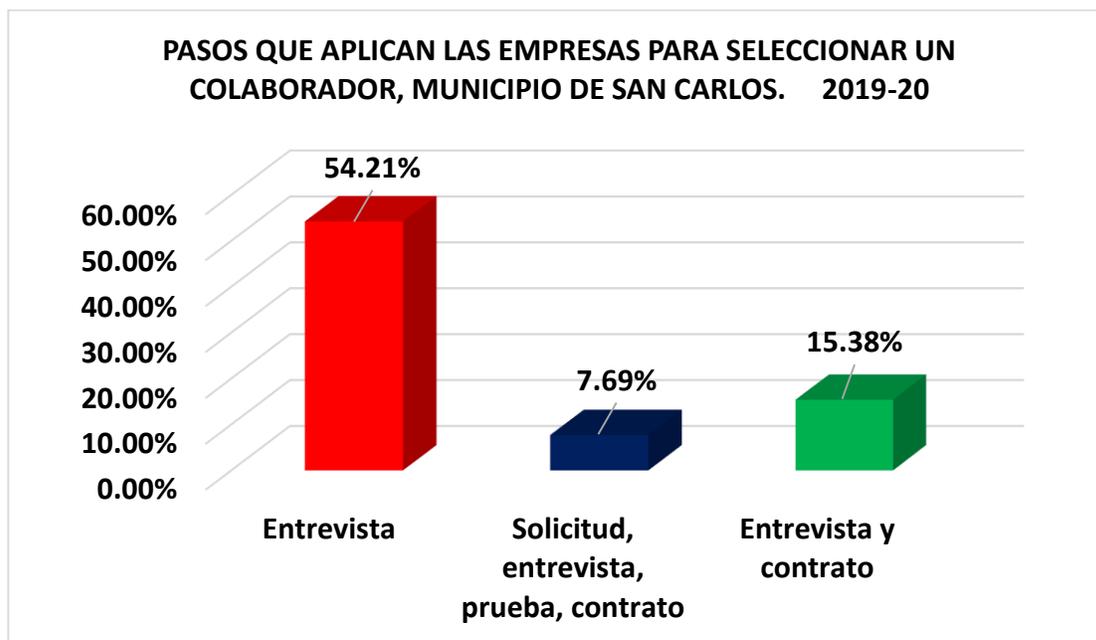
11. ¿Utiliza algún tipo de proceso de reclutamiento de trabajadores en su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

De 273 muestras tomadas a empresarios del municipio de San Carlos, el 66.30% (181) no tienen en su empresa un proceso de reclutamiento de trabajadores; al contrario un 33.70% (92) sí tienen un tipo de reclutamiento de su personal concreto. La información obtenida revela que la mayoría de los empresarios reclutan a su personal de manera empírica sin aplicar ningún procedimiento claro, ya sea por experiencia, afinidad, o bien, por conveniencia u otras características.

12. ¿Cuáles son los pasos que aplica para seleccionar a un colaborador?

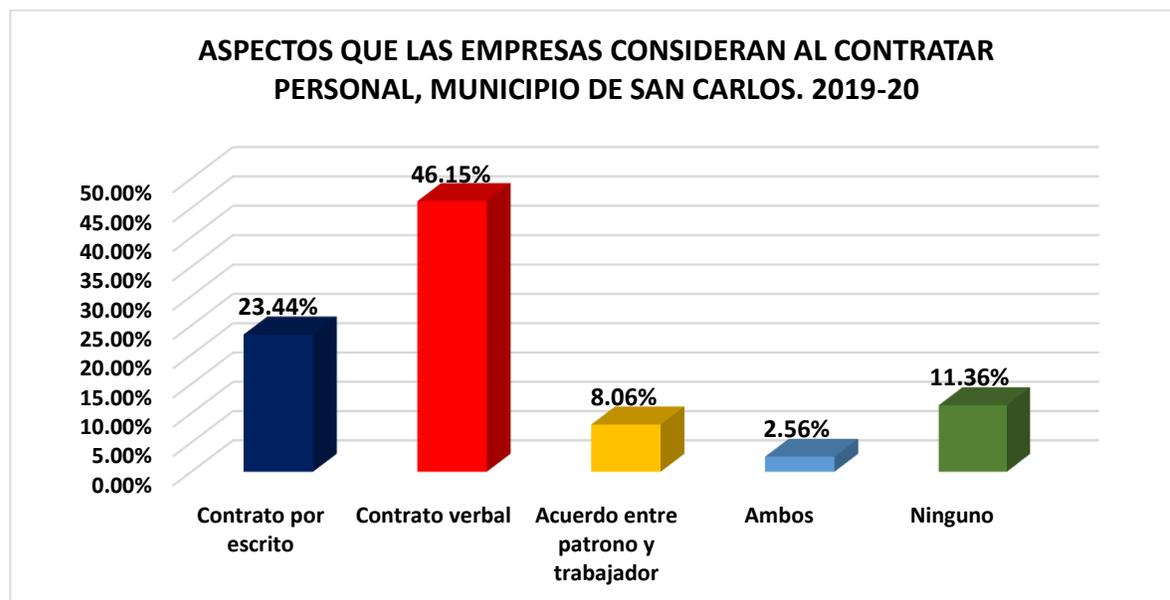


Pasos		Cantidad	Porcentaje
Válido	Entrevista	148	54.21%
	Solicitud, entrevista, prueba, contrato	21	7.69%
	Entrevista y contrato	42	15.38%
	Total	211	77.29%
Perdidos	Sistema	62	22.71%
Total		273	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Se evaluó los pasos que toman las empresas para seleccionar a sus colaboradores y de 273 empresarios tomados como muestra, 211 (77.29%) siguen alguno de los pasos selección laboral, de ellos 148 (54.21%) utilizan como método la entrevista; seguidamente 48 (15.38%) siguen entrevista y contrato, finalmente 21 (7.69%) requieren de solicitud, entrevista, prueba y contrato; cabe destacar que 62 (22.71%) empresarios no contestaron esta pregunta, considerando que no necesitan hacer uso de algún proceso de selección específico.

13. Al momento de contratar personal, ¿cuál de los siguientes aspectos considera?

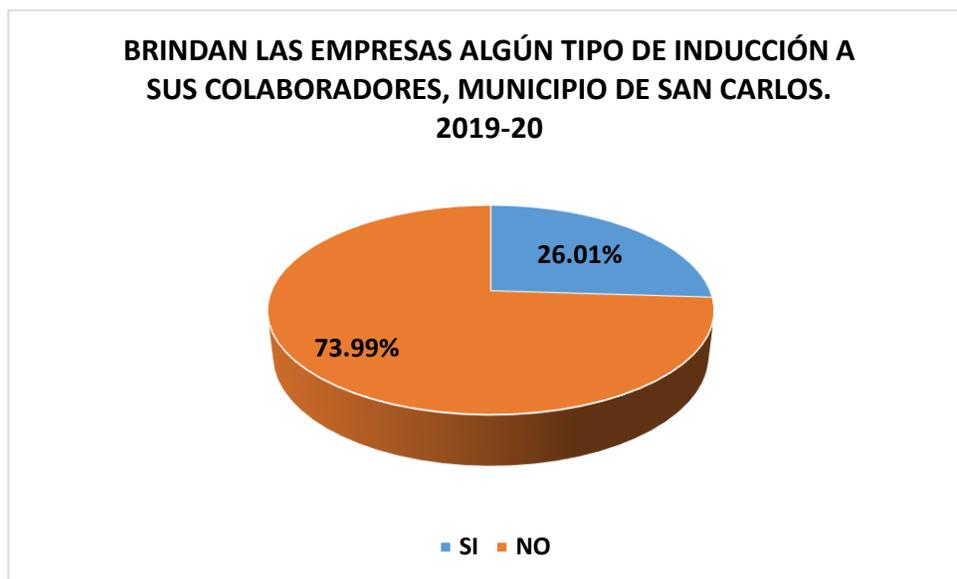


Tipo de contrato		Cantidad	Porcentaje
Válido	Contrato por escrito	64	23.44%
	Contrato verbal	126	46.15%
	Acuerdo entre patrono y trabajador	22	8.06%
	Ambos	7	2.56%
	Ninguno	31	11.36%
	Total	250	91.58%
Perdidos	Sistema	23	8.42%
Total		273	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Entre los principales aspectos que toman los empresarios en el municipio de San Carlos para contratar a sus colaboradores se encontró que de 273 empresarios tomados como muestra, exclusivamente el 91.58% (250) tienen alternativas para el proceso de contratación, de estos 46% (126) se basan por un contrato verbal, prevaleciendo la buena fe de ambos contratantes; consecutivamente el 23.44% (64) sigue un contrato escrito; luego el 11.36% (31) no toma en cuenta ningún aspecto para contratar, posteriormente el 8% (22) se rigen por un acuerdo entre patrono y trabajador Y el 2.56% (7) toma en cuenta ambas opciones; cabe destacar que el 8,42% (23) de empresarios no respondieron a esta pregunta. .

14. ¿Brinda algún tipo de inducción a los nuevos colaboradores?



Fuente: Elaboración propia.

En el estudio aplicado a 273 empresarios del municipio de San Carlos es relevante que el 73.99% (202) de los empresarios no tiene el método de inducción antes de asignar la totalidad de las responsabilidades al trabajador, por el contrario el 26.01% (71) hacen uso de este método y tienen en cuenta de alguna forma la inducción laboral. Obviamente los primeros corren el riesgo de que los nuevos colaboradores tengan dudas de las funciones asignadas, en cambio a los que sí inducen al trabajador tendrán mayor éxito ya que facilitaron el aprendizaje de las funciones a desempeñar y por ende el proceso de adaptación, esto reduce o evita errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo.

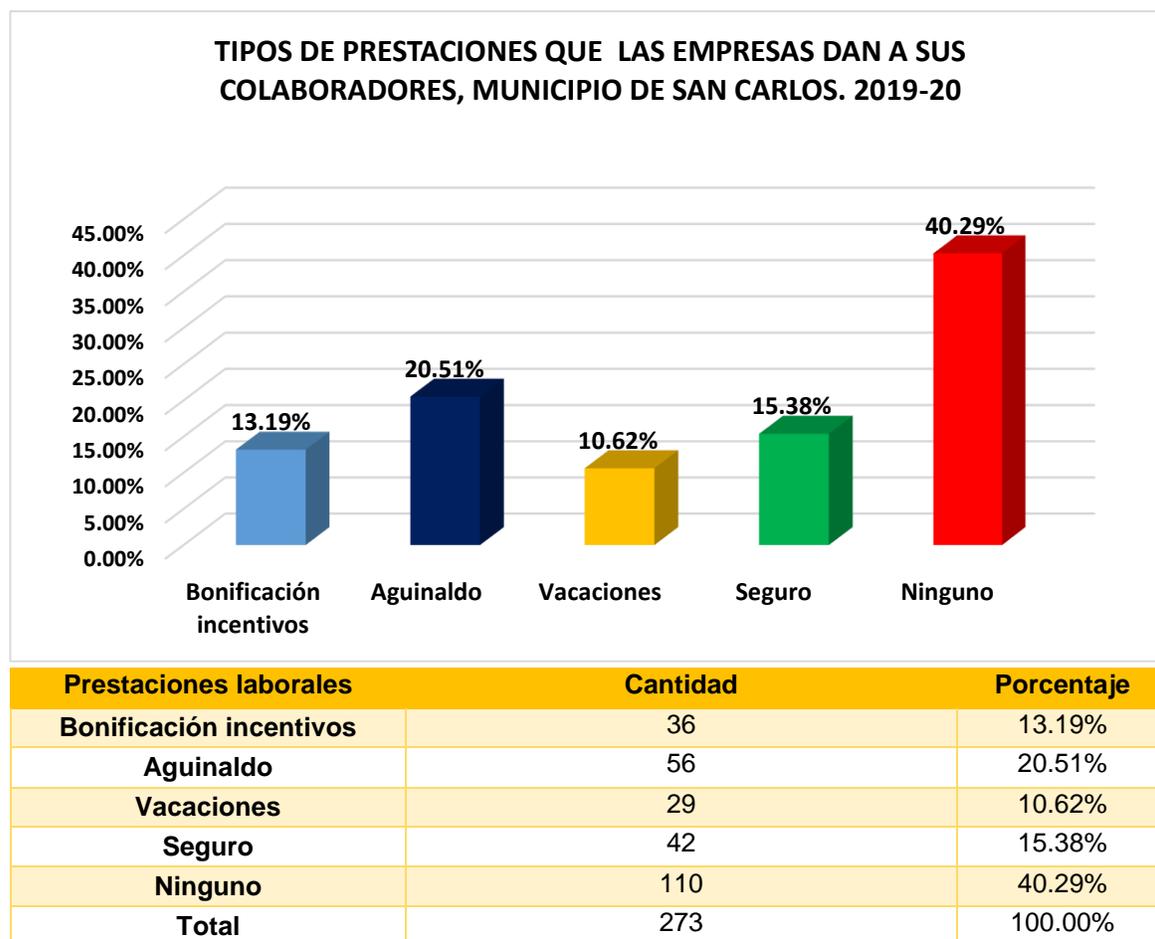
15. ¿Ofrece algún tipo de capacitación a sus colaboradores?



Fuente: Elaboración propia.

Al hacerle la pregunta a los empresarios si daban o no algún tipo de capacitación a sus colaboradores se obtuvo que de 273 empresarios un 81,68% (223) no capacitan a su personal laboral y solo un 18.32% (50) prepara mediante capacitaciones a sus colaboradores. Se deduce, pues, que la gran mayoría de empresarios ignoran que capacitar a los trabajadores es de mucha importancia, considerando que los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda, pero una minoría sí conoce la importancia, según los resultados antes descritos.

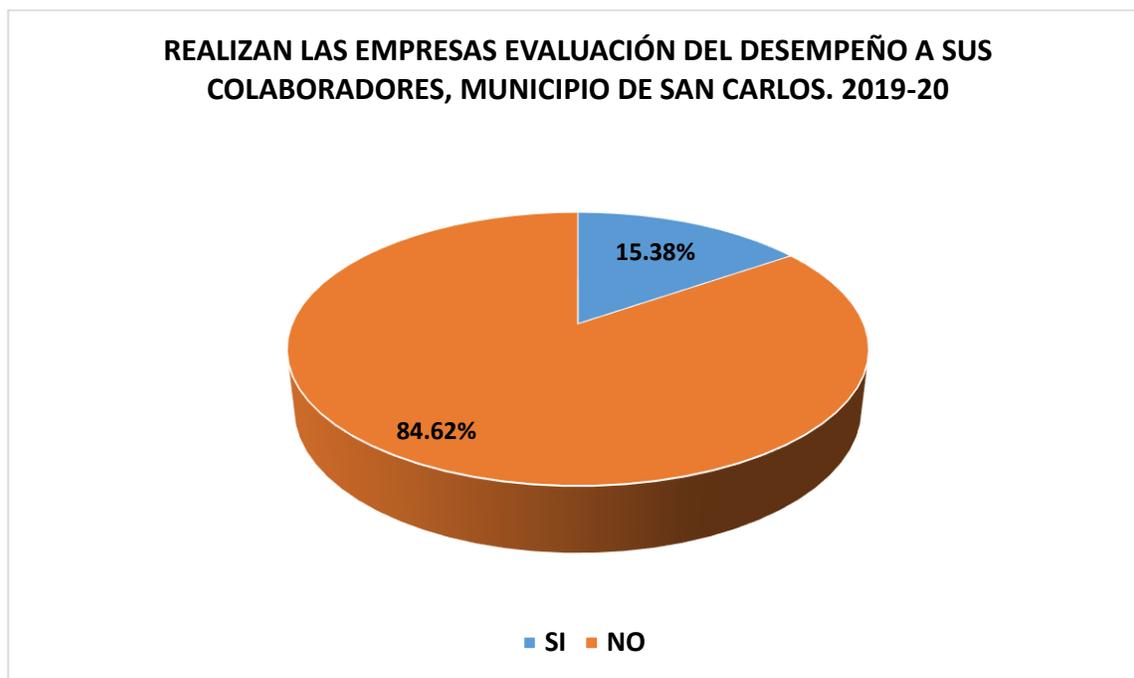
16. ¿Qué tipo de prestaciones proporciona a sus colaboradores?



Fuente: Elaboración propia.

Las 273 empresas evaluadas en el municipio de San Carlos, considerando sobre los tipos de prestaciones laborales que dan a sus trabajadores, el 40,29% (110) no reconocen ningún tipo de prestación laboral o beneficios; el 20.51% (56) reconocen el aguinaldo o décimo tercer mes ; un 15.38% (42) el derecho a la seguridad Social; el 13.19% (36) dan a sus colaboradores bonificaciones e incentivos; el 10.62% (29) proporcionan vacaciones; cabe mencionar que según la legislación nicaragüense todo trabajador tiene derecho a sus prestaciones sociales irrenunciables y de carácter obligatorio para el empleador tal es el caso del Décimo tercer mes, vacaciones y Seguridad Social; pero según lo identificados en la actualidad son pocos los empresarios del municipio de San Carlos que reconocen el esfuerzo de sus colaboradores pagando sus prestaciones que por derecho les corresponde.

17. ¿Realiza una evaluación de desempeño hacia sus colaboradores?

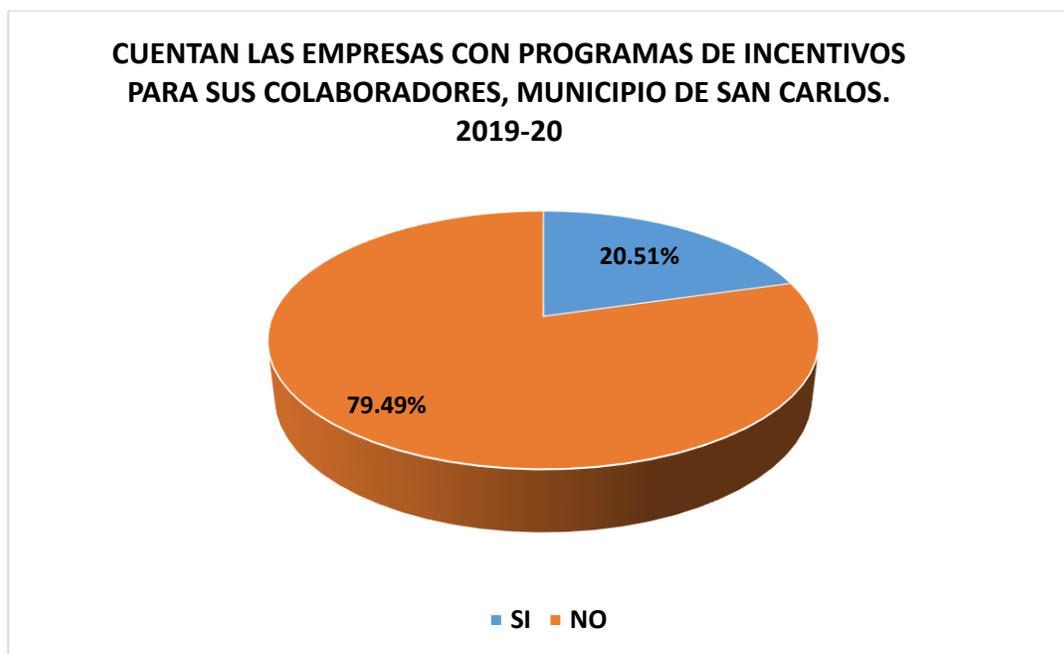


SI/NO	Cantidad	Porcentaje
SI	42	15.38%
NO	231	84.62%
Total	273	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados mostrados en el gráfico es evidente que la mayoría de los empresarios no hacen ningún tipo de evaluación al desempeño de las funciones de sus colaboradores, obteniendo que de 273 empresarios el 84,62% no hacen ningún tipo de valoración y únicamente el 15.38% sí evalúan el desempeño de sus trabajadores. Por lo tanto, los empresarios se están conformando con el trabajo realizado por sus trabajadores y no ven necesidad de mejorar, por carecer de conocimientos administrativos e importantes para la buena marcha de una empresa.

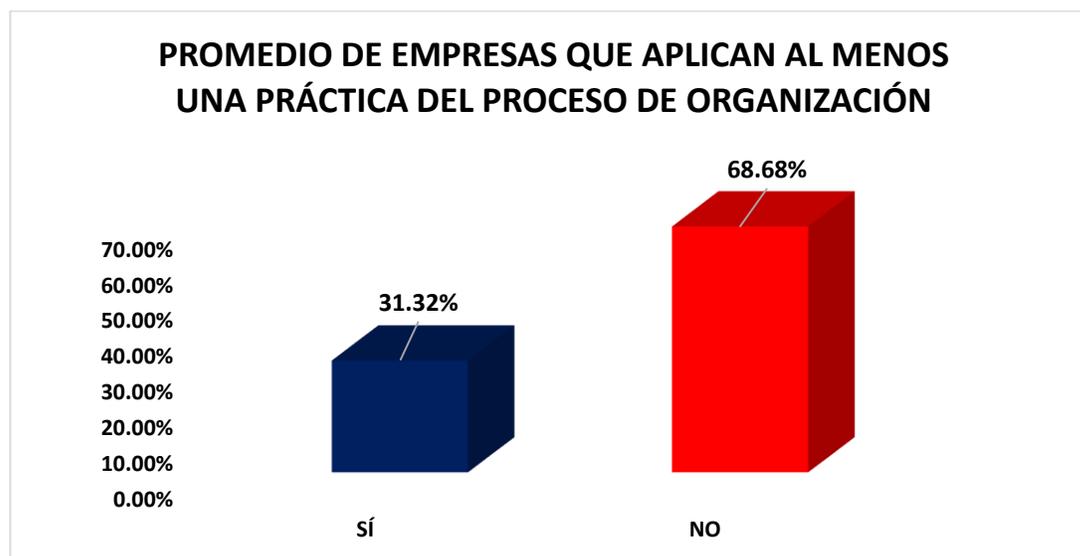
18. ¿La empresa cuenta con programas de incentivos para los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia.

De 273 empresas encuestadas la mayor cantidad de ellas 217 (79.49%) no tienen ningún tipo de programas de incentivos laborales; sin embargo 56 (20.51%) empresas si se inclinan por programas de incentivos; cabe señalar la importancia de reconocer el trabajo bien hecho y sobrevalorado, esta poca cantidad de empresas que lo garantizan saben que a partir de los incentivos laborales podrán tener mayor cumplimiento en las metas propuestas, además la compensación y reconocimientos laborales produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo; por lo antes referido en las empresas del municipio de San Carlos pocas veces reconocen a sus colaboradores a través de incentivos laborales .

Para tener una visión general sobre cómo se encuentran las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos en cuanto a la aplicación de prácticas relacionadas a la parte del proceso de organización, el siguiente gráfico, a manera de resumen, detalla los resultados ponderados.



Organización	SÍ	NO	TOTAL
Formal	21	252	273
Organigrama	91	182	273
Manuales	21	252	273
Reclutamiento	92	181	273
Selección	211	62	273
Contrato escrito	93	180	273
Inducción	71	202	273
Capacitación	50	223	273
Prestaciones	163	110	273
Evaluación al desempeño	42	231	273
Promedio	85.5	187.5	273.0
%Promedio	31.32%	68.68%	100.00%

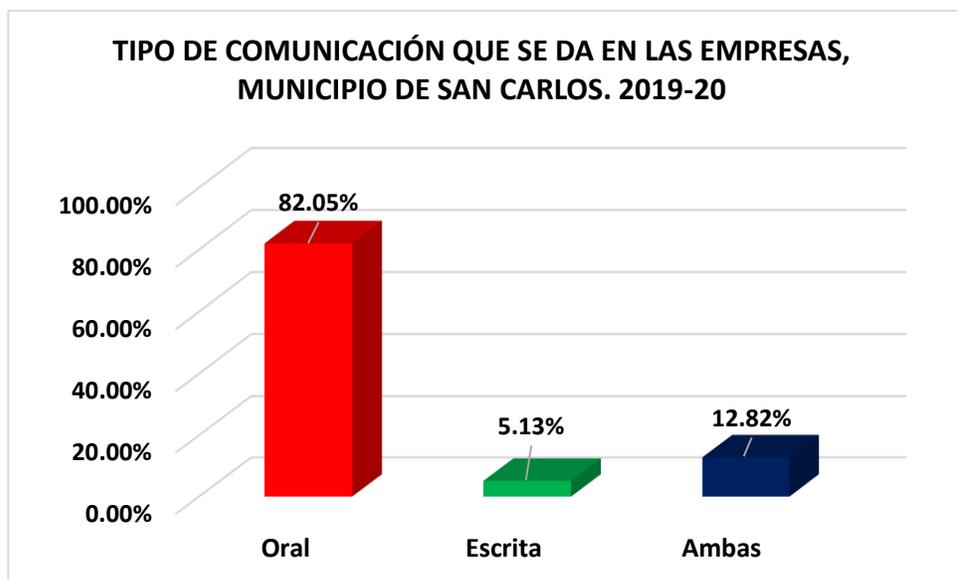
Fuente: Elaboración propia.

Conforme los resultados promediados de las prácticas dentro del proceso de organización que aplican los 273 empresarios encuestados se puede decir que el 68.68% de los empresarios contribuyentes no aplican al menos una práctica del proceso de organización, en tanto que el 31.32% sí lo hace. Estos resultados podrían representar una alta debilidad en el aprovechamiento de los recursos que cuenta la empresa, puesto que no se garantiza un orden establecido en las actividades.

Parte IV: Dirección

En esta sección se mide y evalúa a las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos en relación a las prácticas direccionales que aplican para conducirse. Para ello se toman 6 preguntas de la encuesta para presentar los resultados y su respectivo análisis.

19. ¿Qué tipo de comunicación se da en la empresa?

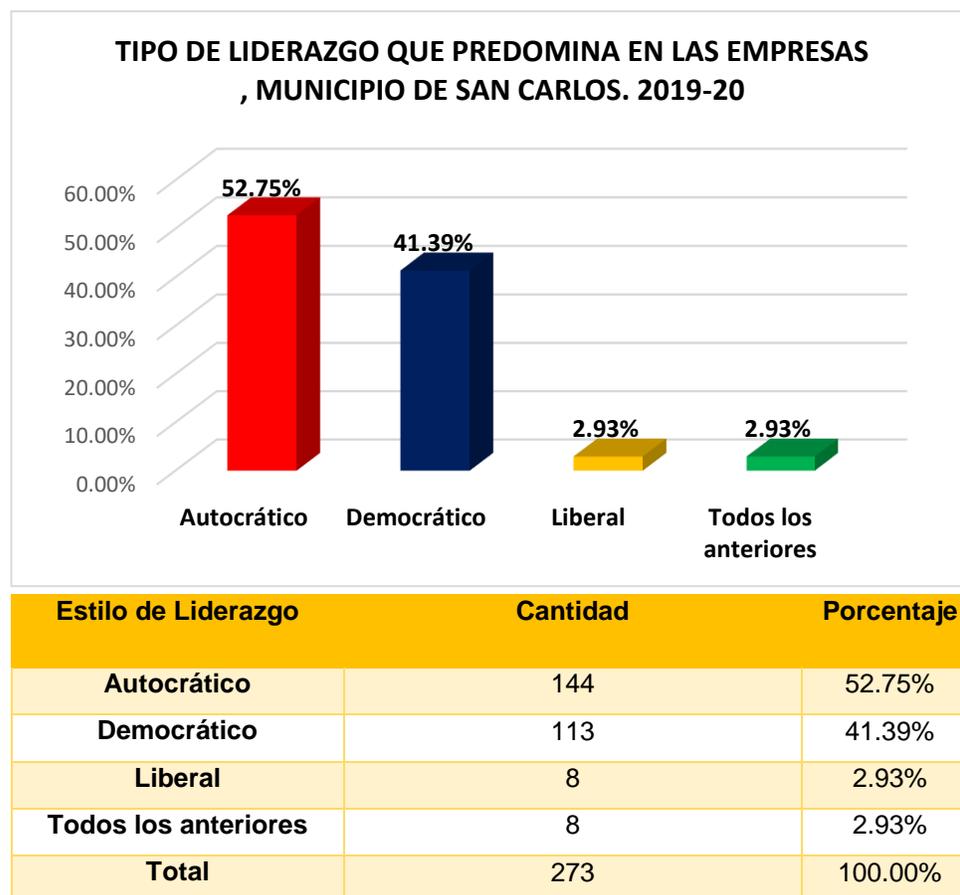


Tipo de comunicación	Cantidad	Porcentaje
Oral	224	82.05%
Escrita	14	5.13%
Ambas	35	12.82%
Total	273	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tipo de comunicación que utilizan las empresas en el municipio de estudio, según el análisis de los resultados obtenidos, de 273 empresas el 82.05% (224) se comunica de forma oral; el 5.13% lo hace vía escrita el 12.82% se comunican por ambos medios; es importante mencionar que en el ámbito laboral las relaciones internas y externas de una empresa deben ser eficaces y ello se garantiza con la comunicación, por lo tanto es recomendable en una empresa realizarlo escrito y oral, en el estudio realizado en pequeña cantidad utilizan este método combinado.

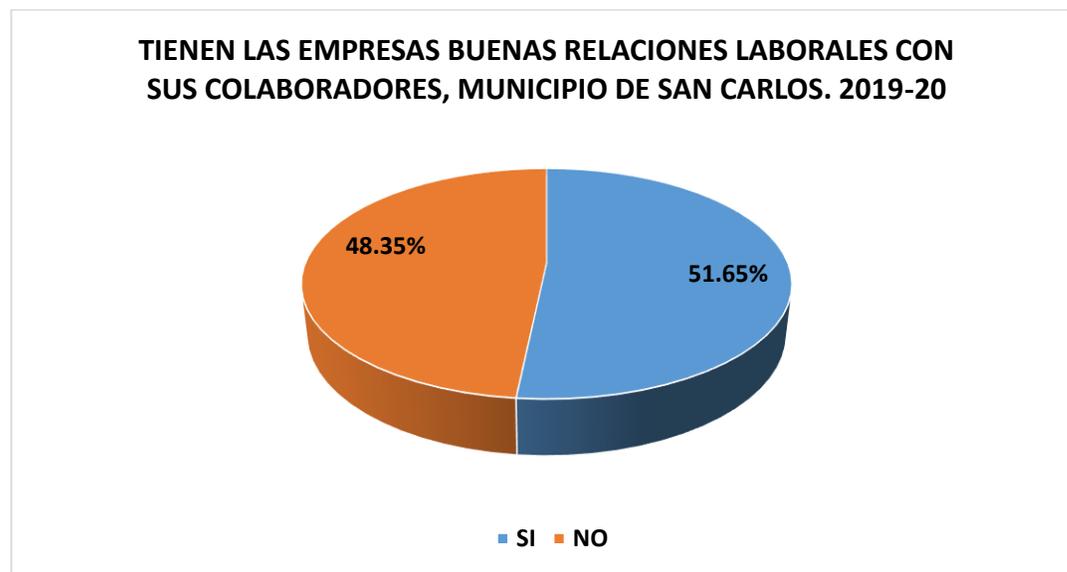
20. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Relativo al tipo de liderazgo que han adoptado las 273 empresas del municipio de San Carlos, un 52,75% se dirige por un liderazgo Autocrático, siendo este el que más predomina, considerando que generalmente son los propietarios los que tienen el poder de decisión en sus negocios; seguidamente el 41.39% bajo un liderazgo democrático, importante en el crecimiento empresarial porque permite la participación de todos los involucrados; posteriormente con el 2.93% siguen un liderazgo liberal, muy pocos siguen esta inclinación liberal quizá por la naturaleza del mismo al ofrecer libertad absoluta a la hora de actuar a los integrantes de la organización, de modo que se mantiene al margen y no interviene y por ultimo igual que el anterior un 2.93% refieren tener un liderazgo mixto involucrando los tres anteriores.

21. ¿Considera tener buenas relaciones laborales con sus colaboradores?

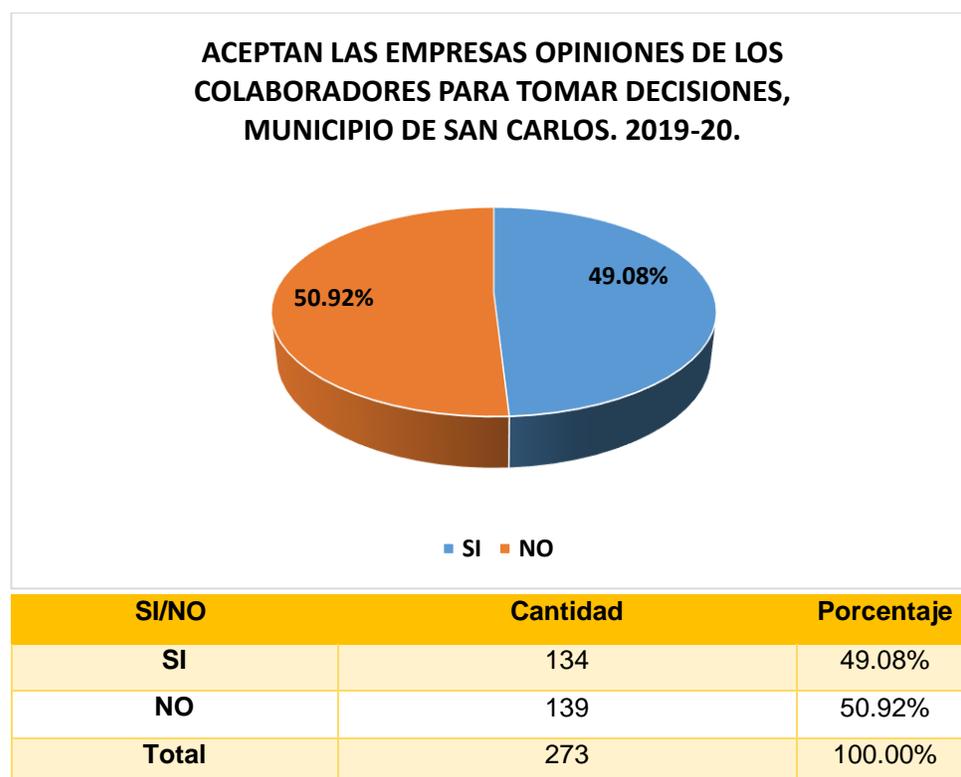


SI/NO	Frecuencia	Porcentaje
SI	141	51.65%
NO	132	48.35%
Total	273	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Las buenas relaciones laborales con sus colaboradores en una empresa, es sumamente importante, por ello, el resultado obtenido de 273 empresas encuestadas un 51.65% afirman tener buenas relaciones con su personal; al contrario, un 48.35% no tienen buenas relaciones laborales, es un dato impresionante puesto las buenas relaciones garantizan un crecimiento en la organización puesto que será sencillo alcanzar las metas propuestas, también significa un incremento en las ganancias de la empresa si las labores logran desarrollarse de forma exitosa, en conjunto, siendo esto efectivo en las empresas que lo han puesto en práctica en el municipio de Estudio.

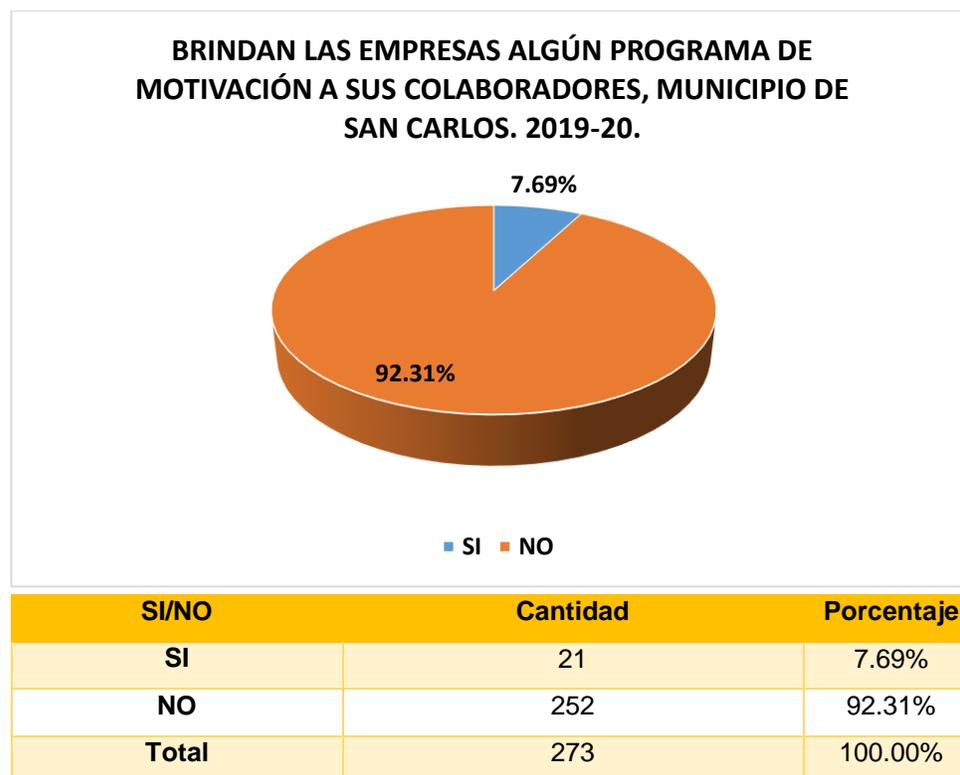
22. ¿Acepta opiniones de los colaboradores para tomar decisiones?



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al tema de que si los empresarios aceptan opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones, en el estudio se obtuvo que el 50.92% no aceptan opiniones de sus colaboradores; por otro lado, el 49.08% de los empresarios aceptan opiniones de sus colaboradores, esto ha permitido generar una buena comunicación para una excelente toma de decisiones; igualmente estos empresarios valoran el esfuerzo de sus colaboradores involucrándolos en la toma de decisión, ya que estos forman parte de la organización; considerando que los empresarios que consultan a sus colaboradores no le toman importancia a la eficacia de la participación activa, puesto que deben mejorar en ese aspecto.

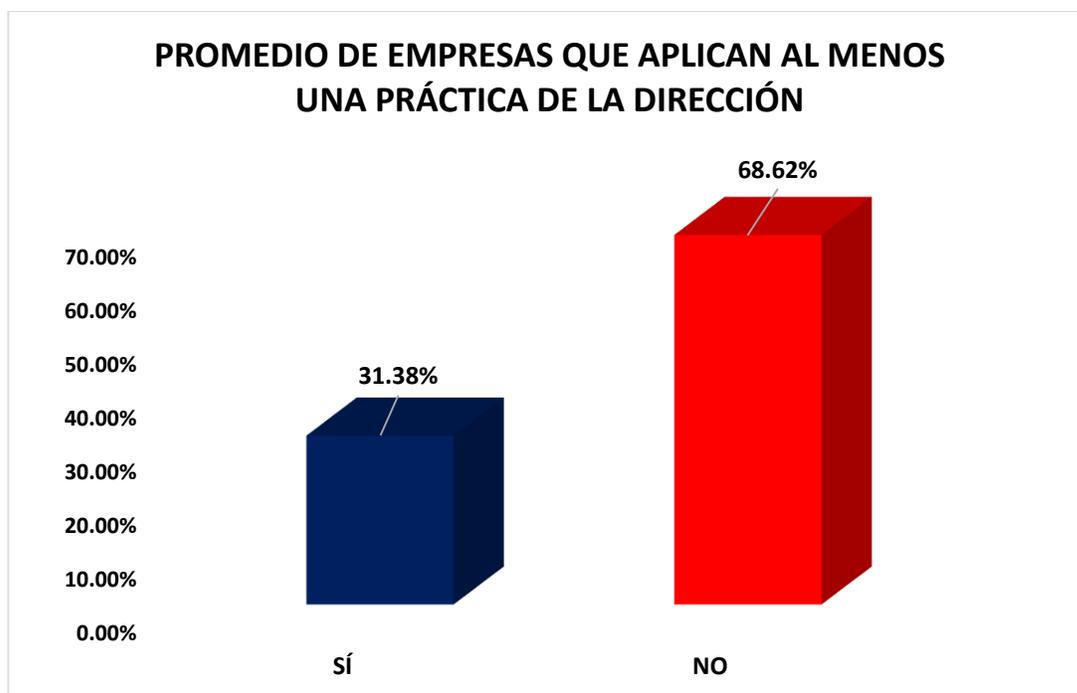
23. ¿Acepta opiniones de los colaboradores para tomar decisiones?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a programas de motivación a los colaboradores, como resultado se obtuvo que de 273 empresas encuestada el 92.31% no tienen ningún tipo de programa de motivación; en otro sentido el 7.69% si han adoptado el modelo de programas de motivación ; es preocupante este dato, considerando que la motivación permite dentro de la empresa productividad y crecimiento, porque un personal motivado arroja buenos resultados, pero las empresas en estudio restan importancia a la motivación empresarial sabiendo que velar por un ambiente laboral saludable genera contagio y mejora las relaciones internas y externas en la organización.

Con el fin de observar el panorama direccional con el que cuentan las empresas del municipio, se presenta el siguiente gráfico que recopila los resultados generales en cuanto a las prácticas que aplican los empresarios en cuanto a dirección se refiere



Dirección	SÍ	NO	TOTAL
Incentivos	56	217	273
Comunicación escrita	49	224	273
Liderazgo participativo	113	160	273
Buenas relaciones	141	132	273
Participación	134	139	273
Motivación	21	252	273
Promedio	86	187	273
%Promedio	31.38%	68.62%	100.00%

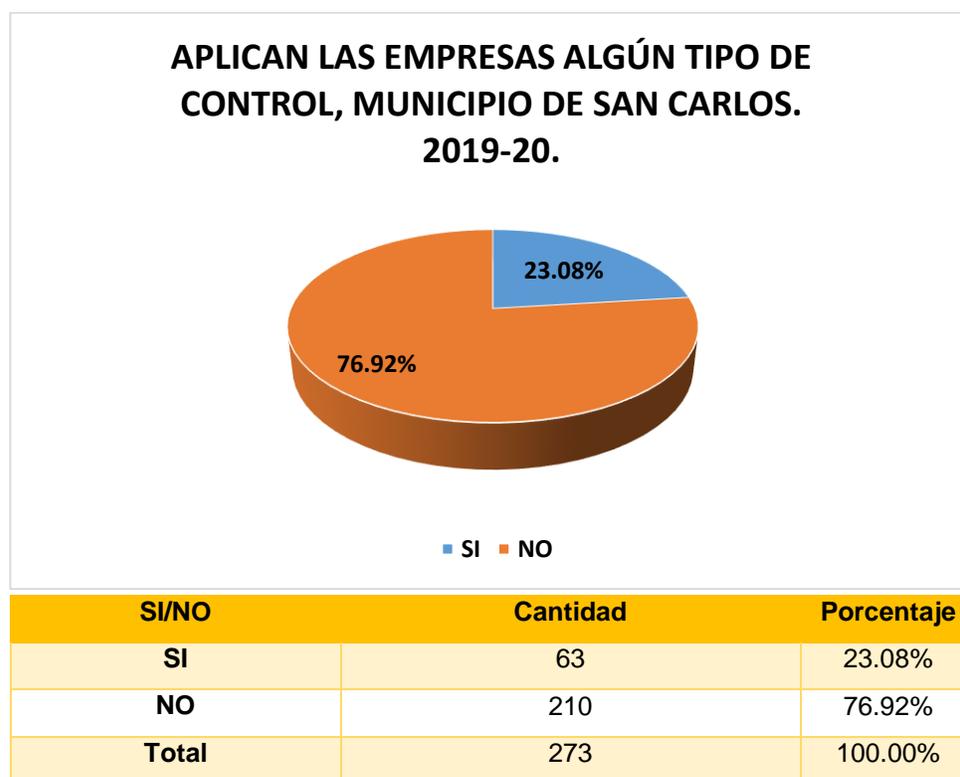
Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que solamente el 31.38% de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos tienen prácticas direccionales sanas, mientras que un 68.62% no dirigen de forma apropiada sus negocios. Esto pudiera conllevar a posibles rezagos en el crecimiento y desarrollo de la empresa al no haber líderes que propicien buenas prácticas; la visión general en el municipio de San Carlos muestra resultados no muy favorables sobre el proceso de dirección.

Parte V: Control

En la parte cinco de la encuesta se analiza y evalúa el proceso de control que aplican las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, a través de cinco preguntas relacionadas a las prácticas de control necesarias para la buena funcionalidad de un negocio. A continuación se presentan los resultados y análisis obtenidos de las 273 empresas estudiadas.

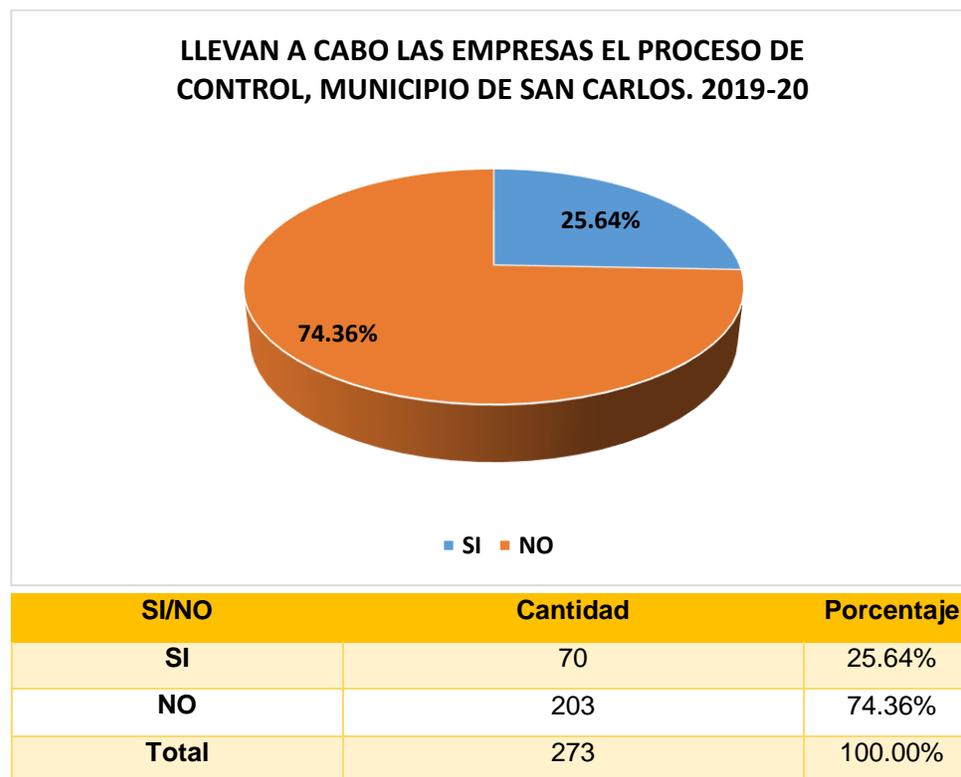
24. ¿Aplica algún tipo de control en su organización?



Fuente: Elaboración propia.

Sobre el control empresarial, según lo analizado en 273 empresas del municipio de San Carlos, el 76.92% (210) no efectúan ningún tipo de control en su organización, no obstante el 23.08% (63) sí se basan en control; de esto es importante destacar que la mayor parte de las empresas no tienen formalmente un proceso administrativo, por ende no hay control, las desviaciones y los errores que tienen en sus negocios se desconocen por el simple hecho de hacer sus actividades basadas en las experiencias del pasado y de acuerdo a la práctica, compro, ofrezco, vendo, gano. Sin aspiración a mejorar administrativamente.

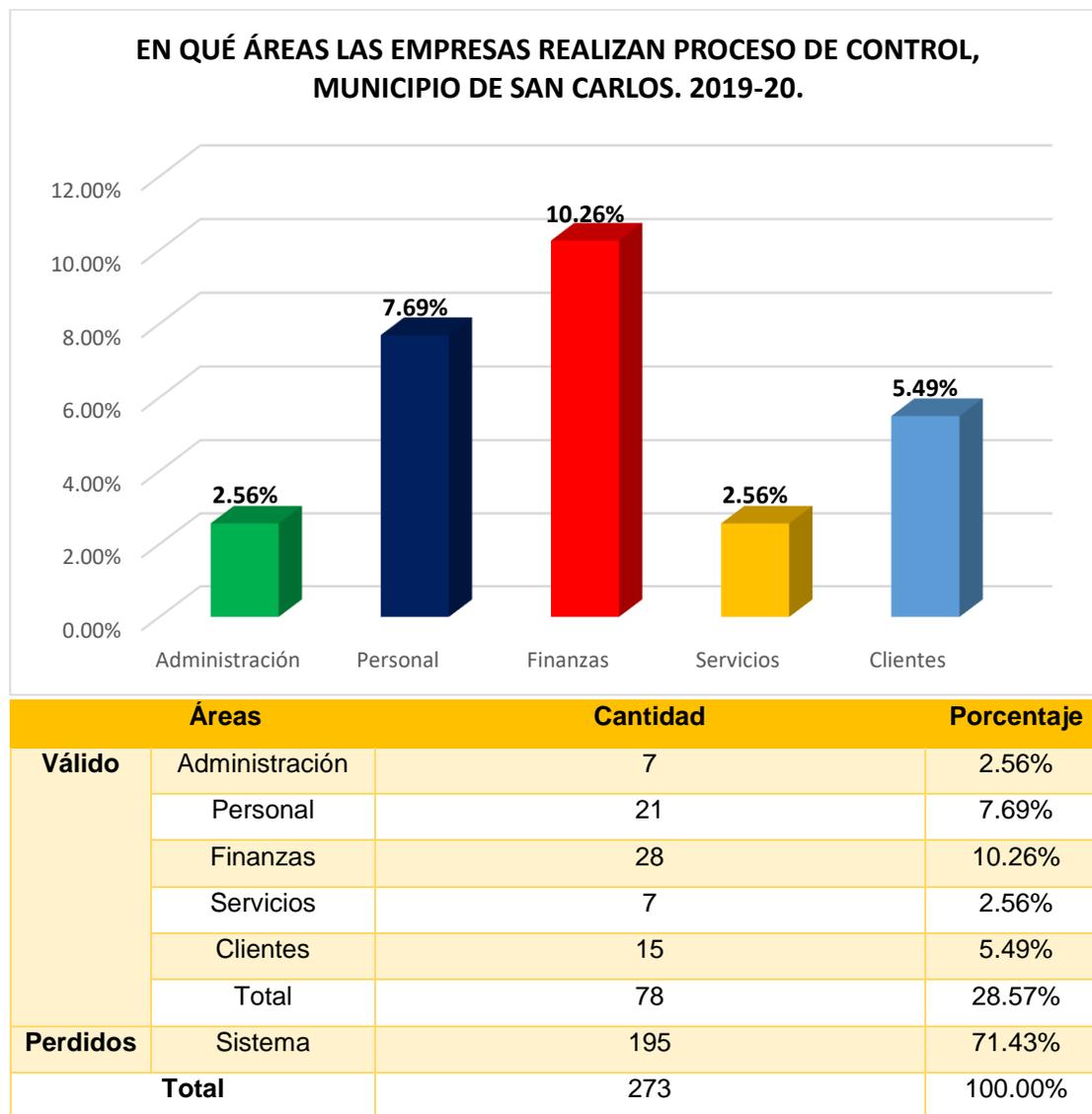
25. ¿Lleva a cabo el proceso del control?



Fuente: Elaboración propia.

En las 273 empresas estudiadas del municipio de San Carlos, se evaluó si llevaban a cabo un proceso de control, de estas el 74.36% (203) no efectúan un proceso de control, pero el 25.64% (70) afirmaron desarrollar procesos de control; cabe destacar que alto porcentaje negativo, porque generalmente la mayoría son microempresas administradas por sus propietarios e incluso son negocios donde sus colaboradores son familiares y se trabaja en pro de garantizar el sustento de la familia y por lo tanto no han visto la necesidad de realizar procesos de control, considerando lo necesario que es revisar, medir y evaluar el desempeño de todos los involucrados en el negocio.

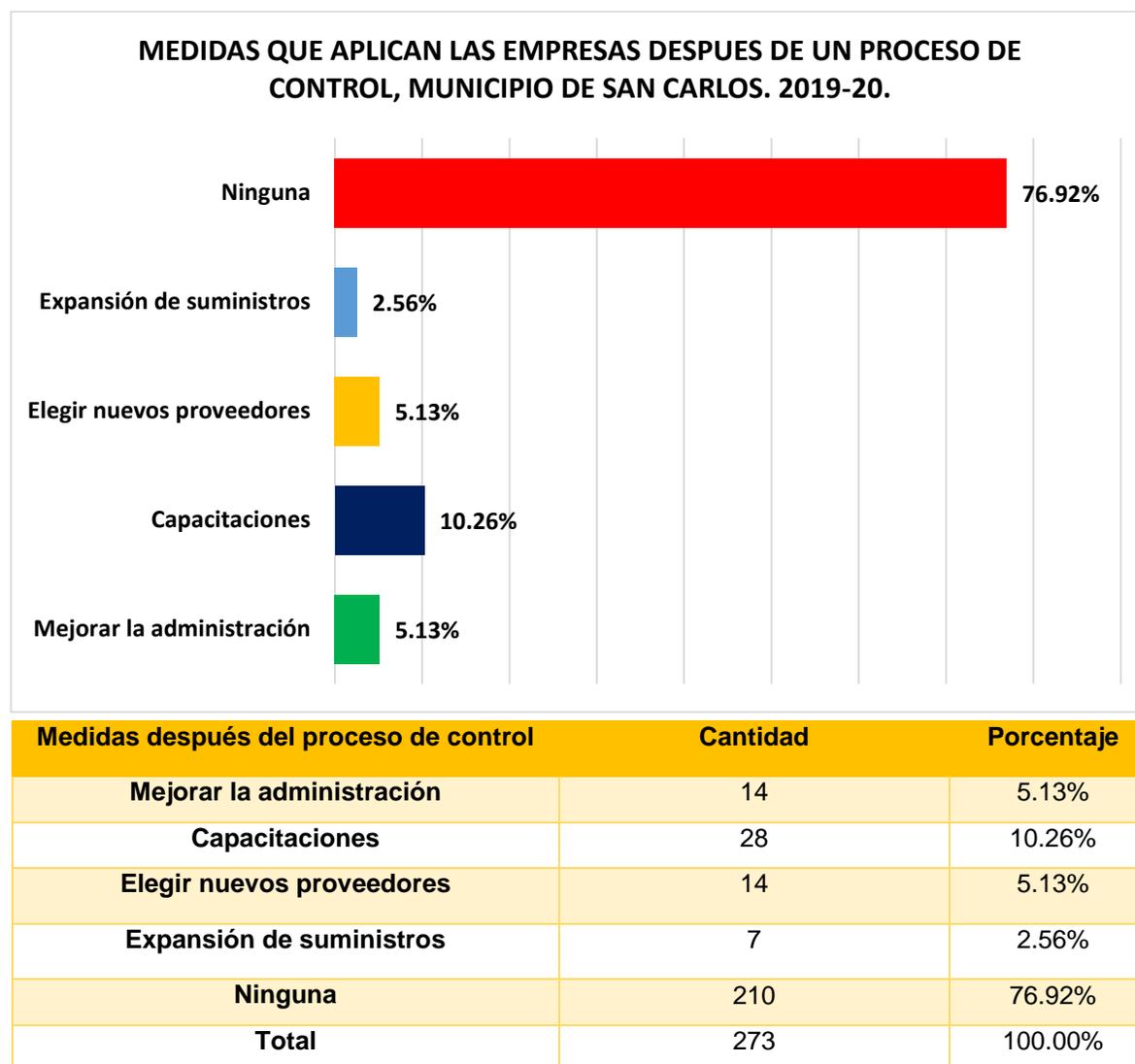
26. Si su respuesta es positiva ¿En qué áreas realiza el proceso de control?



Fuente: Elaboración propia.

En la evaluación de 273 empresa, el 28.57% (78) aplican el proceso de control en sus organizaciones, de este porcentaje el 10.26% (28) lo efectúa en área de finanzas; el 7.69% (21) en sus colaboradores; el 5.49% (15) en los clientes; el 2,56% (7) en el área de administración y por último el 2.56% (7) en servicios. Un 71.43% no aplican proceso de control. En las empresas que tienen en práctica los procesos de control es evidente que hay variedad de control y de acuerdo al fin de la empresa se valora el área más importante.

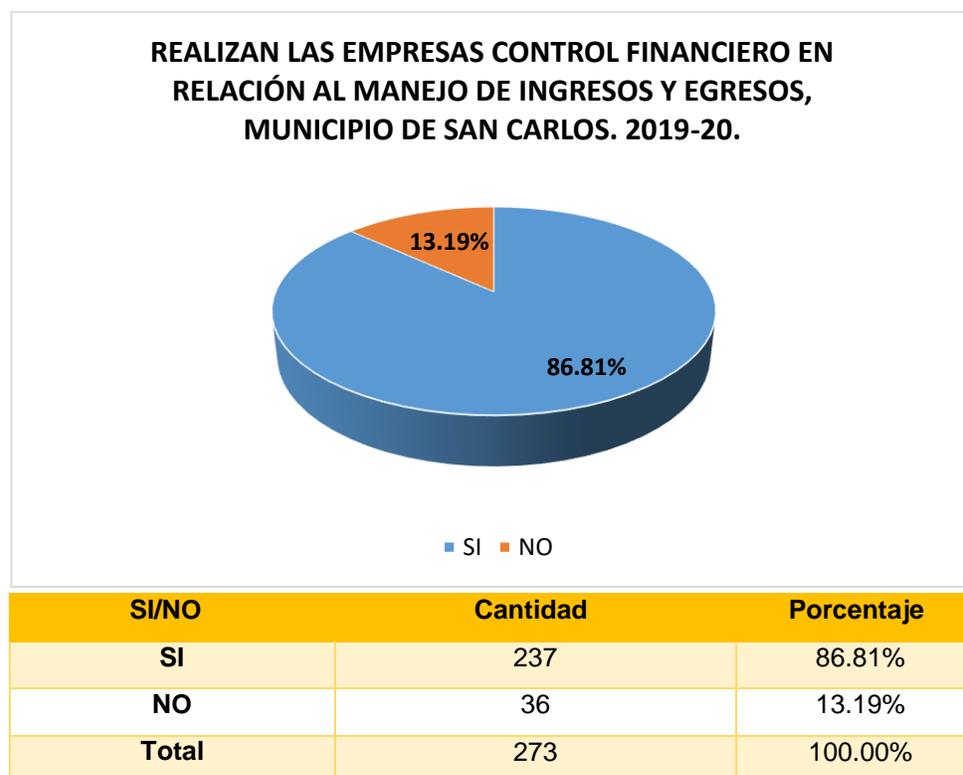
27. ¿Cuáles son las medidas que se han establecido después de un proceso de control?



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado a la evaluación en las 273 empresas estudiadas en las pocas de ellas que realizan un proceso de control, siendo estas un 23.08% (63); entre las principales medidas que aplican después de evaluar el área en control: el 10.26% (28) promueven las capacitaciones a sus colaboradores; el 5.13% (14) mejora la administración; en igual porcentaje del 5.13% (14) eligen nuevos proveedores, finalmente el 2.56% realiza expansión de suministros. Considerando que el 76.92% (210) no aplican ninguna medida, ya que no cuentan con proceso de control.

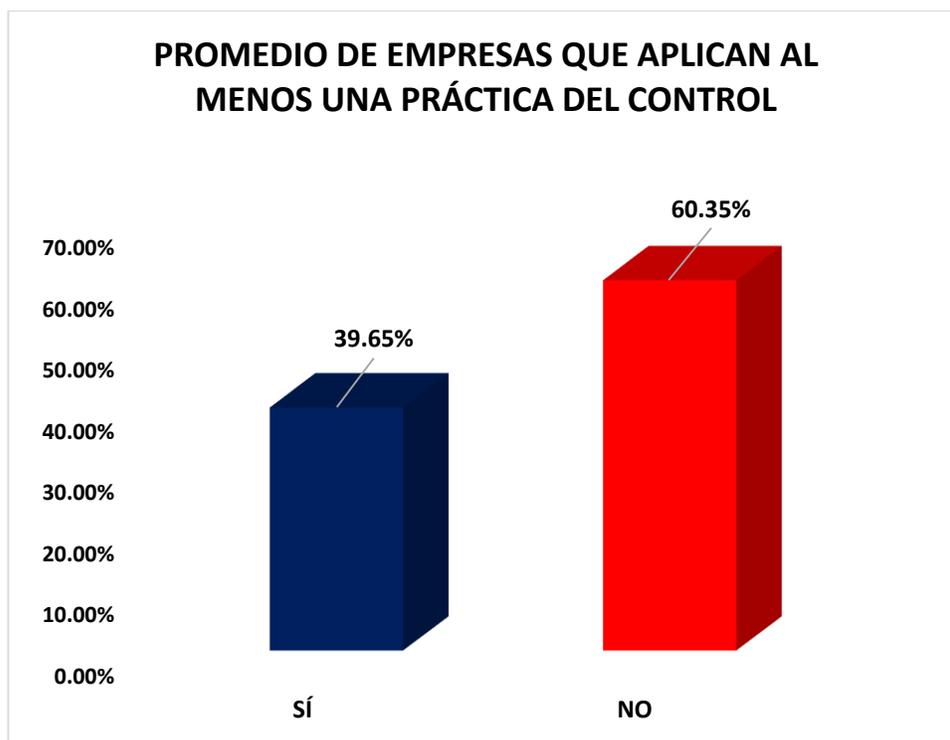
28. ¿Realiza control tipo financiero, relacionado con el manejo de ingresos y egresos?



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se muestra que de las 273 empresas analizadas, un 86.81% (237) sí realizan un control financiero en cuanto a sus ingresos y egresos y un 13.19% (36) no efectúan control en relación. Cabe destacar que este control es el más común y sencillo en una organización puesto que sirve para controlar las cuentas y tener conocimiento donde se sitúan los gastos y de donde proceden los ingresos, aunque dichos registros no puedan ser utilizadas para desarrollar alguna estrategia.

Para poder apreciar de forma general cómo se encuentran las empresas respecto a las prácticas del proceso de control, el siguiente gráfico resume los resultados obtenidos de los contribuyentes del municipio de San Carlos, en cuanto a esta fase del proceso administrativo.

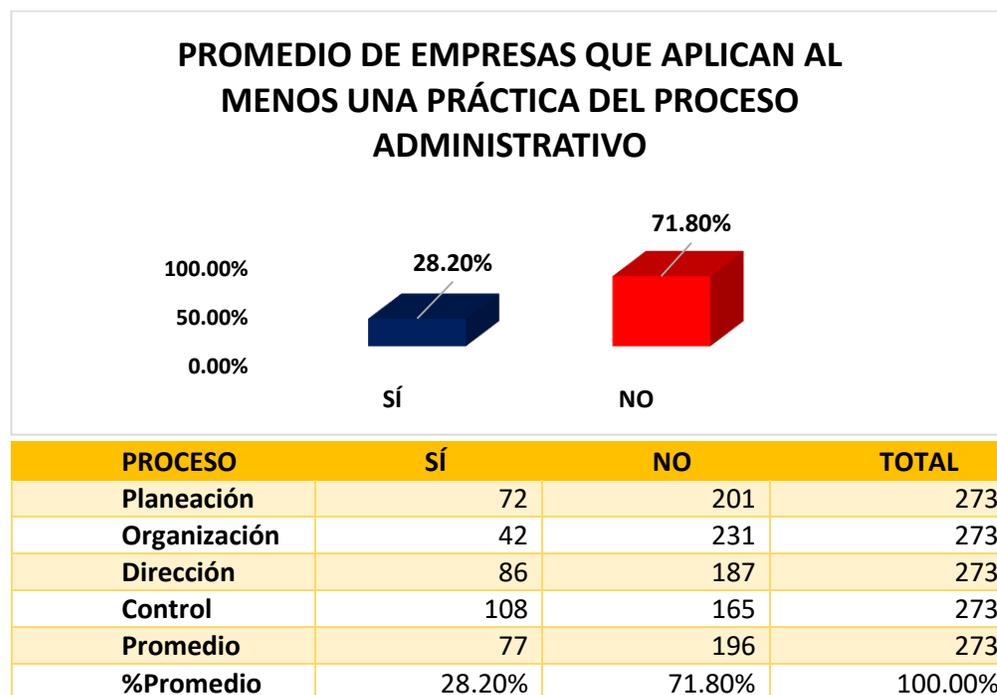


Control	SÍ	NO	TOTAL
Algún tipo de control	63	210	273
Proceso de control	70	203	273
Medidas de control	63	210	273
Control de ingresos y egresos	237	36	273
Promedio	108	165	273
%Promedio	39.65%	60.35%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

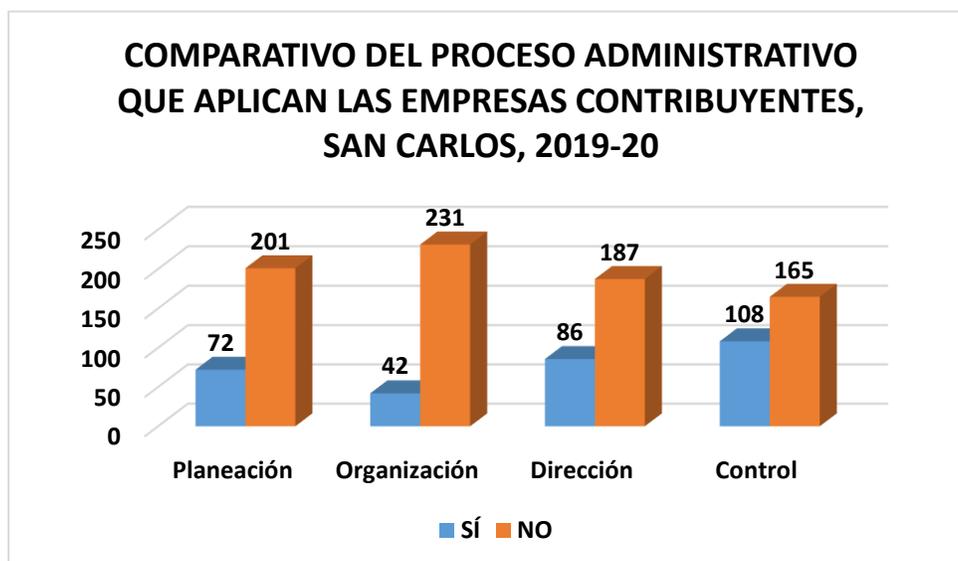
Se puede apreciar que de las 273 empresas estudiadas, el 39.65% (108) de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos tienen prácticas de control empresarial, mientras que un 60.35% (165) no aplica un proceso que ayude a controlar las actividades y los resultados obtenidos en las operaciones que realiza la empresa. Imperan los resultados no muy favorables, puesto que carecer de control en una empresa representa la pérdida de oportunidad de conocer lo que no se está haciendo bien para realizar las debidas correcciones, aunque la mayoría de empresas controlen sus ingresos y egresos, no es suficiente si no se aplican correcciones en otras áreas claves del negocio.

Para tener una visión holística sobre el proceso administrativo que existe en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, se presenta el siguiente gráfico que contiene el resumen de los resultados obtenidos en la encuesta sobre planificación, organización, dirección y control.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede resumir todo el estudio realizado en que de las 273 empresas estudiadas el 28.2% (77) de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos tienen dentro de sus prácticas algo del proceso administrativo. Se observa, además que el 71.80% (196) no llevan a cabo el proceso administrativo.



Fuente: Elaboración propia.

Además se logra identificar que en el proceso de organización es donde hay más debilidad, ya que el mayor número de empresarios (231) no organizan, seguido el proceso de planeación con 201 empresarios que no planean sus actividades, 187 carecen de un proceso de dirección y en cuanto al control 165 empresas no controlan sus actividades.

7.3. Identificar el contexto emprendedor de acuerdo a los indicadores de emprendimiento.

Según el instrumento del anexo 4, realizada a través de entrevista aplicada a un funcionario del MEFCCA y a un funcionario de INTUR se obtuvo respuestas que se reflejan en tabla 10 la cual resume la percepción hacia el emprendimiento dentro del contexto que envuelve al municipio de San Carlos, conforme a 16 indicadores.

Tabla 10: Contexto emprendedor en el municipio de San Carlos, según indicadores de emprendimiento.

Contexto emprendedor	Existe	No existe	Se aplica	No se aplica
Oportunidades	Suficiente oportunidades para emprender un negocio.	Suficientes recursos (financiamiento, conocimientos, tecnología) para apoyar el crecimiento de las empresas.	Programas que impulsan el desarrollo de nuevas empresas (Instituciones del sistema de producción)	Eficiencia y eficacia en los programas para ser efectivos. La debida participación de los empresarios en programas en pro del emprendimiento.
Capacidad emprendedora	Poca gente con la capacidad y habilidad para emprender un negocio.	Los dirigentes perciben que mucha gente no tiene la capacidad emprendedora para poner en marcha un negocio.	Estableciendo programas que asistan y capaciten a los emprendedores a la hora de formar un negocio.	Una cultura emprendedora que despierte el interés por parte de la población para emprender un negocio.
Mecanismos de Motivación	Pocos mecanismos de motivación	Creación de nuevos mecanismos de motivación para los empresarios del municipio.	Disponibilidad financiera de parte del sector privado y el estado.	Reconocimiento social del aporte económico en la sociedad.
Financiación	Préstamos limitados a pequeños empresarios	Alta disponibilidad financiera para los pequeños empresarios	Financiamiento de parte del sector privado. Subvención financiera de parte del estado.	Organización entre los empresarios y la municipalidad para buscar programas nacionales que apoyen el crecimiento.

Contexto emprendedor (Continuación)				
Contexto emprendedor	Existe	No existe	Se aplica	No se aplica
Políticas gubernamentales	Ley 645 de promoción fomento y desarrollo de la MIPYME	Una efectiva política gubernamental que apoye el desarrollo de las pequeñas empresas, según lo perciben la mayoría de los empresarios.	No se aplica efectivamente a ley 645, ya que sólo algunos pequeños empresarios conocen de ella.	Programa que desde el gobierno central junto con la municipalidad den prioridad a los pequeños empresarios.
Programas gubernamentales	Ferias por parte de MEFCCA e INTUR	Eficiencia en los programas que impulsa el gobierno según lo perciben la mayoría de los empresarios.	Capacitación y asistencia técnica a una determinada cantidad de empresarios organizados.	Efectividad en los programas que impulsa el gobierno. También se carece de seguimiento sobre el desarrollo empresarial de dichos programas.
Educación y formación	Programas de emprendimiento o con carácter curricular en algunos centros de educación superior.	Una educación y formación eficiente para el impulso de emprendedores que considere un plan estratégico de formación empresarial.	Creando un proyecto a mediano plazo donde se reestructure el sistema educacional del país y se incorporen conocimientos que despierten el espíritu emprendedor.	Programas donde los estudiantes de los diferentes centros de educación básica tengan la posibilidad de preparar y mostrar su proyecto emprendedor.
Transferencia en Investigación + Desarrollo	Investigación académica sobre la situación empresarial	Una adecuada transferencia de I+D, Presupuesto en I+D	Realizando conferencias ya sea de parte de algún programa que impulse el gobierno a través de la municipalidad o bien de parte del sector privado.	Proyectos de parte del estado y sector privado que fomenten la innovación empresarial

Contexto emprendedor (Continuación)				
Contexto emprendedor	Existe	No existe	Se aplica	No se aplica
Acceso a infraestructura comercial y de servicios	Módulos en mercado municipal, en terminal de buses y sobre la vía pública, alquilados por la alcaldía.	No poseen los adecuados servicios, ni pueden costear gastos que le facilita el acceso a la infraestructura comercial y de servicio.	Programas de parte del sector público o privado que auxilie y subvencionen a las pequeñas empresas para su crecimiento	Programas que asistan a las pequeñas empresas crecientes.
Apertura del Mercado Interno	Dificultades para los pequeños empresarios para poder entrar en el mercado interno.	No hay un sistema que identifique y capte las intenciones de ingreso al mercado por parte de potenciales emprendedores	Desarrollo de estrategias en coordinación con la municipalidad y los empresarios que facilite la accesibilidad al mercado.	Diversificación del mercado de consumo a través de nuevas propuesta de parte de los empresarios.
Infraestructura física, Estado y acceso	La capacidad para afrontar los gastos en el desarrollo de las actividades, según lo perciben la mayoría de los empresarios.	Un programa de ampliación de infraestructura exclusiva para los servicios que requieren las empresas	Estableciendo una buena administración de los recursos económicos de la empresa.	Sin un manejo eficiente de los recursos y reconocimiento de la capacidad que tiene cada empresario para el acceso
Normas sociales y culturales	Motivación e incentivo para los empresarios de parte de la sociedad.	Compromiso por parte del empresario para hacer propia las ideas de motivación.	Construyendo una cultura emprendedora a través de la educación.	Cuando se desvirtúan los valores sociales y culturales sin interés en la formación y desarrollo.
Legislación y estado de registros, patentes y similares	Inseguridad para hacer valer y respetar el derecho intelectual.	Oficina local de mific encargada para el debido registro.	Aplicando con rigurosidad la legislación que hace valer los derechos de autor o invenciones.	Cumplimiento riguroso de la ley 312 (ley de derecho de autor)

Contexto emprendedor (Continuación)				
Contexto emprendedor	Existe	No existe	Se aplica	No se aplica
Apoyo a la mujer emprendedora	Apoyo a la mujer emprendedora, según percepción de la mayoría de empresarios.	Intercambio de experiencias entre mujeres que ayuden a la motivación de las que aún no arriesgan para emprender.	Incorporando a través de programas a la mujer para que se impulsen en la creación y desarrollo de empresa.	Cambio de cultura en la sociedad para tratar y reconocer las capacidades del género femenino
Creación de empresas de alto potencial de crecimiento	Suficiente interés por parte de los que ejecutan los programas a favor del emprendimiento o para impulsar a las empresas de alto potencial de crecimiento.	Gran disponibilidad de recursos financieros, mano de obra calificada y empresarios con amplios conocimientos en la rama administrativa.	Los programas que impulsa el gobierno deben ser realmente objetivos para auxiliar de manera adecuada a las pequeñas empresas.	Interés de parte de los empresarios que son competentes por el desarrollo de las pequeñas empresas.
Interés por la innovación	Una gran valoración por la innovación de parte de los consumidores y por ende de los empresarios.	Adecuación y adaptación a los cambios tecnológicos reconocidos para el mejoramiento de las empresas	Deseos de diferenciarse del mercado, mejorar sus utilidades, segmentar su mercado o deseos de emprender continuamente.	Capacitación a través de programas que ayuden e impulsen el crecimiento de las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 10 muestra que en la mayoría de indicadores de emprendimiento la participación del empresario es fundamental para potenciar las posibilidades de un contexto emprendedor más oportuno al crecimiento anhelado. Si bien es cierto los factores aquí analizados se consideran elementales, existe oportunidades de mejora que pueden realizar

tanto el gobierno local como nacional a través de las instituciones que garanticen un acompañamiento y seguimiento a este sector de la población que es de suma importancia para el desarrollo del municipio. Se destaca en la información que existen programas por parte del gobierno para cada indicador estudiado, en unos con mayor fuerza que otros. El contexto es exigente para los nuevos emprendedores puesto que considera de mucha importancia el impulso que brindan los actores directos e indirectos en el emprendimiento de una empresa de cualquier naturaleza.

7.4. Diseñar una guía para la aplicación correcta del proceso administrativo dentro de las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.

La guía que a continuación se presenta tiene la finalidad de instruir a los empresarios contribuyentes del municipio de San Carlos con respecto a la aplicación de prácticas y procesos administrativos, ajustados a la información científica de la administración de empresas, por ello se propone su uso ante los entes interesados en el desarrollo local del municipio de San Carlos.

7.5. Introducción

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia.

La presente guía trata de orientar a los empresarios contribuyentes del municipio de San Carlos a fin de conocer herramientas para diseñar y mantener un entorno donde, las empresas cumplan eficientemente los objetivos que se propongan.

Los administradores, que en su mayoría son los mismos propietarios, deben cumplir las funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, ya que comúnmente el objetivo principal de un emprendedor es obtener un superávit y solo a través de una correcta administración se logrará mejorar la productividad de manera eficaz y eficiente.

Es por ello que en esta guía, llamada “Prácticas y proceso administrativo para empresas contribuyentes del municipio de San Carlos”, se revisarán temas relacionados con la planificación, organización, dirección y el control al interior de una empresa. Es importante considerar que mientras menor y más simple sea el negocio más importante es la planificación y control financieros, pero a medida que crece en tamaño y complejidad va tomando mayor importancia la organización, la dirección y el control general.

7.6. Proceso Administrativo.

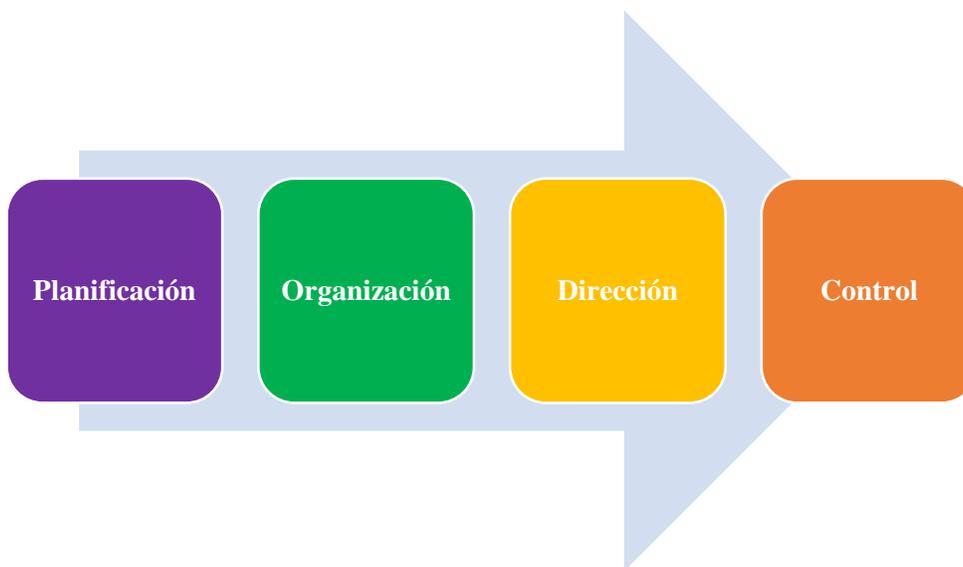
¿Qué es el proceso Administrativo?

Se define como proceso administrativo el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

En la cotidianidad, y a veces sin saberlo, el proceso administrativo es una herramienta que utilizamos constantemente, en realidades tan diversas como cuando organizamos una fiesta de cumpleaños, un viaje, una reunión, o nos juntamos con un amigo a tomarnos un café. Lo importante es cómo podemos profesionalizar esta realidad y darle utilidad en nuestro desarrollo como empresarios.

EL proceso administrativo, como se observa en la figura 1, de acuerdo a la teoría de la administración general está conformado por la planificación, organización, dirección y control.

Ilustración 1: Fases del Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, procedemos a conocer los componentes y herramientas principales que conforman cada una de las fases del proceso administrativo con la finalidad de poder planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y tareas de nuestras empresas.

7.7. Planificación

7.7.1. ¿Qué es planificación?

Se puede definir como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar su situación y el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la empresa

La planificación, incluye la selección de misión, visión, objetivos estratégicos, programas, así como de las acciones para lograrlos.

7.7.2. ¿Qué es planificación estratégica?

Empezamos por lo más básico. Planificación estratégica es el proceso en el que se define y se ejecuta una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

7.7.3. ¿Cómo construir un plan estratégico?

Si hay una imagen que ilustra el concepto, es esta:

Ilustración 2: Cómo construir un plan estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Entendamos lo anterior con un ejemplo:

Si alguien quiere tener mucho dinero, es necesario especificar qué monto quiere tener. Con base en lo anterior, debe de efectuar una estrategia y unas actividades que le permitan tener el monto especificado. Pero nada de lo anterior, se llevará a cabo seguramente si antes no se es una persona apta para efectuar dicha estrategia. Es necesario que la persona cuente con una serie de principios, valores y habilidades que le permitan hacer para tener. Eso mismo puede ser aplicable en la empresa.

Así pues, para construir un plan estratégico abordaremos una serie de etapas enmarcadas dentro del ciclo «Ser-Hacer-Tener» de la empresa.

Como lo explicado hasta ahora sigue siendo muy difuso, vamos entender más a fondo de qué trata.

7.7.4. Cómo hacer la planificación estratégica

7.7.5. Define la misión organizacional

Para redactar la misión de una empresa se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde estoy? ¿Quién soy? ¿Qué represento? ¿Cuál es mi papel en mi entorno? Estas son preguntas que permiten reflexionar hacia la definición de una misión de empresa.

Para esto, vamos a descomponer esa gran pregunta en una serie de cuestionamientos más pequeños que te ayudarán a definir la misión empresarial:

1. ¿A qué nos dedicamos?
2. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
3. ¿Cuál es el papel de nuestra empresa en la sociedad?
4. ¿A quién ofrecemos nuestros productos y servicios?
5. ¿Qué nos hace diferentes de la competencia?

Ejemplo de misión: Por ejemplo, la misión de un pequeño comedor ubicado en la terminal de buses de San Carlos podría ser: "Preparamos y servimos alimentos y nos enfocamos en entregar gran sabor, comida de alta calidad a nuestros clientes y proveer de una experiencia que los haga sentir bienvenidos y valorados"

7.7.6. Define la visión organizacional

La visión es la imagen de futuro de la empresa. Por lo cual se traza a largo plazo. Podemos considerar la visión organizacional como el sueño a cumplir, por lo tanto, debe ser alcanzable y a la vez ambiciosa, retadora y por supuesto motivante. ¿Cómo definir la visión de tu negocio? Las siguientes preguntas te permitirán reflexionar para lograrlo:

1. ¿Cómo ves tu empresa a corto, mediano y largo plazo?
2. ¿Qué te gustaría que dijera la sociedad, los clientes y demás partes interesadas?

Ejemplo de Visión.

Siguiendo con el ejemplo del pequeño comedor, este podría tener la siguiente visión: “Dirigirnos hacia un crecimiento rentable y volver nuestro negocio cada vez mejor para servir nuestra comida deliciosa a muchos más clientes y así ser el comedor preferido de los visitantes del municipio de San Carlos”.

7.7.7. Establece los valores organizacionales

Entiéndase como valores a los conceptos, filosofías y creencias generales que la empresa respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo.

¿Cómo establecer los valores organizacionales? La respuesta surge al reflexionar sobre el siguiente cuestionamiento:

- 1) ¿En qué creemos?
- 2) ¿Cómo nos gustaría ser vistos?

Ejemplo de Valores

Para el pequeño comedor usado de ejemplo, sus valores podrían ser:

1. Servicio: Somos unos verdaderos anfitriones.
2. Calidad: Excelencia en todo lo que hacemos.
3. Pasión: Comprometidos con el corazón y la razón.
4. Integridad: Honestidad y respeto en todo lo que hacemos.
5. Responsabilidad: Somos proactivos, “lo que sucede depende de mí”.

7.7.8. Define los objetivos

Partamos desde lo más básico: Objetivo es un fin al que se desea llegar. Es un estado que se pretende alcanzar.

Importancia de los objetivos organizacionales

Una organización es eficaz en la medida en que logra sus objetivos, que al largo plazo la lleva a la eficacia de su misión y visión. De ahí su importancia global. Ahora bien, si “desgranamos” esa importancia en unidades más pequeñas, tenemos que:

1. Logra la articulación de actividades y esfuerzos en todos los empleados de la empresa.
2. Son una unidad de medida para los grupos de interés, al permitir medir y comparar la productividad y éxito de la empresa, bien sea frente a sus competidores o a través del tiempo.
3. Para los grupos de interés, son un reflejo del éxito, eficiencia y rendimiento.

Se debe tener presente que los objetivos deben de:

1. **Ser específicos:** Dar a detalle lo que realmente se quiere lograr
2. **Cubrir todas las áreas de la empresa:** Todos deberían aportar al cumplimiento de los objetivos más estratégicos; es importante que todos tengan objetivos propios.
3. **Ser retadores, inspiradores y realistas:** Ni muy fácil, ni muy difíciles. Simplemente, aterrizados a la realidad del negocio.
4. **Tener horizonte de tiempo definido:** Es importante para conocer el grado de avance frente al cumplimiento del objetivo.
5. **Ser bien comunicados:** Los objetivos no los define solo el gerente. Se definen entre todos.

Ejemplo de Objetivos.

El siguiente cuadro ejemplifica a una pequeña empresa del ramo farmacéutico que cuenta con dos puestos de venta en el que ofrece principalmente medicamentos y productos complementarios al cuidado personal. Se puede observar que hay tres tipos de objetivos, un

objetivo general para la empresa, un objetivo específico para cada farmacia y un objetivo específico por cada línea de producto en las dos farmacias.



Ya tenemos definidos los objetivos organizacionales. Recordemos que estos toman la empresa como un todo. Por otra parte, los objetivos específicos de niveles o grados dependerán de que tan compleja sea la estructura de una organización.

Por ejemplo, para una empresa pequeña (menos de 25 trabajadores y 3 procesos) bastaría tener objetivos organizacionales y objetivos por proceso.

7.7.9. Desarrolla las Estrategias

Ya definidos los objetivos, o dicho de otra forma, lo que se quiere hacer. Ahora debemos hablar de cómo hacerlo, es decir, las estrategias. Así pues, consideremos los objetivos como fines y las estrategias como medios para lograrlos.

Las estrategias definen cómo la organización va a desplegar, reasignar y ajustar los recursos a fin de abordar las oportunidades y afrontar las amenazas.

Es usual que las estrategias organizacionales se detallen a través de tácticas que representan el enfoque de la estrategia, el cual se traduce luego en planes de acción o proyectos. Aunque generalmente los gerentes suelen tener muy claro el enfoque de su estrategia, hay modelos estratégicos que interpretan el pensamiento de la alta dirección. Esto facilita la toma de decisiones, direcciona el pensamiento del gerente hacia la elección de una estrategia y facilita su comunicación y justificación hacia accionistas y colaboradores.

7.7.10. Herramientas para Desarrollar estrategias

Conocer el entorno de la empresa

El entorno de la organización cambia constantemente. Cambia por la acción e interacción de una serie de fuerzas dinámicas, las cuales pueden ser agrupadas en dos dimensiones del entorno externo: el entorno contextual o macro entorno y el entorno interno de las relaciones o microambiente, lo cual se ilustra en la siguiente figura.



El macro entorno

En esta dimensión la influencia de la empresa es limitada. La posibilidad de modificar variables de este entorno, es en la mayoría de las veces nula cuando se trabaja de manera

aislada. Esta dimensión establece los límites de lo que puede o no puede hacer la organización, de ahí que sea importante identificar y analizar la información relevante que surge de las variables del entorno contextual.

¿Cuál es el objetivo último de esto? Asegurar la evolución de la empresa a través de la identificación de oportunidades y amenazas.

Entendamos oportunidades como situaciones que la empresa puede aprovechar antes que otros para obtener un beneficio. En contraparte, las amenazas son situaciones que pueden perjudicar a la empresa.

Hablar de entorno contextual es hablar de PESTEL, que no es más que un análisis basado en el acrónimo formado por las letras:



Fuente: Elaboración propia.

La empresa define de qué forma impactan estos factores, el plazo previsto y el tipo de impacto que puede ser positivo, negativo o indiferente.

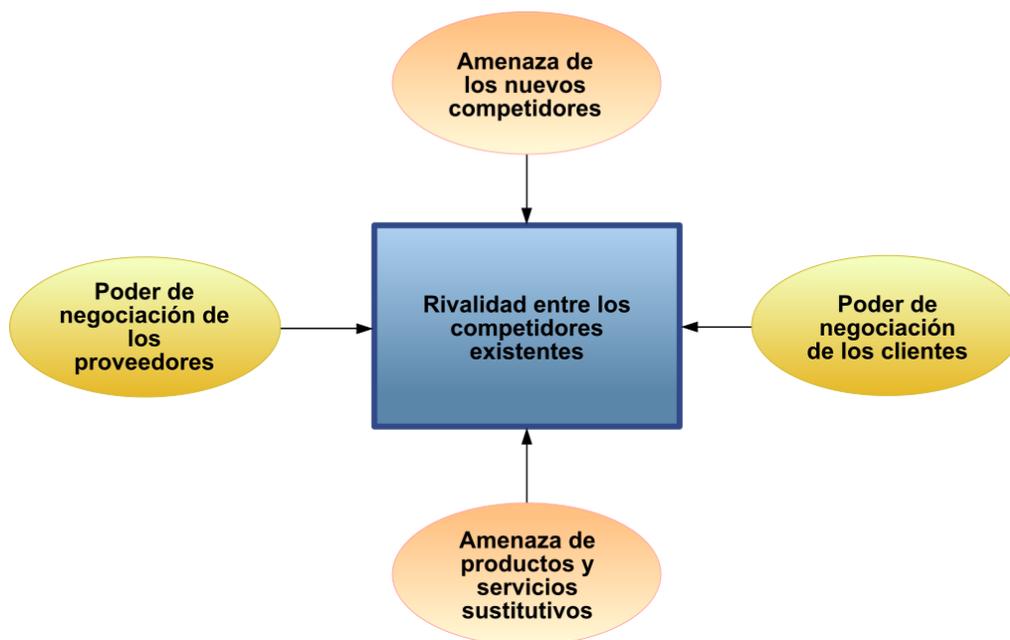
Entorno de las relaciones o microambiente

¿Cómo están las relaciones de la organización? El microambiente o entorno de las relaciones es el más próximo a la empresa, pues es en contexto en el que la organización obtiene los insumos, compite con otras empresas, y coloca sus productos y servicios al mercado.

De ahí que sea importante investigar y monitorear el sector de actuación de la compañía.

Existen diversas herramientas para analizar el sector de una empresa, sin importar si ya se está moviendo sobre este o desea ingresar a competir.

Para completar este análisis, una herramienta muy utilizada es «Las 5 fuerzas de Porter», la cual establece un esquema que lleva a la empresa analizar la competencia que le rodea considerando 5 fuerzas competitivas:



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el análisis del entorno externo, el análisis del micro entorno debe llevarnos a identificar las oportunidades (aprovechar las fuerzas competitivas) y las amenazas (defendernos de las fuerzas competitivas).

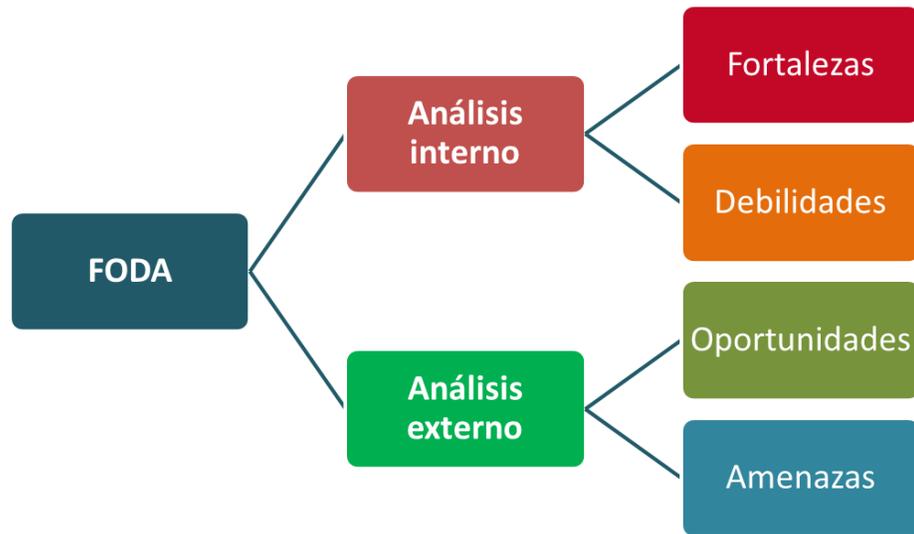
Integrando los entornos

Probablemente tenemos muchos elementos, resultado del análisis de los tipos de entornos.

Una herramienta para integrar y complementa el análisis del entorno organizacional es la Matriz FODA o análisis DAFO. Esta permitirá visualizar en una sola matriz todos los elementos del entorno organizacional, además de que facilitará la definición de objetivos y estrategias organizacionales.

A partir de esa información contenida en la matriz FODA, se pueden desprender estrategias con las características de maximizar fortalezas para minimizar debilidades y hacer frente a las amenazas (Maxi-Mini), de Maximizar Fortalezas para aprovechar las Oportunidades (Maxi-Maxi); de minimizar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas (Mini-Maxi) y de minimizar las debilidades para poder hacer frente a las amenazas externas (Mini-Mini).

¿Qué elementos componen la matriz FODA?



Fuente: Elaboración propia.

Conforme la ilustración anterior, la matriz FODA se basa en el análisis de cuatro componentes que a su vez se enmarca en dos grupos: los componentes de análisis interno y los componentes de análisis externo.

Análisis interno

- 1. Fortalezas**
- 2. Debilidades**

El análisis interno está relacionado a las características internas de la empresa. Consiste en analizar Fortalezas y Debilidades, las cuales hablan del valor potencial como empresa.

Análisis externo

- 1. Oportunidades**
- 2. Amenazas**

El análisis externo comprende visualizar la situación del contexto en que se desempeña la empresa. Consiste en observar las oportunidades para aprovecharlas y también afrontar las amenazas con estrategias definidas.

En síntesis, las fortalezas se mantienen y se refuerzan, las debilidades se buscan a corregir para eliminarlas, las oportunidades se aprovechan y las amenazas se afrontan.



Fuente: Elaboración propia.

Cómo hacer el Análisis FODA de una empresa paso a paso

Hacer un análisis FODA es imprescindible para cualquier empresa que quiera tener una estrategia empresarial sólida.

Un error que cometen muchas empresas es empezar con la estrategia sin antes haber realizado un análisis previo.

Sin análisis no podemos saber en qué somos mejor que la competencia y en qué somos peores para posteriormente trazar una estrategia que nos permite conseguir una ventaja competitiva.

Es decir, tenemos que conocer cuál es la situación actual de la empresa para, tomar las decisiones más adecuadas.



Fuente: Elaboración propia.

Por qué es importante hacer un análisis DAFO o FODA

Hacer la matriz FODA debe de ser una obligación para cualquier empresa o negocio que realmente quiere prosperar

Ejemplos de fortalezas de una empresa

En las fortalezas de una empresa deberemos de poner todos aquellos factores internos que nos pueden proporcionar una ventaja competitiva en relación al resto de competidores.

1. El personal de la empresa tiene experiencia y formación en el sector.
2. Excelente capacidad directiva.
3. Sinergias entre diferentes departamentos estratégicos.
4. Experiencia previa con el lanzamiento de X producto.
5. Disponibilidad de suficientes recursos financieros.

6. Profunda cartera de productos.
7. Personal motivado y cualificado.
8. Suficientes recursos financieros.

Ejemplos de debilidades de una empresa

Mientras que las debilidades harán referencia a todos aquellos elementos que puedan opacar nuestra posición competitiva en el mercado. Es decir, todos aquellos elementos que reducen las ventas.

Serán por lo tanto aquellos factores que deberemos de minimizar con nuestra estrategia.

1. Escaso músculo financiero en comparación con otras empresas.
2. Falta de experiencia en el sector.
3. Escasa cuota de mercado.
4. Mala reputación.
5. Poco presupuesto para acciones de marketing.
6. Costes de producción altos.
7. Problemas operativos internos.
8. Instalaciones obsoletas.
9. No existe una estrategia de marketing digital.
10. Ausencia de una estrategia de captación de clientes.
11. No hay un plan de fidelización de clientes.
12. Servicio de atención al cliente de baja calidad.

Ejemplos de Amenazas de una empresa

Las amenazas harán referencia a todos aquellos factores del sector que puedan afectar negativamente nuestra posición competitiva en el mercado.

Algunos ejemplos de amenazas podrían ser:

1. Saturación del mercado.
2. Posible entrada de nuevos competidores.
3. Cambios legislativos.
4. Tendencia hacia unos márgenes inferiores en el sector.
5. Escasa implantación del modelo de negocio en el sector.
6. Elevado número de productos sustitutivos.
7. Crisis económica nacional o global.
8. Elevados trámites administrativos para empezar un negocio.
9. Facilidad de entrada de nuevos competidores.
10. Cambios elevados en el estilo de vida de los consumidores.
11. Cambios en la tecnología.
12. Aumento de los costes en determinadas plataformas publicitarias.

Ejemplos de oportunidades de una empresa

Finalmente, las oportunidades de una empresa la formarán todos aquellos elementos del sector que puede explotar la empresa.

Podrían ser ejemplos de oportunidades:

1. Crecimiento de la penetración de internet en el sector.
2. Crecimiento del comercio electrónico en Nicaragua.
3. Creciente interés y práctica por el deporte.
4. Estilo de vida más saludable.
5. Crecimiento del mercado.
6. Mercados exteriores accesibles.

Matriz FODA Cruzado o SWOT o CAME

Ya hemos hecho todo el análisis interno y lo hemos plasmado en el FODA. Ahora lo que tenemos que hacer es el DAFO Cruzado también llamado CAME.

Este análisis consiste en llevar a cabo estrategias que maximicen las fortalezas de una empresa y superen o reduzcan los efectos de las debilidades.

Por otra parte, también tendrá que tratar de desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades contrarrestar las amenazas.

Seguro que con este **ejemplo de DAFO Cruzado** queda mucho más claro.

MATRIZ DAFO CRUZADO O CAME	Principales Oportunidades 1. --- 2. --- 3. ---	Principales Amenazas 1. --- 2. --- 3. ---
Principales Fortalezas 1. --- 2. --- 3. ---	Estrategias FO (usar Fortalezas para aprovechar oportunidades)	Estrategias FA (usar fortalezas para evitar amenazas)
Principales Debilidades 1. --- 2. --- 3. ---	Estrategias DO (superar debilidades aprovechando oportunidades)	Estrategias DA (reducir debilidades y evitar amenazas)

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar lo único que tiene que hacer el empresario es unir las fortalezas con las debilidades y plantear **estrategias ofensivas (FO)** tratando de potenciar las fortalezas.

De las debilidades lo que debemos hacer es definir **estrategias defensivas (FA)** para tratar de minimizarlas.

Para las amenazas también se tendrá que plantear **estrategias defensivas (DO)** para poder contrarrestarlas.

Mientras que las **estrategias de supervivencia (DA)** hay que tratar de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Lo único que hace el FODA Cruzado es como bien dice la palabra cruzar los diferentes factores para posteriormente definir estrategias.

7.7.11. Elabora un Programa

¿Qué es un programa de trabajo y cómo se elabora?

Un programa de trabajo es un esquema que sirve como hoja de ruta para tener en un único lugar todas las metas, procesos y tareas que debe de realizar una persona o equipo de personas para alcanzar unos objetivos determinados, en otras palabras un plan que incluye las tareas o trabajos a realizar.

Qué es un plan de trabajo

Un plan de trabajo es un esquema en el que se pueden visualizar todas las acciones que una empresa debe llevar a cabo para realizar un proyecto o trabajo específico. Se trata de una guía de tipo temporal en la que se brindan respuestas claras con respecto a los objetivos, recursos y tareas que son necesarias para realizar un determinado proyecto.

En términos muy simples, los planes de trabajo permiten resolver tres preguntas fundamentales:

1. ¿Cuándo debe iniciar cada una de las partes del trabajo o proyecto?
2. ¿Cuándo debe concluir cada una de las tareas del proyecto?
3. ¿Cómo nos damos cuenta de que el proyecto está progresando adecuadamente?

Un plan de trabajo es una herramienta organizacional que le permite a las empresas resolver estas preguntas. Sin embargo, un plan de trabajo debe ser capaz de responder a muchos más interrogantes. Veamos cuáles son.

Preguntas fundamentales

Para diseñar y poner en acción un plan de trabajo es fundamental tener **claridad sobre los objetivos, recursos y tareas asociados con la empresa**. Sin embargo, dicha claridad solo se puede lograr respondiendo de manera concreta a las siguientes preguntas:



Fuente: Elaboración propia.

Retomando el cuadro anterior, podemos observar que las preguntas son bastante concretas y de ellas se desprenden varios elementos que son fundamentales en la estructura de un plan de trabajo.

7.8. Organización

¿Qué es Organización?

La organización como fase del proceso administrativo, consiste en dotar a la empresa de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

7.8.1. **ganizar la empresa?**

7.8.2. **Identifica el tipo de organización**

Debemos saber que las empresas son un ente en el cual se desarrollan relaciones que pueden ser formales e informales. De modo que el tipo de organización dependerá de las relaciones que se mantengan en la empresa.

1. Formal: se tratan de organizaciones empresariales muy bien estructuradas, en donde la forma de interactuar los individuos está regulada de manera legítima. Cuenta con unos departamentos, roles y estructura jerárquica muy bien definida. Se trata de un modelo de organización estática y de carácter conservador, en donde los participantes aceptan el funcionamiento de acuerdo a una serie de normas existentes.

2. Informal: la dinámica en este tipo de negocios resulta más flexible. Las relaciones interpersonales y los comportamientos entre las personas resultan más abiertas. Se encuentran en constante proceso de evolución. Sus componentes suelen ser jóvenes creativos cuya actitud se regula en función de unos acuerdos generales.

7.8.3. **Elabora un organigrama**

¿Qué es el organigrama de una empresa?

El organigrama de una empresa consiste en una representación visual ordenada de cada una de las estructuras organizacionales que componen la entidad.

¿Cómo hacer un organigrama: 8 pasos esenciales?

Lo primero que deberemos conocer para saber cómo hacer un organigrama son los elementos clave que debe contener un buen organigrama empresarial. Es decir, qué datos ha de reflejar. Entre ellos encontramos: la cadena de mando, el ámbito de control, y los departamentos de la compañía.

1. Establece la cadena de mando

Conocer la cadena de mando es esencial. Se trata de determinar la jerarquía del trabajo. En definitiva qué cometido y obligaciones tiene cada empleado; cuántos niveles de mando hay, así como quién toma las decisiones y quién lidera a quién.

2. Segmenta los departamentos

La creación de departamentos es esencial para la correcta organización empresarial.

De esta manera resulta más sencillo crear planes de carrera, formaciones para departamentos concretos y, en general, dirigir acciones a grupos enteros de empleados. Se trata de una tarea propia del análisis de puestos. Durante este proceso ya se habrá registrado en qué consiste cada trabajo y se podrán crear departamentos.

3. Asocia tareas y responsabilidades a cada grupo

Si hay dudas sobre cómo hacer un organigrama empresarial, debemos saber que es bueno que deleguemos tareas y responsabilidades concretas a cada grupo de empleados. De esta manera podremos detectar redundancias en el trabajo y si existen responsabilidades que se esconden.

4. Determina el ámbito de control

El ámbito de control se encuentra estrechamente relacionado con el concepto anterior. Se trata de la amplitud de mando de una persona, es decir, si tiene a muchos empleados bajo su cargo o pocos.

5. Ve de arriba hacia abajo.

Para elaborar el organigrama de una empresa puedes servirte de los **análisis de puestos que ya exista en la empresa**. Empezar por el gerente de la empresa y seguir con los cargos que dependen del de la gerencia, hasta llegar a los niveles más bajos. En resumen: se debe ir de arriba a abajo.

6. Asegúrate de que ofrece una visión global

A la hora de determinar cómo hacer un organigrama empresarial es importante que nos aseguremos de que este ofrece una visión global de la empresa, es decir de todo el equipo de personas que forman parte de ella.

Es la manera más sencilla de que los empleados identifiquen toda la estructura de la organización y conozcan sus posibilidades reales de movilidad interna. Un proceso que lleva intrínseca una transparencia fundamental respecto de las responsabilidades que tienen todos los trabajadores de una empresa.

7. Asegúrate de que tu organigrama mejora la toma de decisiones

Si todavía no sabemos cómo hacer un organigrama empresarial o tenemos dudas sobre si el nuestro es el más adecuado, fijémonos en otra cuestión más: ¿nos sirve para tomar mejores decisiones?, ¿lo utilizamos en momentos clave de nuestra estrategia de negocio? Si no es así, algo está fallando.

8. Debe tener un diseño intuitivo

Puesto que el objetivo final de un organigrama es ilustrar las relaciones empresariales, el diseño será un punto clave. Es decir, debe contar con una maquetación fácil de comprender y utilizar, sobre todo cuando hablamos de organigramas digitales u online.

En definitiva, contar con un organigrama empresarial nos ayudará en la gestión de los procesos rutinarios del trabajo

7.8.4. Establece y estructura un manual

Es importante definir qué estructura y elementos queremos que tenga nuestro manual. Esto nos ayudará tanto para contemplar toda la información que queremos plasmar en el mismo, como si requerimos tener más de un manual, todos se hagan de la misma forma.

Elementos

Los elementos que se enlistan, son todos aquellos que se pueden incluir en un manual para describir cada proceso o procedimiento que se incluya en él.

El conjunto de elementos a considerar es:

1. **Objetivo:** Describe el propósito o resultado que se obtendrá del proceso o procedimiento.
2. **Justificación:** Describe el porqué de la existencia e importancia del proceso y lo que pasaría si no se lleva a cabo.
3. **Alcance:** Establece los límites que tendrá el proceso, estos se determinan a través de la identificación de los eventos de inicio y fin, así como de las etapas que incluye.
4. **Participantes:** Los participantes son las personas, sistemas u otros procesos o procedimientos que realizan las actividades
5. **Diagramas:** El modelo o diagrama que muestran al proceso completo en forma gráfica. Se recomienda hacer uso de estándares para los diagramas.
6. **Actividades:** Es el trabajo o tareas que hay que realizar como parte del proceso o procedimiento.
7. **Políticas o reglas de negocio:** Describen políticas, guías, estándares o regulaciones sobre el cual el negocio opera.
8. **Pre y post condiciones:** Condiciones que se tiene que cumplir para que inicie el proceso o procedimiento y lo que resulta después de ejecutado.
9. **Eventos de inicio y fin:** Son las situaciones o sucesos que hacen que inicie o termine el proceso o procedimiento.

Estructura

Para la estructura que tendrá el documento podremos considerar:

1. Carátula
2. Índice
3. Control de versiones
4. Introducción
5. Audiencia objetivo
6. Contenido (incluir aquí los elementos)

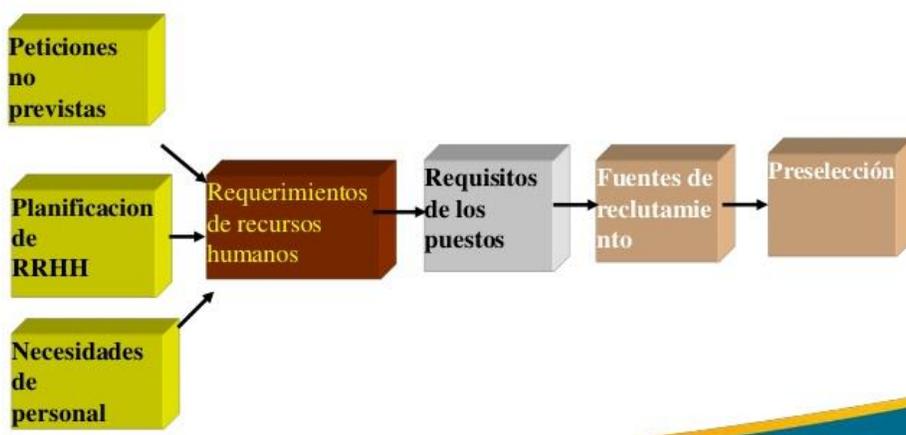
7. Glosario

7.8.5. ¿Cómo integrar los recursos en la Organización?

Encontrar y retener a empleados con talento es todo un reto para los empresarios. Y es que el talento humano forma una parte esencial de cualquier empresa de éxito, es uno de los activos más valiosos que se pueden tener. No obstante, los empleados cualificados y de calidad son difíciles de encontrar, contratar y aún más de retener. Aunque no existe una fórmula mágica para la captación del talento humano, sí se puede diseñar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal a medida de las necesidades de la empresa.

7.8.6. Reclutamiento

El proceso del reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

A como se puede observar el proceso de reclutamiento se relaciona con cada una de las etapas y de los pasos necesarios para atraer a candidatos potenciales para que se conviertan en nuevos empleados y ocupen vacantes nuevas o de sustitución dentro de la organización de la empresa. En otras palabras, este proceso conlleva la búsqueda del candidato con las mejores habilidades, competencias, experiencias profesionales para adaptarse al puesto de empleo.

7.8.7. Cómo reclutar al personal de la empresa paso a paso

Seis pueden ser los pasos que se requieran para crear un proceso de reclutamiento de éxito.

1. Identifica las necesidades

La primera etapa del proceso de reclutamiento del personal es identificar las necesidades reales que existen de tener un nuevo recurso. Antes de crear la oferta de empleo, es necesario evaluar si se trata de una sustitución o de un nuevo puesto de empleo. En el primer caso se busca a un candidato para reemplazar a un trabajador que ha dejado su puesto, en esta situación no es tan complicado identificar la necesidad de contratación dado que previamente ya existía. Por el contrario, si el puesto de empleo es nuevo o se quieren cambiar las responsabilidades del puesto es necesario completar una checklist de necesidades de contratación.

2. Crea un plan de reclutamiento

En esta etapa del proceso de reclutamiento es básico que se determine un plan y las personas encargadas de intervenir en cada etapa. Se identifica quién recibirá los currículums, quién los revisará, quién se pondrá en contacto con los candidatos, quién los entrevistará y quién tomará las decisiones para decidir sobre el candidato ideal. Claro está que en una MIPYME quien realiza este proceso normalmente es el propietario o a quien él designe.

4. Describe el puesto de empleo y los canales para llegar a los candidatos

Se debe tomar el tiempo necesario para trazar el perfil del puesto de empleo y la oferta de trabajo, esta es la base para que un proceso de estas características tenga éxito. Una vez aclarados estos temas es esencial que se evalúen los canales a través de los cuales se puede encontrar el perfil del candidato que se está buscando. Podría ser a través de las redes sociales, a través de base de datos que tiene el ministerio del trabajo, recomendaciones de conocidos, rótulos en el negocio solicitando empleado, a través de medios de comunicación, o de la mejor forma que parezca al empresario.

5. Comienza la búsqueda

Con la ayuda de las herramientas de reclutamiento se puede minimizar los tiempos de búsqueda de candidatos. Por ejemplo, si apuesta por la recepción de currículum de vida de los candidatos se puede escoger los posibles candidatos más cualificados mediante la observación y comparación de los requisitos del puesto con el perfil del candidato.

6. Convoca y recluta candidatos de calidad

Tras la recepción y revisión del currículum de vida se debe realizar el contacto personalizado de los candidatos por correo electrónico o por teléfono procurando que cada uno de ellos se sienta bien atendido. Se debe a los mejores candidatos e informarles de cada paso del proceso de reclutamiento a fin de no crear falsas expectativas. A este proceso se le considera la pre selección del personal, donde finaliza el reclutamiento

7.8.8. Selección de personal

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

7.8.9. Cómo seleccionar al personal de la empresa.

Una vez concluido el proceso de reclutamiento con el paso de pre-selección, se da inicio al proceso de seleccionar a uno de los candidatos, es decir, el más idóneo de acuerdo a las exigencias del puesto. Para ello se pueden considerar 5 básicos pasos del proceso de selección:



Fuente: Elaboración propia.

1. Recepción de solicitudes: los candidatos que fueron pre-seleccionados presentaran sus solicitudes para luego someterse a los siguientes pasos que conducen a la finalidad del proceso, la contratación.

2. Pruebas de idoneidad:

Pruebas de conocimiento o capacidad: Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos como nociones de: informática, contabilidad, logística, finanzas, redacción, inglés, etc.

Pruebas de desempeño: Cuando se trata de puestos técnicos o especializados es frecuente solicitar al candidato la demostración de sus competencias.

Test Psicométricos: Son herramientas objetivas y estandarizadas para medir el comportamiento referente a aptitudes de la persona. El enfoque más conocido de las aptitudes es la teoría de Thurstone. La inteligencia de las personas está vinculada a los siguientes factores: Aptitud verbal, aptitud matemática, fluidez verbal, aptitud espacial, memoria asociativa, aptitud perceptiva y razonamiento.

Técnicas de simulación y pruebas de grupo: Su objetivo es conocer el comportamiento del candidato en relación a la tarea y al grupo, mediante la realización de acciones, en el aquí y ahora que reconstruyan lo que se pretende evaluar.

3. Entrevista de selección

Una entrevista de preselección, es la que se utiliza al principio del proceso para eliminar candidatos y dejar sólo los candidatos más calificados e interesados. El propósito de una entrevista de preselección es tener una idea de las habilidades de un candidato, intereses y personalidad de manera rápida y eficiente.

El proceso no debe extenderse demasiado tiempo, en caso de que la decisión no esté clara o que lleve un tiempo puede esperar un poco, para no perder el interés de los candidatos. Es recomendable realizar una o dos entrevistas de trabajo como mucho a los trabajadores mejor considerados en base a una serie de preguntas y pruebas que son relevantes para el puesto de empleo.

4. Revisión de resultados

Una vez que se hayan realizado las pruebas y entrevistas laborales a los postulantes, se debe evaluar el desempeño de cada una de los resultados recibidos y selecciona al candidato más cualificado. Una vez se elija al postulante idóneo se verifica las referencias y se conoce el potencial real del candidato.

5. Decisión de contratar

Estás casi en el último paso para terminar con el proceso de reclutamiento, así que analiza las condiciones que se le van ofrecer y adecua la oferta a sus conocimientos y trayectoria profesional. Ponte en contacto con el candidato elegido y hazle una propuesta de trabajo que no pueda rechazar. Si decide pensárselo, espera un tiempo para poder negociar el salario, los beneficios y otras condiciones del contrato si realmente deseas incorporar a este empleado en tu plantilla.

7.8.10. Contratación del personal

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios.

Ahora que definitivamente se conoce que el candidato va a unirse al equipo, empieza la incorporación, la formación y que todo el proceso de adaptación sea positivo para que el empleado esté interesado en alargar su trayectoria laboral dentro de la empresa.

¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir un contrato de trabajo?

De acuerdo al Código de trabajo de Nicaragua en el artículo 19 “Contrato individual de trabajo es el convenio **verbal o escrito** entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio”.

Se denota, pues, que la contratación verbal y escrita tienen la misma validez ante la ley, sin embargo para un buen procedimiento se recomienda recurrir a una contratación altamente formal como lo es la escrita, ya que, a como dice el refrán: “papelitos hablan”, es decir, el contrato escrito le dará seguridad a ambas partes.

Los contratos laborales escritos deben cumplir con lo estipulado en la legislación nicaragüense, para que tengan mayor eficacia y seguridad jurídica entre los contratantes. Por ello se deben de elaborar de acuerdo a lo establecido en el Artículo 20. del Código de Trabajo de Nicaragua.

Resumiendo lo establecido en el Código del Trabajo el contrato escrito de trabajo debe contener:

1. **El lugar y la fecha** de su celebración;
2. **La identificación** (nombre y apellidos de ambos contratantes) y domicilio de las partes.
3. **Descripción del trabajo y lugar** o lugares donde deba realizarse.
4. **La duración diaria y semanal de la jornada y si esta es diurna, mixta o nocturna**

(la diurna comprende 8 horas diarias entre las 6 am a las 8 pm y no debe exceder de 48 horas a la semana; la jornada mixta no debe exceder de las 7.5 horas laborales y abarca parte del periodo diurno y otra parte del periodo nocturno, si labora más de tres horas y medias en el periodo nocturno, no se considera mixta y tiene como máximo 45 horas a la semana y por último la jornada la nocturna no debe ser mayor de 7 horas y comprende entre las 8 de la noche de un día a las 6 de la mañana del siguiente día como límite 42 horas a la semana)

5. **Indicación si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;**
6. **El monto del pago, su forma, períodos y lugar de pago,** y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;
7. **Las firmas de los otorgantes.**

7.8.11. Inducción

Inducción es el procedimiento por el cual la empresa presenta los nuevos colaboradores a los antiguos empleados, ayudándolos adaptarse al medio de trabajo y generar un comienzo productivo. Contempla el conjunto de actividades realizadas con el objetivo de orientar e integrar a los empleados en el ambiente y puesto de trabajo.

El proceso de inducción se puede resumir en 6 etapas como lo representa la siguiente ilustración.



Primera etapa: Bienvenida a la empresa: Se le informa al trabajador acerca de la empresa: Como empezamos, quiénes somos, qué hacemos, como lo hacemos, para qué lo hacemos quienes la integran, misión, visión, metas y objetivos. Además se le informa sobre las normas que rigen dentro de la empresa.

Segunda etapa: introducción a la organización: En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, los materiales que ha de usar en el desempeño de sus funciones para así facilitar la integración en la organización.

Tercera etapa: Recorrido por la empresa presentando el espacio físico, compañeros de funciones en caso de haberlos, maquinarias, y demás artículos de uso laboral

Cuarta etapa: proceso de enseñanza, Se asigna a un tutor apto para instruir al personal nuevo a través de diferentes instrumentos y técnicas, es recomendable se sigan los siguientes pasos: 1) indagar y preparar al trabajador. 2) demostrar las tareas que tiene que realizar. 3) Ensayar la ejecución de las operaciones. 4) Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos. 5) Estimular la participación.

Quinta etapa: evaluación. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la evaluación de formaciones a la inducción y entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

Sexta etapa: Seguimiento y retroalimentación: Es importante comunicar al nuevo trabajador los resultados de las evaluaciones, con el cuidado de que no se sienta abrumado, hacerle ver sus aciertos y desaciertos a fin de seguir en el proceso de crecimiento y desempeño eficaz dentro del puesto de trabajo. Se debe considerar también de valiosa la información que transmita el nuevo personal, puesto que puede retroalimentar al personal antiguo y su experiencia puede brindar más de algún beneficio a la empresa.

7.8.12. Capacitación

Es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual el personal de una empresa aprende conocimientos y habilidades, para lograr un desempeño satisfactorio.

Beneficios de tener un plan de capacitación para las empresas.

Dentro de los muchos beneficios que aporta un plan de capacitación a una empresa, destacaría los siguientes:

1. Mejora las habilidades y conocimientos de los trabajadores.
2. Aumento de la productividad al aumentar las habilidades, la pericia de los trabajadores en su puesto de trabajo.

3. Posibilidad de que aparezcan propuestas de mejora de procesos existentes.
4. Disminución de errores en el puesto de trabajo
5. Aumento de la satisfacción del cliente al ser los trabajadores más expertos en su materia.

6. Aumenta la satisfacción del empleado en el puesto de trabajo: el controlar nuestro trabajo nos da seguridad y nos presentamos al trabajo con mayor alegría ya que sabemos a lo que nos vamos a enfrentar, no es nada nuevo y sabemos cómo sacarlo adelante.

Ciclo de la capacitación

Es importante aplicar en los negocios tal como en la vida diaria, cuando hacemos algo, es mejor hacerlo por procesos y paso a paso. Por ello, el ciclo que se debe llevar a cabo para realizar un plan de capacitación comprende 5 fases.



Fase 1: Detectar las necesidades formativas o de capacitación:

Esta primera fase es una parte importante ya que es el comienzo de este plan de capacitación. Debemos detectar bien cuáles son las necesidades formativas que tiene un empleado en base a los conocimientos, educación y habilidades que tiene del puesto de trabajo que desempeña y en base a las evaluaciones de desempeño que se le hayan aplicado.

Fase 2: Diseño y planeación de la formación:

Se trata de la Búsqueda de acciones formativas o de capacitación que cubran las necesidades. En este momento es cuando hay que adecuar lo que necesita el empleado con la oferta formativa que se está buscando. Esta es la parte más importante ya que debemos equilibrar la balanza entre “qué necesidades existen” versus “qué capacitación se dará”.

Fase 3: Desarrollo de la capacitación

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: conferencias, tele-conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc.

Fase 4: Evaluación de la eficacia y mejora de la capacitación

La etapa final es la evaluación de la capacitación para comprobar su eficacia, es decir para verificar si la capacitación tuvo en cuenta las necesidades de la organización y de los empleados. Normalmente se debe evaluar si el programa de capacitación satisface las necesidades para las que fue diseñado. La respuesta a las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar la eficacia del programa de capacitación: ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios? ¿Disminuyeron los costos de trabajo? ¿Las personas se tornaron más productivas? ¿La organización alcanzo sus objetivos estratégicos y tácticos? Una vez dadas las respuestas el ciclo ha de continuar puesto que siempre habrá necesidad de mejora continua.

7.8.13. Beneficios Laborales Básicos

Es importante que conozcamos los beneficios laborales básicos en calidad de empleador, los cuales debemos de garantizar a los trabajadores, puesto que son requeridos de acuerdo a la legislación de la República de Nicaragua. Ya que, conocer las prestaciones laborales que todo empleador debe pagar a sus trabajadores resulta sumamente importante para presupuestar los costos de una inversión y en este sentido se garantiza a un empleado satisfecho y con miras a una trayectoria larga dentro de la empresa.

A continuación se presenta un resumen de estos beneficios laborales básicos que deben ser pagados a los trabajadores en nuestro país.

Salario mínimo.

De conformidad con la Ley 625 “Ley de Salario Mínimo”, es obligatorio que el empleador pague un salario mínimo al trabajador por los servicios prestados. Este salario mínimo es revisado cada 6 meses por las autoridades correspondientes y reformado o ajustado a las condiciones particulares de cada sector económico.

Seguro Social obligatorio

El trabajador tiene derecho a ser inscrito ante el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (“INSS”) y el empleador está obligado a inscribir al trabajador y pagar mensualmente al INSS el 21.50% del salario del trabajador en caso de tener menos de 50 trabajadores y el 22.5% si tiene de 50 a más empleados, esto como contribución a la seguridad social de su trabajador.

El trabajador debe también contribuir al seguro social con el 7% de su salario mensual, ese porcentaje es deducido por el empleador y pagado directamente al INSS.

El INSS provee un plan social que cubre las contingencias básicas del trabajador, tales como cobertura por riesgos laborales, atención médica por enfermedad, maternidad y accidentes comunes, subsidios por incapacidad, enfermedad, maternidad y lactancia, además de beneficios a mediano y largo plazo como lo son las pensiones por incapacidad, invalidez, vejez y muerte (gastos fúnebres, viudez, orfandad y ascendencia).

Vacaciones

De conformidad con el Código del Trabajo de Nicaragua, el trabajador tiene derecho a descansar durante 15 días pagados de vacaciones luego de 6 meses de trabajo continuo para el mismo empleador. El actual criterio de las autoridades laborales considera que las

vacaciones deben ser descansadas por el trabajador y que solamente pueden ser pagadas al trabajador cuando la relación laboral termina y el trabajador no ha descansado los días de vacaciones acumulados a la fecha de terminación, en cuyo caso, el Código del Trabajo estipula que el pago debe ser hecho de conformidad con el último salario del trabajador, pero en caso de que sea salario variable, este debe ser calculado conforme el promedio de los últimos 6 meses de salario recibidos por el trabajador.

Días feriados

El trabajador tiene derecho a descansar con goce de salario durante los días feriados: Primero de Enero, Jueves y Viernes Santo, Primero de Mayo, Diecinueve de Julio, Catorce y Quince de Septiembre, Ocho, Veinticinco de Diciembre. Adicionalmente a estos días feriados se establece como días de asueto remunerado el día principal de la festividad más importante del lugar según la costumbre en este caso en el municipio de San Carlos es el 4 de Noviembre.

Décimo tercer mes o Aguinaldo

Otro beneficio que recibe un trabajador es el décimo tercer mes o aguinaldo, el cual corresponde a un mes extra de salario que debe ser pagado por el empleador durante los primeros diez días de diciembre de cada año (o no más de diez días después de terminada la relación laboral). Un trabajador que ha laborado menos de un año debe recibir un pago proporcional de décimo tercer mes basado en el tiempo que ha estado con la compañía. El aguinaldo se paga de conformidad con el salario más alto percibido por el trabajador en los últimos seis meses.

Indemnización por antigüedad

Cuando un trabajador que fue contratado bajo un contrato indeterminado, el cual es aquel tipo de contrato que no establece fecha de terminación de la relación laboral (el contrato determinado establece el tiempo de duración del mismo), es despedido sin causa justificada o renuncia con quince días de anticipación, de conformidad con el artículo 45 del Código del Trabajo, tiene derecho a recibir un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de

trabajo y veinte días de salario por cada año trabajado a partir del cuarto año, con un máximo de cinco meses de salario en concepto de indemnización por antigüedad.

El actual criterio de las autoridades laborales considera que el trabajador debe recibir un pago proporcional cuando labora menos de un año en concepto de indemnización por antigüedad.

7.9. Dirección

7.9.1. ¿Qué es la dirección?

Es una labor complicada y de alta responsabilidad, que generalmente llevan a cabo gerentes y otras figuras de liderazgo y autoridad dentro de las empresas y que tiene como objetivo garantizar que los objetivos trazados de antemano se cumplan, lo cual significa lidiar con imprevistos, corregir sobre la marcha el funcionamiento de la organización y a menudo tomar decisiones estratégicas.

7.9.2. Estilos de dirección y liderazgo

La autoridad que se ejerce en una empresa, normalmente está definida por los estilos de liderazgo que se pueden encontrar, esto se acopla al tipo de dirección y mando que se quiera tener dentro de la empresa, no se puede decir a criterio cierto que un estilo sea mejor que otro para ser aplicado a una empresa, sino que puede ser valorado de acuerdo a las exigencias del tipo de actividad e incluso del deseo de quien conduzca dicha organización. A continuación se hace mención de los estilos más conocidos.

Estilo Autocrático: El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

Estilo Paternalista: Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

Estilo Laissez faire: El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección en la administración podría conducir a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

Estilo Democrático: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

Estilo Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

7.9.3. La comunicación en el proceso de dirección

7.9.4. ¿Qué es la comunicación organizacional?

La comunicación organizacional es la suma de los procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de una organización. También incluye la comunicación que las empresas desarrollan con sus públicos externos para el logro de los objetivos estratégicos. En la práctica, se trata del proceso de compartir información entre personas dentro y fuera de la empresa.

7.9.5. ¿Cuáles son los tipos de comunicación organizacional?

La comunicación se puede clasificar de acuerdo a su fuente en **comunicación oral** y **comunicación escrita**. Por otra parte, estos dos tipos de comunicación podrían clasificarse de acuerdo al espacio en que se da (interna y externa) y al estilo que toma (formal e informal).

Interna y externa: Estos dos tipos de comunicación reflejan la interacción de la empresa con su personal y con su público externo.

Formal e informal: La comunicación formal involucra los recursos formales de la empresa (memorandos, etcétera). Este tipo de comunicación tiene lugar en la vida diaria de la empresa. Se realiza a través de las llamadas entre departamentos y los correos de seguimiento. Esta además transmite información oficial de la dirección de la organización. Por su parte, la comunicación informal facilita las operaciones armoniosas entre los colaboradores, porque fomenta la confianza.

7.9.6. Importancia de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional nos ayuda a disminuir el impacto de los cambios del mercado y de las regulaciones gubernamentales. Además, prepara a las empresas para enfrentar los retos que representan la globalización y la competitividad, además es en una herramienta fundamental en las funciones de planificación, organización y control.

7.9.7. Cómo mantener una buena relación con los empleados

Gozar de buenas relaciones entre jefes y empleados es crucial en cualquier empresa. Cuando esto pasa, el compromiso de los empleados, su productividad, motivación y moral están en sus niveles más altos. Y esto es lo que cualquier empresa desea para su buen funcionamiento.

Cuatro maneras de fomentar relaciones positivas con los empleados:

1. Comunicación. Básica en cualquier relación, también en las laborales. Los empleados pasan muchas horas en su lugar de trabajo y por eso es muy importante que se

sientan cómodos con sus jefes. Para que esto ocurra, se recomienda mantener una comunicación abierta con los empleados, dejarles saber que se está ahí para hablar cuando lo necesiten y de lo que necesitan. Asimismo, se debe ser transparente en cuanto a lo que esperamos y necesitamos de ellos

2. Reconocimiento. Unas palabras de agradecimiento y reconocimiento del trabajo bien hecho van más allá de lo que se pueda pensar. La gratitud significa mucho para los empleados y reforzar el trabajo bien hecho les anima a continuar así. El reconocimiento público también es muy valorado por los trabajadores. Otra manera de premiar su esfuerzo es a través de recompensas e incentivos económicos.

3. Retroalimentación. Los empleados necesitan obtener información de lo que están haciendo. Saber qué están haciendo bien o qué deben mejorar es esencial para nutrir una relación positiva entre jefe y empleado.

4. Desarrollo. Es relevante invertir en la formación de los trabajadores. Apoyarles en la formación y programas de desarrollo personal y profesional que les interesen es muy estimulante para el colaborador. Los beneficios sociales y las oportunidades de formación son grandes herramientas para mantener a los trabajadores felices y comprometidos.

7.9.8. Incentivos laborales

7.9.9. ¿Qué son los incentivos laborales?

Los incentivos laborales son aquellas iniciativas que lleva a cabo la empresa con el objetivo de motivar a los trabajadores para que sean más eficaces y obtengan resultados más rápidamente, con mayor calidad y generando un menor coste a la compañía. Tipos de incentivos laborales

Los Incentivos laborales económicos: Son las recompensas monetarias que la empresa da al empleado por la consecución de unos objetivos determinados, de manera que aumenta la implicación, la productividad y la satisfacción del profesional.

Los Incentivos laborales no económicos: Cumplen las mismas funciones que los anteriores, pero en lugar de motivar al empleado con cantidades económicas se hace con otros

tipos de estímulos como: concediendo una mayor flexibilidad horaria que permita conciliar la vida laboral y familiar, el reconocimiento de los logros, la facilidad para elegir las vacaciones y los días libres o permitiendo crecer al trabajador dentro de la entidad.

7.9.10. ¿Cómo diseñar un plan de incentivos?

El mercado laboral es muy diverso y cada vez más exigente. Existen trabajadores muy preparados y otros no tanto y debemos encontrar el perfil que más le interese a la empresa para cada puesto, así como lograr a los profesionales más talentosos para tareas de responsabilidad.

Para diseñar un plan de incentivos se debe tomar en cuenta:

Marcar objetivos claros: Solo definiendo minuciosamente los objetivos del plan de incentivos, los trabajadores podrán lograr los resultados que desea la empresa, comprometerse con la filosofía de la misma, mejorar los procesos de trabajo y aumentar su productividad.

Publicar los objetivos y el plan de incentivos escogido: Cuando la empresa ha terminado de diseñar el plan de incentivos por completo, es necesario que se envíe a los empleados una nota informativa en la que puedan consultar toda la información y tengan la opción de resolver sus dudas.

7.10. Control

7.10.1. ¿Qué es el control?

El control es una función administrativa de la empresa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

7.10.2. Elementos básicos del control

1. Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

2. Han de existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

3. El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

4. A través de este proceso se planifican las actividades a realizar y los objetivos a alcanzar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

7.10.3. Importancia del control

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Es una medida de la eficacia de todo el proceso administrativo.

7.10.4. Tipos de control

7.10.5. Según el momento en que se lleva a cabo:

Control Preliminar (pre control): Se caracteriza por orientarse hacia el futuro, tiene como objetivo la prevención de problemas antes de que sucedan, se lleva a cabo antes del comienzo de las operaciones y diseña políticas, procedimientos y reglas para asegurar que las actividades planificadas se ejecutarán apropiadamente.

Control Coincidente (concurrente): Se caracteriza por Tener lugar durante las operaciones; incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades para asegurar que se cumplan las políticas, procedimientos y reglas previamente diseñadas.

Control por retroalimentación (post control): Se caracteriza por: Acción a posteriori, concentra la atención en los resultados de las operaciones ya realizadas y propone posibles correcciones para prevenir desviaciones en las operaciones futuras

7.10.6. Según su función

Control de gestión: Compara resultados con objetivos y/o previsiones en un periodo determinado (indicadores de gestión) y tiene un ámbito de aplicación transversal.

Control organizacional: Coteja lo planeado con lo que se está realizando, es concurrente. Promueve rutinas y procedimientos estandarizados.

Control directivo: Confronta a la organización con el exterior, con su entorno y su competencia. Vela por el futuro a largo plazo cuestionando si los fines y medios han sido seleccionados correctamente.

7.10.7. Objetivos del control en la empresa

El control de operaciones: objetivos operativos y de la gestión del día a día.

El control de los procesos informativos y contables: objetivos de información operativa y financiera.

El control de los resultados: objetivos funcionales y resultados preferentemente económico financieros.

El control de las estrategias: gestión de las estrategias a medio y largo plazo.

El control de las responsabilidades sociales: hacia los llamados stakeholders y otros agentes sociales externos a los que afecta la actividad empresarial.

7.10.8. Niveles de control

El control en la práctica se conforma por tres niveles, a saber:

7.10.9. Mínimo control.

Proceso previo a la fijación de objetivos y a la utilización de presupuestos cuyas principales características son: Análisis de operaciones diarias, identificación de los principales riesgos y ventajas competitivas, valoración de la estructura organizacional y los procesos;

conocimiento inmediato de reportes de resultados que son comparables en el tiempo y elaboración mensual de los informes financieros principales con algunos indicadores de gestión.

7.10.10. Control presupuestario y previsiones.

Parte de la información conferida por el nivel anterior, ya se ha confeccionado un presupuesto y dentro de éste se han consignado los diferentes objetivos y sus responsables. Sus principales características son: Anticipación del futuro a corto y mediano plazo, análisis y corrección de desviaciones de los resultados reales versus los objetivos previstos, redefinición de objetivos en función de resultados obtenidos; búsqueda de la eficiencia de la estructura organizacional; elaboración mensual del informe de control de gestión; confección mensual, anual y acumulada de estados financieros e indicadores de gestión.

7.10.11. Control integrado de gestión.

Una vez escalados los dos niveles anteriores se busca anticipar el futuro al planificar la estrategia a largo plazo (3 años). Sus principales características son: minimización de riesgos, amenazas y contingencias a largo plazo mediante una planificación estratégica que contemple las posibles crisis; gestión en función de responsabilidades y objetivos fijados en el plan, citado en el punto anterior; evaluación de la dimensión y funciones de la estructura organizacional según los resultados previstos; modificación adaptativa de la estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos; elaboración de un plan estratégico general a tres años, que contempla objetivos y planes específicos por áreas funcionales; elaboración de un informe de control de gestión por departamentos y de forma general para, mínimo, tres años.

7.10.12. Áreas de control en las empresas

- 1. Control de Producción.**
- 2. Control de Calidad.**

3. **Control** de Costos.
4. **Control** de tiempos de Producción.
5. **Control** de Inventarios.
6. **Control** de Operaciones Productivas.
7. **Control** de mantenimiento y conservación.
8. **Control** de desperdicios o merma.

7.10.13. El control financiero

El control financiero es una de las actividades más importantes de una empresa, ya que sirve para controlar las cuentas y poder conocer dónde se sitúan los gastos y de donde proceden los ingresos. Esto, además de aportar información respecto a la propia empresa, también constituye la base de cualquier acción o cambio financiero que se quiera llevar a cabo, por lo que será un punto de referencia fundamental para mantener un correcto equilibrio presupuestario.

7.10.14. Implementación del control financiero

La implementación del control financiero en una empresa se puede llevar a cabo de diferentes maneras. No obstante, existen algunas medidas que deberían formar parte de la rutina habitual de esta actividad:

Ejecución de presupuestos: Se trata de la principal herramienta que utilizan las empresas para realizar el control financiero. A partir de la ejecución de presupuestos, la empresa puede conocer su balance de gastos e ingresos, lo que le permite contar con un documento objetivo en donde encontrar la información concreta en la que basar cualquier estrategia financiera posterior.

Ejecución de auditorías: Permiten conocer en profundidad la situación financiera de la empresa en un determinado aspecto o inversión. Además, cuentan con la ventaja de que se

pueden ejecutar tanto por la propia empresa como por un agente externo a la compañía, lo que suele aportar una visión más objetiva y real de la situación financiera de la empresa.

Análisis financieros: Se llevan a cabo para conocer el éxito que puede o no tener una posible acción financiera. Permiten conocer la situación financiera de la empresa a corto y largo plazo, así como la rentabilidad de determinadas acciones o proyectos que la empresa esté llevando a cabo o se plantee ejecutar.

Usar herramientas de m tecnológicas de manejo de información: Existen ciertas herramientas que ayudan a ejecutar el control financiero con mayor facilidad. En el mercado de programas digitales se encuentran distintas opciones y solución integral que permite, entre muchas otras cosas, registrar las ventas, los gastos, hacer presupuestos, etc.

VIII. Conclusiones

Las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos en los diferentes sectores económicos (industria, comercio y servicio) son quienes han asumido la carga económica para contribuir al desarrollo del mismo. El sector con la actividad que se ha visto privilegiada el municipio es el comercio y el sector servicios con una proporción menor, pero reconocida. El comercio y servicio son los sectores donde más empleadores formales activos existen y donde más aumentan. Existe como factor el dinamismo que tienen las personas por no dejar que otros negocios sean competencia. Estos son los que tienen la mayor tasa de empresarios, y el sector industria que, aunque es significativo, la tasa es menor, ya que en el municipio existen pocas empresas industriales. En síntesis, lo que caracteriza económicamente al municipio de San Carlos es la presencia, en su mayoría, de empresas de comercio y servicios en el mercado.

Mediante los datos observados recopilados en el instrumento de estudio se determina que la mayor parte de los empresarios, dueños de negocios en el del municipio de San Carlos están comprendidos con empresas establecidas, es decir, tienen más de 3 años de haber iniciado su actividad económica lo que significa que la dinámica empresarial del municipio es sólidas. Por otra parte, los contribuyentes en su mayoría se encuentran en categoría de cuota

fija, las empresas del 1% son minorías ya que representan emprendimientos con mayor capital.

El empresario del municipio de San Carlos en su mayoría no aplica el proceso administrativo. Se determinó que el proceso de planeación y sus componentes no están siendo parte de la mayoría de empresas en especial las MIPYME, Se puede analizar, que el empresario está trabajando el día a día sin tener claridad de lo que busca conseguir en el futuro, de ahí que muchos tienen hasta más de 10 años de incursionar en el mercado y siguen siendo micro empresas. Se distingue que la mayoría son emprendimientos por necesidad de subsistencia y no por un plan concretamente definido que busque el desarrollo empresarial.

En cuanto a la fase de organización, el contexto sigue siendo similar al de planeación, las empresas en su mayoría no se encuentran organizadas ya que no practican el proceso organizativo, ni aplican herramientas que ayuden a distribuir las actividades de forma lógica que permita hacer uso eficiente de los recursos con los que cuentan estas empresas estudiadas.

Se determina que la dirección por la que optan las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, es empírica y un tanto arcaica, no ha logrado trascender a un modelo de dirección donde se valore al recurso humano como la principal herramienta esencial para alcanzar los objetivos que inspiran a los empresarios, ya que no se le está valorando ni reconociendo en su mayoría los derechos que por ley debieran ser respetados y mucho menos iniciativas de motivación e incentivos para que ejerzan una mejor función en su puesto de trabajo.

El control es el proceso del que más hacen usos los empresarios del municipio de San Carlos, en comparación a las otras tres fases del proceso administrativo, sin embargo se observa una mayor incidencia debido al interés de conocer los ingresos y egresos que tienen en sus transacciones comerciales. Se observa fuerte debilidad en esta fase pues al no haber planificación ni organización adecuada difícilmente tengan algo que puedan controlar para un buen manejo de la empresa.

El contexto emprendedor en el que se desenvuelven los empresarios de los diferentes sectores económicos del municipio de San Carlos, en relación a las variables estudiadas, fue

percibido de manera general como un entorno en el que no se aplican o no existen los suficientes factores en pro del emprendimiento de los empresarios. Sí existe oportunidad para el emprendimiento e interés por la innovación, según lo observan los entrevistados a través de las 16 variables junto a los indicadores analizados en el estudio.

Clasificando las variables en intrínsecas (capacidad emprendedora e interés por la innovación) hacia el empresario, se identifica que el contexto emprendedor de los empresarios en lo que respecta a la capacidad emprendedora existe poca gente con la capacidad y habilidad para emprender un negocio, ya que se han aplicado algunos programas efectivos que impulsan una cultura emprendedora que despierte el interés por parte de la población. En el otro contexto emprendedor se percibió de forma general y mayoritariamente que sí existe un interés por la innovación de parte de los empresarios para desarrollarse de mejor manera en el mercado, ya que a través de la innovación ellos pueden aplicar una diferenciación en el mercado que los haga mejorar en el negocio.

En la clasificación extrínseca de las variables (oportunidad para el emprendimiento, mecanismo de motivación, financiación, políticas gubernamentales, programas gubernamentales, educación y formación, transferencias de investigación más desarrollo, acceso a la infraestructura comercial y de servicios, apertura de mercado interno, infraestructura física estado y acceso, normas sociales y culturales, legislación y estado de registro, patentes y similares, apoyo a la mujer emprendedora y creación de empresas de alto potencial de crecimiento) para los emprendedores, se muestra un contexto en el que no existen o no se aplican los suficientes factores que ayuden a impulsar un crecimiento favorable en el entorno en el que se desarrollan.

Además, el contexto ofrece las facilidades que afirmen el emprendimiento, propiciando así, de manera directa, la actitud emprendedora de las empresas. Por lo tanto, se deben desarrollar estrategias impulsadoras sobre las que se actúe, a fin de poder tener nuevas empresas competentes a nivel municipal y nacional.

Se diseñó una guía didáctica con el contenido básico para la debida aplicación del proceso administrativo, en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos. Dicha herramienta podrá ser utilizada en autoestudio o a través de talleres por parte de las instituciones interesadas en el marco de desarrollo local.

El contenido de la guía elaborada se compone de una introducción, explicación general del proceso administrativo. Aborda el tema de la planificación con ejemplos adaptados al contexto empresarial del municipio, y presenta las herramientas más utilizadas para realizar un plan empresarial objetivo. También contiene la parte de organización con las descripciones debidas para estructurar una empresa, así como para la integración completa de los recursos requeridos para la producción eficiente. Además se plantea la fase de dirección con lenguaje sencillo para una fácil comprensión del empresario, haciendo énfasis en los procesos de liderazgo y comunicación que debe existir en toda empresa. Por último se aborda el proceso de control con la intención de mejorar esta parte que debe ser aplicada conscientemente por la necesidad de corregir las desviaciones que en el transcurso del ejercicio empresarial puedan suscitarse.

IX. Recomendaciones

1. Determinar mediante otras **investigaciones**, por qué la economía del municipio de San Carlos no permite desarrollar en gran manera el sector industria, y qué procedimientos técnicos se requieren para el emprendimiento de actividades industriales.

2. Es necesario que **las instituciones de educación y formación** implementen programas de aprendizaje que permita a los empresarios desarrollar prácticas administrativas positivas, para que estos en un momento dado aprovechen las oportunidades para desarrollar su negocio, para que conozcan sus habilidades y capacidades y perciban que pueden poner en marcha un negocio con alto potencial de crecimiento y que sean igual de eficientes e innovadores que la población adulta que está emprendiendo actualmente y que presenten los mayores niveles de emprendimiento iniciales.

3. La **Alcaldía Municipal de San Carlos** debe potenciar en sus planes de desarrollo el fomento y apoyo institucional a las empresas de comercio, de servicio, haciendo énfasis en las empresas industriales, al igual que el fortalecimiento en los programas de capacitación para la población, los cuales incluyan y continúen reforzando los conocimientos sobre la administración funcional de las empresas. Con el uso de la guía propuesta en el presente estudio, resultado de la investigación directa a las empresas contribuyentes de este municipio, puede solventar la necesidad de formación y crecimiento empresarial.

4. Para crear un contexto amigable hacia el emprendimiento es necesario que el **gobierno nacional** siga impulsando un programa eficiente que ayude y asista el crecimiento de las empresas de los diferentes sectores económicos del país; a través de acciones como:

4.1. Transferencias de información que direccionen al empresario el camino a seguir para el desarrollo de su empresa.

4.2. Que existan más facilidades de financiación para los nuevos empresarios.

4.3. Realizar cambios en el sistema de educación, tanto básico y superior para moldear en los estudiantes un perfil empresarial y así crear una sociedad donde se reconozca y se impulse la actividad emprendedora en las personas.

4.4. Que el gobierno sea puente de atracción para aquellas organizaciones internacionales que quieran dar asistencia económica o técnica a las pequeñas empresas del país.

4.5. Promover manera efectiva el respeto a los derechos de los empresarios haciendo cumplir lo que manda el marco jurídico.

5. Por otro lado, es necesario que el **sector privado**, especialmente las grandes empresas como parte de su responsabilidad social, brinden asistencia técnica y financiera a los pequeños empresarios del municipio.

6. Es importante que para reducir más la percepción negativa a una positiva se tenga en cuenta que el estímulo que reciben los empresarios debe ser canalizado bajo orientaciones

profesionales y eficaces. Se deben crear métodos para mejorar las condiciones en las que se desenvuelve el empresario. Algo que haga creer a las personas que vale la pena hacer negocios en San Carlos, algo que prometa estabilidad y solución a la situación económica de la población. Es recomendable que las instituciones tanto estatales como privadas desarrollen mecanismos de motivación que transformen la mentalidad negativa de la población por una percepción optimista. Esto puede lograrse reforzando las áreas donde hay mayores debilidades, tales como la educación, seguridad y legalización y financiamiento.

7. El uso de una guía que instruya al quehacer sobre la conducción de una empresa se vuelve indispensable, para poder corregir las desviaciones e incertidumbres que sobrevienen al desconocer de buenas prácticas y procesos que garantizan acciones eficaces en pro de la obtención del superávit anhelado por los empresarios y nuevos emprendedores. Se recomienda entonces conforme al plan de desarrollo local activar talleres de enseñanza y reproducir la guía para ser distribuida entre los empresarios a fin de dar un paso hacia el desarrollo técnico de las habilidades administrativas que requieren los empresarios del municipio de San Carlos.

X. Bibliografía

Ackoff, R. L. (2000). *Cápsulas de Ackoff – Administración en pequeñas dosis*. México. Editorial Limusa.

Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Carlos. (2020). *Base de datos de empresas Contribuyentes*.

Aguilar, R. (2015). *Proceso Administrativo*. Monografía.com. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Recuperado de: <https://biblioteca.ucsp.edu.pe/biblioteca/catalogo/ver.php?id=17601>.

Arias, C. y Castillo, E. (2011). *La educación para el emprendimiento y empresarismo virtual: potencialidades*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 32. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/23/50>

Barrera, D. M. (2018). *Análisis del proceso administrativo de la empresa construservicios, ubicada en el municipio de Jutiapa*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Jutiapa, Guatemala.

Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia. Editorial Pearson Educación.

Dávila, C, S. y Fuente, U, S. (2013). *Manual de organización y funciones para la empresa plásticos Lamber de Nicaragua, S.A.* (Tesis de grado), Universidad nacional de Ingeniería, Nicaragua.

Drucker, P., F. (2002, *Los desafíos de la gerencia para el siglo xxi*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/20961836/Los-Desafios-Para-La-Gerencia-Del-Siglo-Xxi>

Fernández, J. A. (1997), *El Proceso Administrativo*. México, Editorial Diana.

- Fisher, L. y Navarro, A. (1997). *Introducción a la investigación de mercados*. México, McGraw-Hill Interamericana S.A
- García, C, R. (1983) *Dialéctica de la administración. La práctica de la Administración de Negocios y el Estado*. UAM, México.
- George, R, T. y Stephen, G, F. (1986) *Principios de administración*. México. Editorial Continental.
- Global Entrepreneurship & Development (GED), (2014).I GEDI index- 2014 GEDI Results. (En línea).. Disponible en <http://www.thegedi.org/research/gedi-index>
- Guzmán V., I. (1994). *La Ciencia de la administración*. Recuperado de: <https://www.worldcat.org/title/ciencia-de-la-administracion/oclc/1105273752?-referer=&ht=edition>
- Hicks, H. y Gullet, R, (1987). *Administración*. México D.F. Compañía Editorial Continental, 1987. (2a Ed).
- Huberman, L. (1982). *Los Bienes Terrenales del Hombre. Historia de la riqueza de las naciones.*, México: Nuestro Tiempo.
- Huerta, M., G. (2016) *Desarrollo productivo y pensamiento administrativo*. Recuperado de http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/padm/aplenf/practica_aen.html.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración*, impreso por California EE.UU.: Mc Graw Hill,
- Münch, G, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. Recuperado de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2017/09/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>.
- Portillo, R, K. L. (2004) *.El proceso administrativo aplicado a la comercialización de productos en tiendas de autoservicio en el municipio de Jalapa*. Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Raffino, M. E. (2018). *Desarrollo económico*. Recuperado de: <https://concepto.de/desarrollo-economico>.
- Raffino, M. E. (2018). *Meta*. Recuperado de: <https://concepto.de/meta/>.
- Reddin, W. J. (1983). *Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation*. (Doctoral). New Brunswick Business School, E.U.A. Recuperado de: <http://www.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2011/05/th3deng.pdf>.
- Reyes, P, A. (2007) *Administración moderna*. Recuperado de: <https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2009) *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México. Editorial Pearson Educación México S.A.
- Rodríguez, R, A. (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial*, Recuperado de: [.http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100005).
- Rueda, L. M. y Solís M. J. (2018). *Propuesta de manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017*. (Tesis de grado) UNAN-León Nicaragua.
- Stoner J., A.; Freeman R., E. y Gilbert D., R, (1996) *Administración*. Recuperado de: https://www.academia.edu/9352938/Administraci%C3%B3n_6ta._edici%C3%B3n?auto=download.
- Universidad Nacional autónoma de México, UNAM (2008) *Presupuestos*. Recuperado de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/5/presupuesto.pdf>

XI. Anexos

Anexo 1.

Tabla 7. Planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronostico	Control al Pronóstico.
<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala administración. • Entorno difícil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto económico negativo. • Pérdida en la calidad de vida • Aumento en índice de pobreza • Percepción negativa hacia el emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de capacitación para empresarios. • Incentivar emprendimientos que sigan el proceso administrativo desde el inicio del negocio. • Implementación de estrategias que ayuden a minimizar los riesgos del entorno.
<ul style="list-style-type: none"> • Poco o nulo desarrollo empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación. • Mala organización • Carencia en dirección • Métodos inefectivos de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Declive acelerado de la empresa. • Incertidumbre y caos • Inversión reducida • Baja productividad • Ineficiencia e ineficacia en la utilización de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un plan consecuente a los objetivos perseguidos. • Establecer estructuras que estén acorde a la actividad de la empresa. • Poner en práctica estilos direccionales que garanticen el buen andar de la empresa. • Desarrollar mecanismos de control que corrijan deficiencias operativas e impulsen hacia una mejora continua organizacional. • Estar en constante desarrollo personal y organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Anexó 2. Guía para observación de base de datos.

Guía de Observación de base de datos.

1. Caracterizar las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos.

1.1. Filtrar empresas por sector económico

Sector	Cantidad	Porcentaje
Industria		
Comercio		
Servicio		

1.2. Filtrar empresas por tipo de contribución según sector.

Sector	Cuota fija		1%	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Industria				
Comercio				
Servicio				

1.3. Filtrar empresas según tiempo de existencia, por sector.

Sector	Nacientes		Nuevas		Establecidas	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Industria						
Comercio						
Servicio						

2. Combinar datos, para ampliar la caracterización de las empresas conforme a tiempo de existencia y tipo de contribuyente, por sector económico.

2.1. Empresas Nacientes de cuota fija por sector económico

Sector	Nacientes de Cuota fija	
	Cantidad	Porcentaje
Industria		
Comercio		
Servicio		

2.2. Empresas Nacientes del 1%, por sector económico

Sector	Nacientes del 1%	
	Cantidad	Porcentaje
Industria		
Comercio		
Servicio		

2.3. Empresas Nuevas de cuota fija por sector económico

Sector	Nuevas de Cuota fija	
	Cantidad	Porcentaje
Industria		
Comercio		
Servicio		

2.4. Empresas Nuevas del 1%, por sector económico

Sector	Nuevas del 1%	
	Cantidad	Porcentaje
Industria		
Comercio		
Servicio		

2.5. Empresas Establecidas de cuota fija por sector económico

Sector	Establecidas de Cuota fija	
	Cantidad	Porcentaje
Industria		
Comercio		
Servicio		

2.6. Empresas Establecidas del 1%, por sector económico

Sector	Establecidas del 1%	
	Cantidad	Porcentaje
Industria		
Comercio		
Servicio		

Anexo 3. Encuesta a empresarios del municipio de San Carlos

ENCUESTA A EMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE SAN CARLOS

Buenos días (tarde noche). Soy estudiante de la Maestría en Administración Funcional de Empresas de PROCOMIN, UNAN Managua. Solicito su apoyo para responder la siguiente encuesta la cual será de mucha importancia para la elaboración de mi tesis para optar por el título de Máster. Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

I.- Empresario

1. **Edad:** De 20 a 30 años _____ De 31 a 40 años _____ De 41 a 50 años _____ De 51 a 60 años _____ De 61 a 70 años _____ De 71 a más _____
2. **Género:** F ___ M _____
3. **Profesión** _____
4. **Nivel de estudios completado:**
Ninguno _____ Primaria no terminada _____ Primaria terminada _____ Secundaria no terminada _____ Bachiller _____ Técnico _____ Universitario _____ Post-Universitario (Diplomado/Máster/Doctorado) _____
5. **Sector Económico:** Industria _____ Comercio _____ Servicios _____
6. **Número de trabajadores:** de 0 a 5 ___ de 6 a 10 ___ de 11 a 20 ___ de 21 a más ___
7. **Años de Constituida** _____
8. **Financiamiento:** propio _____, sociedad _____, bancario _____, mixto _____.

II. Planeación

1. ¿Cuenta con una planificación escrita de las actividades que realiza en su empresa?
SI NO
2. ¿Cuenta con una misión establecida dentro de su organización?
SI NO
3. ¿Cuenta con una visión establecida dentro de su organización?
SI NO
4. ¿Cuenta su organización con objetivos y metas que le ayuden a identificar hacia donde se quiere llegar?
SI NO
5. ¿Cuenta con estrategias establecidas?
SI NO
6. Si su respuesta es positiva ¿qué aspectos toma en cuenta para diseñar las estrategias?
 - a) Por medio de los objetivos y metas
 - b) A través de un análisis FODA
 - c) De acuerdo a los resultados de ventas
 - d) Otros, Especifique: _____
7. ¿Cuenta con programas de trabajo establecidos en la organización?
SI NO

III. Organización

8. ¿Con qué tipo de organización se identifica su empresa?

- a) Organización formal
- b) Organización Informal

¿Por qué razón? _____

9. ¿Cuenta la empresa con un organigrama o estructura organizacional?

SI NO

10. ¿Existen manuales que describan las actividades que se realizan dentro de la empresa?

SI NO

11. ¿Utiliza algún tipo de proceso de reclutamiento de trabajadores en su empresa?

SI NO

12. ¿Cuáles son los pasos que aplica para seleccionar a un colaborador?

- a) Entrevista
- b) Solicitud, entrevista, prueba, y contrato
- c) Entrevista y contrato
- d) Otros. Especifique: _____

13. Al momento de contratar personal, ¿cuál de los siguientes aspectos considera?

- a) Contrato por escrito
- b) Contrato verbal
- c) Acuerdo entre patrono y trabajador
- d) Ambos
- f) Ninguno

14. ¿Brinda algún tipo de inducción a los nuevos colaboradores?

SI NO

15. ¿Ofrece algún tipo de capacitación a sus colaboradores?

SI NO

16. ¿Qué tipo de prestaciones proporciona a sus colaboradores?

- a) Bonificación incentivos
- b) Aguinaldo
- d) Vacaciones
- e) Seguro
- e) Ninguno

17. ¿Realiza una evaluación de desempeño hacia sus colaboradores?

SI NO

IV. Dirección.

18. ¿La empresa cuenta con programas de incentivos para los colaboradores?

SI NO

19. ¿Qué tipo de comunicación se da en la empresa?

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

20. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en su empresa?

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

21. ¿Considera tener buenas relaciones laborales con sus colaboradores?

SI NO

22. ¿Acepta opiniones de los colaboradores para tomar decisiones?

SI NO

23. ¿Brinda algún programa de motivación a los colaboradores?

SI NO

V. Control

24. ¿Aplica algún tipo de control en su organización?

SI NO

25. ¿Lleva a cabo el proceso del control?

SI NO

26. Si su respuesta es positiva ¿En qué áreas realiza el proceso de control?

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

27. ¿Cuáles son las medidas que se han establecido después de un proceso de control?

- a) Mejorar la administración de la empresa
- b) Capacitar a los colaboradores
- c) Elegir nuevos proveedores
- d) Expansión de suministros
- e) Otros
- f) Ninguna

28. ¿Realiza control tipo financiero, relacionado con el manejo de ingresos y egresos?

SI NO

¡Muchas Gracias!

Anexo 4. Entrevista sobre el contexto emprendedor a dirigentes institucionales, MEFFCA e INTUR.

Contexto emprendedor	Referente a cada indicador ¿Qué existe?	Referente a cada indicador ¿Qué no existe?	Referente a cada indicador ¿Qué se aplica?	Referente a cada indicador ¿Qué no se aplica?
Oportunidades				
Capacidad emprendedora				
Mecanismos de Motivación				
Financiación				
Políticas gubernamentales				
Programas gubernamentales				
Educación y formación				
Transferencia en Investigación + Desarrollo				
Acceso a infraestructura comercial y de servicios				
Apertura del Mercado Interno				
Infraestructura física, Estado y acceso				
Normas sociales y culturales				

Legislación y estado de registros, patentes y similares				
Apoyo a la mujer emprendedora				
Creación de empresas de alto potencial de crecimiento				
Interés por la innovación				

Fuente: Elaboración propia.