

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



“LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS INTERNOS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER, DURANTE EL PERÍODO DE 2017 - 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 14”



AUTORA: Licda. María Fernanda Elizabeth Rivas Milian

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



“LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS INTERNOS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER, DURANTE EL PERÍODO DE 2017 - 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 14”

Con base en el normativo aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

Autora: Licda. María Fernanda Elizabeth Rivas Milian

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal III: Vacante

Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc Jose Ramon Lam Ortiz

Evaluador: Msc. Aníbal Rogelio Sandoval Fabián

Evaluador: Dr. Luis Eduardo Granados Friely

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **María Fernanda Elizabeth Rivas Milian**, con número de carné: **201215195**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autora: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'MFR', is placed over a horizontal line that serves as a signature line.

**ACTA MA No. FEP-FS-B-12-2022**

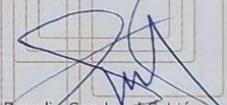
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna designada, el viernes 07 de octubre de 2022, a las 20:00 horas para evaluar la presentación del informe final del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licenciada María Fernanda Elizabeth Rivas Milian**, carné No **201215195**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada integrante de la terna evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional de la presentación final realizada por el sustentante, denominado: **"LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS INTERNOS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER, DURANTE EL PERÍODO DE 2017 - 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 14."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **15/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna. Luego de calificar la presentación la terna hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas dentro de los 5 días calendario siguientes de la fecha de la presentación realizada ante la terna.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 07 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.


Msc. José Ramón Jam Ortiz
Coordinador


Dr. Luis Eduardo Granados Friely
Evaluador


Msc. Anibal Rogelio Sandoval Fabián
Evaluador


Licda. María Fernanda Elizabeth Rivas Milian
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la Licda. MARIA FERNANDA ELIZABETH RIVAS MILIAN, Carné 201215195 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	57
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	15
Nota final:	72

APROBADO

Guatemala 29 de octubre de 2022.

f) *Isabel Cristina Oliva Castro*
Dra. Isabel Cristina Oliva Castro
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado los conocimientos, paciencia, dedicación y perseverancia para iniciar y finalizar esta tan importante etapa en mi vida profesional y académica que fue mi estudio de postgrado.

A la USAC, por ser la cuna de muchos profesionales a los cuales nos dio la oportunidad de tener una carrera profesional para mejorar nuestro futuro, a la cual espero poder retribuir algún día todos sus conocimientos.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional para salir adelante, porque con su ejemplo me mostraron que el trabajo duro da grandes resultados y que todo el sacrificio vale la pena para lograr los objetivos.

A mi hermana, que con su ejemplo me demostró que la dedicación siempre nos lleva a lograr los objetivos.

A mi hermano, que desde que vino a este mundo ha sido un motor por mejorar para poder ser un buen ejemplo y que ahora él tiene ese papel con mi sobrino.

A mi chivolita y tía Yuyi, porque siempre encuentro en su casa y compañía mi segundo hogar, sus palabras y abrazos me ayudaban a recargar energías.

A Jessy y Daysi, que me acompañaron en mis desvelos.

A mí querida familia, quienes han llenado mi vida de bonitas experiencias y felicidad.

A mis compañeros y profesores, por sus enseñanzas, ánimos y acompañamiento en esta etapa bastante retadora.

A mis amigos, que siempre nos animan con su amistad.

A mi madrina, por creer en mí, en mi potencial y ayudarme a abrirme camino, eres una enorme inspiración.

A mí, por no darme por vencida cuando pensé que no lo lograría, pude demostrarme que no hay nada que no se pueda lograr con buen trabajo y siendo nosotros mismos.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. Antecedentes.....	1
1.1 Antecedentes de la unidad de análisis.....	1
1.2 Antecedentes de la gestión operativa.....	1
1.3 Antecedentes en Empresas Latinoamericanas	8
2. Marco Teórico y Conceptual	9
2.1 Código de Comercio de Guatemala	9
2.2 Empresa:.....	9
2.2.1 Clasificación de las empresas.....	10
2.2.2 Procesos internos de una empresa.....	10
2.3 Actividad económica.....	11
2.3.1 Empresa de Servicios:	12
2.4 Gestión empresarial	12
2.5 Gestión operativa	12
2.5.1 Planificación operativa	15
2.5.1.1 Misión	16
2.5.1.2 Visión	16
2.5.1.3 Objetivos.....	17
2.5.1.4 Estrategias.....	18
2.5.1.5 Políticas	19
2.5.1.6 Procedimientos	20
2.5.1.7 Programas	21
2.5.1.8 Presupuestos.....	22
2.5.2 Organización	23
2.5.2.1 Cultura Organizacional	24
2.5.2.2 División de trabajo	25
2.5.2.3 Departamentalización	26
2.5.2.4 Jerarquización.....	26
2.5.2.5 Coordinación.....	27

2.5.3	Dirección	28
2.5.3.1	Toma de decisiones.....	29
2.5.3.2	Motivación.....	30
2.5.3.3	Comunicación	31
2.5.3.4	Liderazgo	32
2.5.4	Control.....	33
2.5.4.1	Establecimiento de estándares de desempeño	34
2.5.4.2	Medición de desempeño	35
2.5.4.3	Corrección de desviaciones	35
2.5.4.4	Retroalimentación	36
2.6	Planificación estratégica.....	37
2.7	Formulación y Evaluación de Proyectos.....	38
2.7.1	Fase de Preinversión	39
2.7.1.1	Estudio Administrativo	40
2.7.2	Fase de Inversión.....	41
2.7.3	Fase de Operación.....	41
2.7.4	Seguimiento y Evaluación	41
3.	METODOLOGÍA	43
3.1	Definición de Problema	43
3.2	Delimitación del Problema.....	43
3.3	Objetivos General de la investigación	43
3.4	Objetivos Específicos de la investigación.....	43
3.5	Diseño de la investigación.....	44
3.5.1	Métodos	44
3.5.1.1	Método Científico	44
3.5.1.2	Método Histórico.....	45
3.5.1.3	Método Analítico	45
3.5.1.4	Método Deductivo.....	46
3.5.2	Técnicas De Investigación	46
3.5.2.1	Técnicas de Campo	46
3.5.2.1.1	Entrevista:.....	46

3.5.2.1.2	Encuesta:.....	47
3.5.2.2	Documental.....	47
3.5.2.2.1	Libros:.....	47
3.5.2.2.2	Sitios WEB:.....	47
3.5.3	Instrumentos De Investigación	48
3.5.3.1	Guía de entrevista.....	48
3.5.3.2	Cuestionario abierto:.....	48
3.6	Población.....	48
3.7	Universo y tamaño de la Muestra	49
3.8	Manejo ético de la información	49
4.	Discusión de Resultados.....	50
	Conclusiones	72
	Recomendaciones.....	74
	Bibliografía.....	76
	EGRAFÍA.....	81
	Anexos	83

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1	14
COMPONENTES DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU CUMPLIMIENTO	14
CUADRO 2	40
ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO	40
CUADRO 3	51
TABULACIÓN DE RESULTADOS INSTRUMENTO ENCUESTA.....	51
CUADRO 4	52
TABULACIÓN DE RESULTADOS INSTRUMENTO ENTREVISTA.....	52
CUADRO 5	53
COMPONENTES DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU CUMPLIMIENTO	53

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	11
NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA 2015	11
TABLA 2	60
COMPORTAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS SEGÚN ENTREVISTA	60
TABLA 3	61
COMPORTAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS SEGÚN ENTREVISTA	61

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1	54
CONOCIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PARTE DE LOS JEFES DE PROCESOS INTERNOS.....	54
IMAGEN 2	55
FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LOS JEFES DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	55
IMAGEN 3	56
ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS INTERNOS	56
IMAGEN 4	57
FORMA DE EVALUACIÓN DE RECURSO HUMANO POR PARTE DE LOS SUPERVISORES DE LOS PROCESOS INTERNOS	57
IMAGEN 5	58
FORMA DE EVALUACIÓN DE RECURSO HUMANO POR PARTE DE LOS JEFES DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	58
IMAGEN 6	63
PROCEDIMIENTO EN EL INCUMPLIMIENTO DE CONTROLES DENTRO DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	63
IMAGEN 7	64
COMO MEJORAR EL MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LOS SUPERVISORES DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	64
IMAGEN 8	69
IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LOS SUPERVISORES DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	69
IMAGEN 9	70
SITUACIÓN SIN MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LOS SUPERVISORES DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	70

RESUMEN

El presente trabajo de graduación está enfocado para proporcionar una herramienta de evaluación ex post para determinar si el proyecto efectuado en la implementación del modelo de gestión en una empresa que brinda servicios de alquiler en la zona 14 de la ciudad de Guatemala, el mismo fue realizado con base a los lineamientos de la Maestría de Formulación y Evaluación de Proyectos, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Esta investigación tiene un diseño no experimental con enfoque cualitativo, obteniendo los resultados para su análisis de fuentes primarias.

Primero se investigó el tema de la gestión operativa desde la parte teórica y posteriormente se indagó para conocer la situación actual de la empresa, la cual demostró que el modelo de gestión hasta el momento es efectivo, pero no se tiene determinado si se han cumplido los objetivos esperados que se plantearon en el proyecto inicial, donde se implementó la gestión operativa.

El problema planteado que incluye, unidad de análisis, ámbito geográfico y dimensión temporal, es evaluar el impacto de la gestión operativa en los procesos internos de una empresa que brinda servicios de alquiler, desde un punto de vista administrativo en el periodo 2017-2021. Para poder analizar este problema se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se evalúan los principales componentes de la gestión operativa? ¿De qué forma es evaluada la participación del recurso humano en los procesos internos? ¿Qué insumos o recursos son necesarios en una gestión operativa? ¿Cuál es la estructura de los procesos internos de una empresa de servicios? ¿Cómo es evaluado el comportamiento de los procesos internos de una empresa? ¿De qué forma es evaluada la gestión operativa para que sea eficiente?

Los principales resultados de la investigación fueron que el impacto del modelo de gestión operativa en los procesos internos de la unidad de análisis es positivo, debido a que ayuda a ordenar y entregar un buen resultado en sus actividades diarias, mejorando así el rendimiento; la estructura y controles establecidos en los procesos se adecuan a un modelo de gestión efectivo; se detectó una deficiente comunicación entre los procesos;

no todos conocen cual es el modelo de gestión completo que se tiene implementado en la empresa y tampoco se detectó una evaluación del modelo de gestión.

Basado en la teoría y los resultados obtenidos se puede concluir que las actividades de los procesos son efectivas porque cumplen con los componentes del modelo de gestión operativa, se detectó una mejora en la capacitación del personal, pero se puede solucionar con un plan de capacitaciones y que no se ha evaluado el modelo de gestión por completo, se han evaluados algunos componentes de forma individual, para esto la guía de control interno puede ayudar a los Gerentes o Directivos evaluar e identificar cualquier punto de mejora.

La importancia de realizar una evaluación ex post en la unidad de análisis por el modelo de gestión implementado, toma relevancia para poder identificar a tiempo los puntos débiles identificados en la investigación; ya se tiene establecido un monitoreo porque tienen determinados controles y también un seguimiento al estar haciendo observaciones y revisiones periódicas pero la presente investigación va enfocada a la evaluación de los resultados de los indicadores y controles, hasta el momento no se ha realizado esa evaluación de los resultados obtenidos y la comparación con los que se esperaban al implementar el proyecto del modelo de gestión y esto servirá para determinar acciones estratégicas y asegurar el funcionamiento eficiente del modelo de gestión en el futuro

INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión empresarial han ido fortaleciendo a las empresas para enfrentar los mercados actuales que son más globalizados y menos predecibles que hacen que sea difícil atender y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente debido a que cada día es más exigente y empuja a las organizaciones a reaccionar de forma más flexible y rápida; para esto se hace la aplicación de la gestión operativa que está compuesto por conjunto de tareas y procesos que están enfocados a la mejora de las organizaciones de forma interior, con el fin de incrementar su capacidad para el logro de sus propósitos, políticas y objetivos.

La presente investigación se realizó con el objetivo de poder conocer a profundidad como está estructurado y cómo funciona un modelo de gestión efectivo dentro de una empresa, esto con el fin de identificar cuáles son los componentes que deberían aplicarse, cuales recursos e insumos son necesarios para que el modelo de gestión opere correctamente. La unidad de análisis es una empresa mediana que se dedica a la prestación de servicios de alquiler de espacio para el almacenamiento de combustible y edificios que tiene implementado un modelo de gestión.

En consecuencia, el objetivo de esta investigación es conocer el impacto que tiene el modelo de gestión en los procesos internos de una empresa que brinda servicios de alquiler, previo se necesita conocer la estructura del modelo de gestión y cómo opera actualmente, dicha información se obtendrá por medio de cuestionario y entrevista, con estos resultados se podrán identificar que oportunidades de mejora se tienen para incrementar la efectividad.

La investigación está presentada en diferentes capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I contiene los antecedentes de la gestión operativa, algunas publicaciones acerca de cómo la gestión empresarial ha ido tomando importancia dentro de las organizaciones y se ha ido desarrollando para que puedan irse adaptando a los cambios en el mercado.

El capítulo II, marco teórico y conceptual, se detallaron todos los conceptos y temas utilizados para profundizar en la investigación, todos relacionados a la gestión operativa y empresas de servicios, que son las variables de la investigación.

En el capítulo III, se detalla la metodología considerada para esta investigación, definición y delimitación del problema, enfocado a la unidad de análisis, la base es el método científico con un enfoque cualitativo; se incluyen las técnicas e instrumentos a aplicar para la obtención de los resultados que servirán de materia prima para el análisis y conclusiones.

El capítulo IV se construyó con la información obtenida en el capítulo tres, en el que realizó la discusión de los resultados, estos dan respuesta al problema central y los específicos establecidos para esta investigación y se empiezan a proponer las alternativas para solucionarlos.

Por último, se detallan las conclusiones a la que la investigadora llegó, así como sus respectivas recomendaciones para que la empresa que brinda servicios de alquiler en la zona 14 de la ciudad de Guatemala, en relación con el modelo de gestión que tienen implementado.

1. ANTECEDENTES

En este capítulo del trabajo se realizó la revisión de investigaciones, publicaciones y bibliografías anteriores, que se relacionan con las variables identificadas, las cuales construyen los antecedentes de la presente investigación.

Considerando lo investigado, se presentan los antecedentes y los aportes que dan al actual estudio.

1.1 Antecedentes de la unidad de análisis

La empresa considerada como unidad de análisis fue adquirida en 2015, era una empresa ya en funciones y fue comprada por una firma de inversiones que cuenta con un portafolio diverso de empresas con diferentes segmentos de negocio que cuentan con estructuras independientes. La casa matriz está establecida en Honduras y la sede de operaciones en Guatemala está ubicada en zona 14 de la ciudad de Guatemala; la unidad de análisis es una empresa anónima que se dedica a prestación de servicios varios, como de alquiler de espacios para el almacenamiento de combustible, alquiler de edificios, así como servicios financieros y contables. Para la presente investigación únicamente fue considerado únicamente los segmentos de alquiler de espacios y edificios debido a que los otros negocios tienen diferente administración. El tamaño de la empresa es mediana con una aproximado de 110 empleados.

1.2 Antecedentes de la gestión operativa

Las empresas con el paso del tiempo han tenido la necesidad de identificar y usar una herramienta que les ayude a de forma efectiva a las necesidades que van surgiendo en la organización, los diferentes requerimientos de los clientes y cualquier otra necesidad que surja en el giro de sus operaciones habituales, las empresas han identificado que una de esas herramientas que es fácil de implementar son sistemas que se acoplen a sus necesidades, a su gestión y dirección de proyectos nuevos para poder cumplir sus objetivos.

La gestión empresarial empezó a ser objeto de estudio en el siglo XX cuando se dieron a conocer aportes por parte la pensadora Mary Parker Follet, la importancia de la

participación de todos los niveles dentro de la organización y la respectiva integración para que el trabajo sea coordinado, esto fue comentado por Hernández Palma (2011) quien escribió un artículo para la Universidad de la Rioja en España.

Octavio García (2011) indicó en el cuaderno escrito para la Universidad del Valle que con el nacimiento de la administración por objetivos la cual tiene como característica que los empleados aplican la autocorrección y autocontrol, manteniendo auditoría continua de sus resultados y del logro de objetivos, estos mismos sirven de base para ajustar sus esfuerzos, según aplique.

El concepto “gestión empresarial” ha ido evolucionando de acuerdo con el avance que ha tenido el hombre en la consecución de nuevas relaciones y tecnologías para el mejoramiento de los productos y servicios que produce. Por esto, en los últimos años se han fortalecido los modelos de gestión empresarial como una estrategia más para afrontar los mercados más globalizados y desarrollados, pero menos predecibles porque están en un cambio constante, en las necesidades y expectativas de los clientes haciéndolo más exigente y con esto se obliga a las organizaciones que reaccionen de forma rápida y flexible.

Continuando con el párrafo anterior, así también a elevar su nivel para enfrentar a la competencia, se genera necesidad de eficientizar y tener un mayor control de los costos, para ser más productivos, considerando que uno de los objetivos de las organizaciones es gestionar los recursos de manera eficiente sin descuidar la calidad del producto y/o servicio a vender reduciendo y controlar los costos/gastos para poder tener mayores ganancias y así invertir en sectores claves que permita la sostenibilidad económica, social, ambiental, manteniendo la competitividad.

Ramírez (2009) en su tesis denominada “Gestión empresarial de las microempresas ubicadas en el municipio de Jalpatagua” identificó como objetivo general identificar los factores que inciden en la gestión comercial de las empresas. Ramírez concluye con para la práctica de la Gestión empresarial en las pequeñas empresas en Jalpatagua se debe tener conocimiento de los diversos elementos como administrativo, comercial, técnico y

financiero que la componen; para conocer con exactitud la situación actual, conocer cada uno de los problemas, fortalezas y todos los medios que se pueden utilizar.

Es fundamental ser competitivos y sostenibles a largo plazo. Recomienda que las pequeñas empresas se gestionen de forma que desarrollen y realicen análisis ambientales, con el fin de determinar sus ventajas comparativas y, en base a ello, realizar cambios que les permitan desenvolverse frente a la competencia, gran parte del éxito se debe a la capacidad del empresario, los propietarios deben hacer un esfuerzo concertado para desarrollar habilidades en las áreas de ventas y administración y contabilidad, a través de amigos, empleados u organizaciones, tratando de resolver los problemas que surgen cuando la competencia es intensa.

En el ensayo El Origen y la Teoría de la Gestión Empresarial, Graciano (2009), hace saber que aun en la actualidad aún existen dificultades para determinar el origen de la historia de la gestión empresarial, algunos autores remontan su desarrollo a los comerciantes sumerios y constructores del antiguo Egipto. Sin embargo, muchas empresas preindustriales, de pequeño tamaño, no se sienten obligadas a ocuparse sistemáticamente de las aplicaciones empresariales. El concepto de administración de empresas, también conocido como administración de empresas o ciencia gerencial, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y cómo se gestionan sus recursos, operaciones y resultados.

En resumen, podemos decir que la administración planifica, organiza, dirige y controla todos los recursos de una entidad económica con el fin de lograr fines claramente definidos. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder realizar sus funciones. Señala que es importante que en las primeras etapas del desarrollo económico las empresas se identifiquen porque realizan tareas repetitivas que son fácilmente reconocibles.

En la tienda o en la oficina, los empleados saben exactamente cuáles son sus deberes y cuáles permanecerán. El trabajo del gerente general es realizar un seguimiento del progreso del trabajo en curso en un proceso iterativo. Los resultados se miden por lo que se produce, operado bajo un estricto régimen y control. Tienen que cumplir con las

expectativas del propietario para ganar dinero y ese es el principal impulsor. La naturaleza de la gestión es cada vez más compleja para operar de acuerdo con una serie de prioridades, como lograr ganancias constantes.

Alonso (2008) en su investigación Gestión empresarial en instituciones educativas privadas de nivel medio de la cabecera de Huehuetenango, su objetivo principal fue determinar cómo se desarrolla la gestión empresarial en las instituciones educativas privadas de nivel medio, el enfoque como objeto de estudio 32 directores de diferentes instituciones educativas. En la encuesta se concluyó que la gestión de puestos de trabajo en las instituciones educativas privadas de nivel medio en Huehuetenango, no se basa en un trasfondo administrativo razonable, por lo que tienen dificultad para regular la distribución de los recursos humanos, financieros y técnicos, lo que les dificulta lograr sus objetivos y, por lo tanto, se recomienda que los gerentes profundicen activamente sus conocimientos sobre el buen gobierno, incluso si lo hacen ellos mismos.

Hacer esto y sobrecargarlos temporalmente con más trabajo, pero en última instancia los ayudará darse cuenta de la importancia y los beneficios de adoptar un proceso administrativo integral, que les ayudará a distribuir las horas extras, la carga de trabajo que tienen que soportar entre los empleados.

Hernández (2011) en su artículo “La gestión empresarial un enfoque del siglo XX”, muestra que, en el desarrollo histórico de la gestión empresarial, hay un desarrollo de ideas a nivel cultural. En Oriente y Occidente se accede al desarrollo humano en todo sistema social a través de lo ocurrido, por lo que la toma de decisiones se desarrolla a través de su análisis. Cuatro funciones principales del desarrollo del liderazgo a nivel empresarial, tales como; Planificar, organizar, dirigir y controlar, siendo así un gestor y un dínamo en el mundo empresarial en el desarrollo de un entorno de mercado competitivo y eficiente y de mercado a escala global.

Existen muchas teorías, enfoques y pensadores sobre el tema que nos ocupa, a continuación, describimos cada uno de los anteriores. Rubio (2006) afirma en el artículo Introducción a la Administración de Empresas, edición en línea, que los trabajadores competentes suelen ser promovidos dentro de la empresa a puestos de responsabilidad,

pero si no están capacitados, seguirán con su negocio como de costumbre. No se dan cuenta de que han pasado a otra tarea y pretenden aplicar las mismas recetas que antes.

Como ejemplo del párrafo anterior, el vendedor, que ha sido ascendido a jefe de ventas, debe tener una nueva actitud y estar totalmente capacitado, porque su sistema de trabajo ha cambiado radicalmente. Y así sucesivamente para todas las posiciones en la organización corporativa. Una de las mejores definiciones de las funciones de los gerentes la dio hace muchos años Luther Gulick, quien definió las funciones básicas de todas las actividades gerenciales: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Salazar (2013) En su tesis Asunción Mita, Jutiapa La Gestión Empresarial en los Centros de Educación Especial, Jutiapa tiene como objetivo principal cómo se aplica actualmente la gestión empresarial en los Centros de Educación Especial de Asunción Mita, Jutiapa. Concluyó que la situación educativa del gobierno corporativo es indicativa de la existencia de un plan organizado para el logro de metas y objetivos, los empleados son conscientes de que existe una misión y visión para la empresa, pero desconocen la filosofía que “brinda”.

Su estructura organizacional es formal y cuenta con una descripción de funciones; La comunicación utilizada es verbal, ya que se considera más eficaz a la hora de transmitir información. Para el proceso de control, se verifica el cumplimiento de metas en un período de uno a seis meses, y se toman acciones correctivas en caso de ser necesario, con llamados de atención verbales y escritos. Empleados que se desempeñan mal o no siguen reglas, procedimientos y conclusiones Es importante que los centros de educación especial creen una cultura organizacional socialmente responsable dentro de la gestión de la empresa, a través de un modelo adaptado a las necesidades sociales, distinguiendo los temas importantes de los descuidados en el entorno de desarrollo al tiempo que garantiza relaciones de calidad con las partes interesadas.

Padilla (2011) en su artículo Empresa, Historia y Evolución de la Administración de Empresas. Afirmó que el estado del comercio mundial está determinado por los tiempos cambiantes caracterizados por la globalización y la revolución en el campo de la información y las comunicaciones que promueven y definen un nuevo concepto de

gestión en este quehacer, las empresas modernas son consideradas un foco fundamental de funcionamiento y desarrollo. innovación tecnológica y adopción de nuevas tecnologías, alentando a las instituciones de investigación a buscar oportunidades para transferir conocimientos, servicios y productos más rápidamente.

Un ejemplo es Cuba, que se involucra cada vez más en el marketing internacional, iniciando el proceso de mejoras institucionales y comerciales que permitan la mayor competitividad y el desempeño acorde que exige el entorno global.

Alicia (2011) afirma en su artículo Historia y evolución de la gestión empresarial, que las teorías de gestión empresarial han evolucionado a medida que la relación entre tecnología y productos se ha vuelto cada vez más compleja. Complejo, a lo largo de siglos de importantes instituciones críticas para la historia humana, como universidades, el ejército y la Iglesia Católica, han logrado ofrecer una estructura organizativa funcional. Esto demuestra la resistencia al cambio que se ha presentado en la mayoría de las organizaciones al implementar la gestión por procesos. Sin embargo, los desarrollos tecnológicos, así como el entorno dinámico y competitivo que enmarcan las empresas hoy en día, requieren más que el uso de esta poderosa herramienta que ayuda a alinear las operaciones con la estrategia, misión y visión La misión y los objetivos de la organización para la efectividad comercial.

Agacharna (2012) señala en su artículo, Historia de la gestión, que es difícil rastrear los orígenes de la historia administrativa; Algunos autores rastrean el desarrollo del poder sobre los mercaderes sumerios y los constructores de pirámides en el antiguo Egipto, o los métodos de organización de las iglesias antiguas y las milicias. Sin embargo, muchas empresas preindustriales, de pequeño tamaño, no se sienten obligadas a ocuparse sistemáticamente de las aplicaciones empresariales. Las historias de Las innovaciones hablan de la expansión de los números arábigos (entre los siglos V y XV) y el surgimiento de la contabilidad de partida doble en 1494 donde dieron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de administración.

Sin embargo, las primeras publicaciones aparecieron en el siglo XIX cuando se trataba científicamente la gestión, y fueron las primeras en adoptar un enfoque que enfatizaba la urgencia ante la innovación, el comienzo de la Revolución Industrial. Algunos consideran que la administración moderna es una disciplina que surgió de la economía del siglo 19. Los economistas clásicos como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un marco teórico para la asignación de recursos, la producción y la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew desarrollaron herramientas de producción de ingeniería como la estandarización, los procesos de control de calidad, la contabilidad de costos y la programación de trabajos.

Salas (2010) en su trabajo de investigación, Contexto y Teoría de la Administración de Empresas, presentó el origen de la gestión empresarial y sus inicios fueron con los antiguos egipcios, pero con la llegada de la contabilidad entre los siglos XV y XV, el enfoque y control de los negocios administración. Organización y por tanto gestión formal. Al comienzo del gobierno moderno, los economistas clásicos como Adam Smith y John Stewart presentaron un fondo teórico para asignar recursos de producción, así como Eli Whitney, James Watt y Matthew Bolon.

Desarrollo de herramientas de producción técnica como estandarización, control práctico de calidad, control de calidad, plan de contabilidad analítico y plan de trabajo. Lyon, Ras, Alfred Marshaal y otros economistas han proporcionado una nueva categoría complicada para los principios teóricos del gobierno, la investigación en la organización de las empresas, cómo gestionar los recursos y las operaciones y deshacerse de sus actividades. El cambio de tecnología en la sociedad significa el desarrollo económico de los negocios, haciendo que el trabajo del gerente de resultados con estricta disciplina y estricto control cumpla con las expectativas del proceso productivo.

Pero entre otras cosas, hay muchos factores que hacen que el mundo de los mercados deje de confiar únicamente en las funciones de oferta y demanda y tenga por delante mercados más competitivos y a la altura de las expectativas.

1.3 Antecedentes en Empresas Latinoamericanas

Estudio realizado en la empresa licorera “LOVISONNE”, que se dedica a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas hechas a sabores de frutas. Yépez (2009) indicó que esta empresa presentaba falencias en la gestión de sus actividades, las cuales daban problemas como: calidad insuficiente, deficiente relación con los proveedores, débil relación con el personal, las actividades eran ejecutadas sin documentación, lo que daba un control limitado de los procesos e impedía la mejora continua. Es por esta razón que se realizó el estudio acerca de la problemática y se concluyó que había una necesidad de ajustar a las actividades de LOVISONNE implementado un modelo de gestión por procesos, que ayude a la empresa a tener un mayor control, medir y mejorar cada proceso para poder cumplir con el objetivo “satisfacer las necesidades de sus clientes”. La propuesta mostró buenos resultados en la gestión de los procesos; la normalización de sus actividades permitió un tener mejor control y seguimiento, el mejoramiento de la productividad de la empresa. Se mejora la relación con los clientes externos e internos.

Otro trabajo de tesis elaborado para una empresa dedicada a la fabricación de lejías, con el objetivo de lograr responder a las exigencias de los clientes y lograr el uso eficiente de sus recursos reduciendo las pérdidas en el área de producción. Ugaz (2012) identificó los procesos que estaban involucrados directamente la producción y con esta información se realizó un análisis de la situación de la empresa, se detectó falencias en el área de producción, debido a que no se identificaban los requisitos de los clientes, adicional los productos no mostraban tener la calidad esperada por el cliente y tampoco se cumplían con los tiempos de producción. A partir de estos problemas, se diseñó un sistema de gestión de calidad que estaba enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes, hacer un uso eficiente de recursos, tener buena planificación y control de los procesos del negocio. Con este sistema se logró mejorar la productividad de la empresa por la mejora en la planificación y control de los procesos, así como un mejor uso de los recursos de la empresa y con esto aumentó el grado de satisfacción de los clientes debido a que sus requerimientos fueron escuchados y atendidos; se redujeron las inconformidades y se estableció una mejora continua en todos los procesos a través de un seguimiento y control continuo.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El presente trabajo está respaldado en una serie de conceptos que fueron presentados por varios autores, los cuales dan sustento a este marco teórico proporcionado a la gestión operativa dentro de las empresas de servicios y su importancia e impacto en el desempeño de esta.

2.1 Código de Comercio de Guatemala

Ley aplicable a todos los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, el código de comercio de Guatemala tiene criterio mercantil cuya flexibilidad y amplitud estimulará la libre empresa, facilitando su organización; y regulará sus operaciones, encuadrándolas dentro de limitaciones justas y necesarias, que permitan al Estado mantener la vigilancia de estas, como parte de su función coordinadora de la vida nacional.

Para las empresas en Guatemala es muy importante cumplir con lo dictado en el código de comercio debido a que es el normativo que regula toda actividad económica y de no cumplir con algún artículo del este, se corre riesgo de cierre de las empresas, el inscribirse como una empresa mercantil es requisito para poder operar dentro de la economía nacional, para esto deben presentarse los lineamientos y requisitos detallados en el código.

2.2 Empresa:

Una empresa, según (Hill, s.f.) se define como un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa.

La empresa es, a su vez, uno de los elementos más importantes para las economías de los países, tanto en lo macroeconómico como en lo microeconómico.

Las actividades empresariales están sometidas a un riesgo claro: un particular o un grupo de personas o instituciones ha de invertir su capital para su puesta en marcha.

Por ello, su finalidad es conseguir beneficios. La organización, tanto financiera como productiva y administrativa, se convierte en un elemento clave para intentar lograr la maximización de beneficios.

2.2.1 Clasificación de las empresas

Algunas de las clasificaciones en Guatemala de las empresas pueden ser en grande, pequeña y mediana (esta última conocida como PYME), en esta definición se enfoca en la pequeña y grande por el tamaño que tiene la empresa de servicios que se utilizó para el presente trabajo. La Cámara de la Industria de Guatemala tiene dos tipos de definiciones de la pequeña y mediana empresa, una está destinada para el programa de bonos y sigue un criterio de cantidad de empleados.

Y la otra definición está destinada a definir empresas industriales utilizando un criterio basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales. Por otra parte, el Ministerio de Economía tiene otra definición utilizando el criterio de cantidad de empleados.

2.2.2 Procesos internos de una empresa

Los procesos son los medios a través de los cuales la empresa utiliza la valía de sus empleados para producir resultados, es decir, que los procesos y las personas son los agentes que conducen a la organización a los resultados. Por lo tanto, para producir resultados competitivos tendremos que ser capaces de identificar los procesos críticos (es decir, aquellos procesos clave que generan valor, que aportan una ventaja competitiva a la organización, los que forman parte de la cadena de valor), gestionarlos y mejorarlos, además de aprovechar todo el potencial del personal.

Por supuesto, todo esto se llevará a cabo teniendo en cuenta un objetivo común, la misión de la organización. De ahí que no nos valga sólo con ser capaces de resolver problemas. Pero lo primero de todo, y puesto que el proceso va a ser el marco desde el que podamos gestionar las actividades que crearán valor, vamos a definir qué entendemos por proceso. (Catalunya, s.f.)

2.3 Actividad económica

Según fuente obtenida de la Embajada República de Corea en Guatemala, La economía de Guatemala está dominada por el sector privado, que genera alrededor del 85% del Producto interior bruto. La agricultura contribuye con el 23% del PIB y constituye el 75% de las exportaciones. La mayoría de la manufactura es de ensamblaje ligero y procesamiento de alimentos, dirigido a los mercados domésticos, de Estados Unidos, y Centroamérica. Durante años pasados, el turismo y la exportación de textiles y productos agrícolas no tradicionales como vegetales de invierno, frutas y flores se han incrementado. Se mantienen las exportaciones más tradicionales como el azúcar, bananas, y el café.

TABLA 1
NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA
2015

RAMA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	TAMAÑO DE EMPRESA					TOTAL GENERAL	%
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE			
(A) Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	24,679	1,201	170	62	26,112	3.12	
(B) Pesca	357	33	6		396	0.05	
(C) Explotación de minas y canteras	435	59	17	9	520	0.07	
(D) Industrias manufactureras	32,045	2,798	452	308	35,603	4.52	
(E) Suministro de electricidad, gas y agua	2,184	181	35	67	2,467	0.31	
(F) Construcción	18,696	1,910	213	66	20,885	2.65	
(G) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	183,236	12,232	1,667	632	197,767	25.09	
(H) Hoteles y restaurantes	15,702	846	87	33	16,668	2.11	
(I) Transporte, almacenamiento y comunicaciones	57,363	2,724	287	96	60,470	7.67	
(J) Intermediación financiera	5,090	522	61	51	5,724	0.73	
(K) Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	243,766	11,015	858	239	255,878	32.46	
(L) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	39,941	338	36	5	40,320	5.11	
(M) Enseñanza	26,074	141	5	1	26,221	3.33	
(N) Servicios sociales y de salud	33,290	1,339	61	13	34,703	4.40	
(O) Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	24,491	823	67	20	25,401	3.22	
(P) Hogares privados con servicio doméstico	4,461	18			4,479	0.57	
(Q) Organizaciones y órganos extraterritoriales	34,476	218	5		34,699	4.40	
TOTAL GENERAL	746,286	36,398	4,027	1,602	788,313	100	

Fuente: Ministerio de Economía “SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN MIPYME GUATEMALA”

2.3.1 Empresa de Servicios:

Empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. (Elio, 2003)

2.4 Gestión empresarial

Históricamente la evolución de la gestión empresarial, tiene un crecimiento a nivel de ideas culturales, alcanzado el desarrollo del hombre en los sistemas sociales por lo que ha pasado, Miguel Fernández (2005), ha evolucionado también su toma de decisiones analizando las cuatro funciones que son claves para el desarrollo a nivel empresarial, las cuales son: planificar, organizar, dirigir y controlar, con esto se mejora la gestión y lo vuelve en una persona dinámica en el mundo empresarial con un mejor desenvolvimiento en el entorno y mercado competitivo actual, a una escala mundial.

Hablando a nivel de empresas, este terreno se refiere a las prácticas variadas que se llevan a cabo dentro de las empresas como, por ejemplo, las teorías del comportamiento administrativo de las personas dentro de la empresa, la evolución de sus conocimientos, enseñanza de la materia y los diversos aspectos relacionados Castilla Adolfo (2005).

2.5 Gestión operativa

La autora Munch Galindo (2010), detalla en su obra que la gestión operativa es un proceso por el cual se optimizados y coordinados los recursos disponibles con el fin de lograr su máxima eficacia, la calidad, productividad y competitividad en línea con sus objetivos, contribuye a dar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de recursos y poder realizar sus actividades con la mayor eficiencia. De igual forma, expresa que gestión significa que es un conjunto de diligencias realizadas para desarrollar un proceso y lograr un fin determinado, la cual es constituida como función institucional, integradora y global de los esfuerzos y conjuntos de la organización.

De la misma forma Arnoletto y Díaz (2009), indican que se entiende por gestión operativa o también conocida como “gestión hacia abajo” es la que realiza el directivo hacia adentro de su organización para aumentar la capacidad de alcanzar los propósitos de sus políticas. Abarcando los cambios en la estructura de la organización, en el sistema de roles y las funciones, la elección del personal directivo y el asesor de nivel medio, en los procesos de capacitación del personal, la mejora continua de la organización con la tecnología con la que cuentan y la introducción de nuevas técnicas y estratégicas acordes a los proyectos que se tienen en curso.

Por ese lado, Heizer y Rander (2009), dan la definición que la gestión operativa es un conjunto de actividades que van creando valor de forma tangible, en la producción de bienes y proporcionar servicios al transformar la materia prima en productos terminados. En las empresas que se dedican a la manufactura, las actividades de producción cuando crean bienes son más evidentes. En una organización que no crea bienes tangibles, la gestión operativa es menos evidente, estas actividades son llamadas servicios, y las actividades de producción se conocen como operaciones o administración de operaciones.

Chase y Jacob (2014), se enfocan en la gestión operativa como la parte de diseño, operación y mejoramiento de sistemas que crean los productos y servicios de una empresa. Los autores indican que la gestión operativa es un campo de negocios con responsabilidades de administración de línea, que ocupa la gestión de un sistema para que produzca un bien o de un servicio.

Tomando como la base las consideraciones antes mencionadas, se puede inclinar a que las teorías desarrolladas por Díaz y Arnoletto (2009), quienes se refieren que la gestión operativa es muy importante ya que permite tomar decisiones sobre el uso optimizado de los recursos, considerando todos los procesos o funciones dentro de una organización, que incluye la planeación, organización, dirección y control.

Luego de saber que es la gestión operativa y el impacto que tiene dentro del cumplimiento del proceso administrativo, enfocado en uno del componente que es la planificación junto a sus indicadores, considerando la capacidad que se tiene de planear y construir sistemas

funcionales, los cuales son necesarios para la eficacia de las organizaciones, para la calidad de producción de bienes o en la prestación de servicios.

Para la gestión operativa en las empresas de servicios de alquiler, se enfoca en la gestión de la directiva y personal del segmento, los encargados de las operaciones que se llevan a cabo en los diferentes fases del proceso de gestión dentro de las organizaciones, como la planificación, organización, dirección y control de las actividades que se realizan en la ejecución del proceso operacionales o en específico, en la prestación del servicio, esto se encuentra detallado en la cuadro 1, donde se especifica los componentes e indicadores, esto contribuirá a la elaboración del instrumento de recolección de datos diseñado por la investigadora.

CUADRO 1
COMPONENTES DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU CUMPLIMIENTO

COMPONENTE	INDICADOR
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Estrategias - Políticas - Procedimientos - Programas - Presupuesto
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura Organizacional - División del trabajo - Departamentalización - Jerarquización - Coordinación
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Motivación - Comunicación - Liderazgo
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento estándares de desempeño - Medición del desempeño - Corrección de desviaciones - Retroalimentación

Fuente: Villa N. Lennys en Investigación “Analizar la Gestión Operativa de las empresas de transportes graneleros en los municipios Maracaibo y San Francisco del estado Zulia”.

2.5.1 Planificación operativa

Hablando de la planificación Munch (2010) describe que es la determinación del rumbo al que se dirige la organización y los resultados que se espera tener, mediante el análisis de su entorno y el establecimiento de estrategias para minimizar los riesgos detectados para lograr la misión y visión de la organización con ello se tiene una mayor probabilidad de éxito. Permite mantener encaminados y aprovechar los esfuerzos y recursos, reduciendo la incertidumbre y con esto ayudando a hacer frente a las contingencias.

Amaru (2009) afirma que la planeación es la herramienta que sirve para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación del proceso de toma de decisiones. La planeación es un proceso en el que consiste en definir objetivos y/o resultados que se esperan alcanzar, así como los medios para alcanzarlos.

Para Robbins y De Cenzo (2009), los gerentes deben realizar una planeación por varios motivos. Cuatro de los más conocidos son que la planificación proporciona una correcta dirección, disminuye las consecuencias del cambio, reduce lo más que se pueda el desperdicio y superabundancia estableciendo normas que ayudan al control, por otro lado, la planeación es un esfuerzo coordinado que ofrece una dirección, a todos los niveles de la organización, es decir, desde los gerentes hasta el nivel más bajo, es por esto que no tener planes establecidos puede provocar que los miembros de la organización o sus departamentos trabajen en contra. Lo cual podría impedir que la organización alcance con eficiencia sus objetivos.

Considerando las definiciones mencionadas en los párrafos anteriores, la explicación que se considera más adecuada es la de Amaru (2009) ya que explica de forma clara y explícita, que la planeación debe ser usada como una herramienta que ayudará a la administrar de las relaciones en el futuro; considerando que planear es el resultado de las actitudes que siempre favorecen al cambio, la definición considera que es un proceso que contribuye a determinar cuál es el camino más rápido para definir las misiones, objetivos y resultados a alcanzar y los medios para realizarlos.

2.5.1.1 Misión

Según los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012) al establecer la misión de una empresa se debe buscar responder la respuesta de cuál y en qué negocio estoy. Los objetivos son los puntos hacia los que están dirigidas las actividades; adicional, define las función y tareas básicas de una empresa o dependencia, o bien, de cualquiera de sus partes.

Por otra parte, Munch (2010) enfoca que la misión es la definición amplia de el propósito de la organización y el detalle del negocio o giro al que se dedica. En su definición define las interrogantes de para qué y por qué existe la empresa, cuál será su propósito, a qué se dedica y quiénes serán sus clientes; cuál será su giro de negocio y que valor agregado ofrecerán; cuáles serán sus productos principales, de primera línea y en un futuro; cuál será su ventaja competitiva, por todo esto una misión debe ser congruente, motivadora y permanente.

Amaru (2009) establece que la misión debe ser el reflejo de las oportunidades y amenazas percibidas, de los valores establecidos en la organización y su vocación. Hablando de vocación, esta debe comprende las áreas en la cuales se tiene más facilidad de actuar y, a la vez, refleja las competencias y los recursos con los que cuentan las personas dentro de la organización.

Considerando lo expuesto en párrafos anteriores por los diferentes autores citados, la definición por la que se inclina es la dada por Amaru (2009), quien hace énfasis en que la misión refleja cómo se ven las oportunidades y amenazas hacia la organización, los valores de la organización y también su vocación. Entendiendo por vocación las áreas en que la organización tiene la facilidad para actuar y, que es el reflejo de los recursos y competencias que tienen las personas dentro de la organización.

2.5.1.2 Visión

Fernández (2012) conceptualiza la visión como la exposición clara que nos indica hacia dónde va la empresa y en lo que esperan que se convierta, considerando el efecto de los factores externos como los clientes, tecnología, disposiciones gubernamentales,

proveedores, que intervienen directamente en ella, también la describe como un proceso intelectual, que es una proyección del presente y que describe las situaciones futuras.

Según Munch (2010), define la visión como un enunciado de lo que se desea lograr en el futuro para la organización, provee una correcta dirección y ayuda a estimular las acciones concretas para lograrlo, debe tener características como ser fácil de captar y recordar, breve e inspiradora; Asimismo, la visión establece el rumbo de la organización, plantea retos y sirve como punto de consentimiento, coordina esfuerzos y estimula la creatividad.

En esa misma línea Yates (2008), define la visión como la capacidad de construir un puente entre lo que es en la actualidad y lo que puede llegar a ser, como cambiar los retos en oportunidades, debe inspirar, con la idea base del logro de objetivos aportando la energía necesaria y buscando de qué manera se consigue que los clientes queden satisfechos.

De acuerdo con las definiciones expresadas por los autores anteriores, se considera que la definición expuesta por Munch (2010), es la que más se adecua al presente trabajo, debido a que explica de forma muy amplia que la visión se considera como el enunciado del estado en que se espera esté en el futuro la organización, provee una dirección y estimula las acciones concretas y necesarias para lograrla, considerando que debe ser breve, inspiradora y fácil de captar.

2.5.1.3 Objetivos

Según Munch (2010) define los objetivos como la representación de los resultados que se espera obtenga la empresa, son los fines por alcanzar y son establecidos de forma cuantitativa en un tiempo específico, explica que toda vez se ha establecido la filosofía de la organización, su visión y misión, se pueden determinar los objetivos que dirán cuáles son los resultados o fines que la empresa debería lograr en el tiempo determinado. Adicional, acota que los mismos deben reunir características como: definirse a un tiempo específico, su determinación cuantitativa y que su redacción debe dar inicio con un verbo en infinitivo.

A su vez Amaru (2010), establece que en todo proceso cuando se analizan o planean sistemas son fundamentales los objetivos, debido a que en un sistema deben describirse y proyectarse en términos de objetivos reales y después en términos que contengan sus componentes o elementos. En los objetivos es la claridad lo que permite dimensionar los componentes y procesos del sistema. Considerando los objetivos como un sinónimo de los principios que orientan la unión de un sistema.

Los autores Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) detallan los objetivos o metas como los fines a los que se dirige la organización; no sólo representan una parte de la planeación, sino también el fin al que está dirigida la organización, la integración de todo el personal, el control y la dirección. Los objetivos de una empresa ayudan a orientar los planes de cada departamento. A su vez, los objetivos principales de cada departamento controlan los subdepartamentos, y así hasta en toda la línea jerárquica; en resumen, los objetivos cumplen con una jerarquía: los objetivos de los departamentos inferiores deben ser más precisos si los gerentes de estos entienden los objetivos generales de la organización y sus metas.

Tomando como referencia las conceptualizaciones anteriores, se considera que los autores Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), son quienes detallan de mejor manera lo que son los objetivos y como los fines de cada actividad; no sólo son parte de la planeación dentro del proceso administrativo, también el fin al que está dirigida la organización, toda la integración de personal, el control y la dirección.

2.5.1.4 Estrategias

De este tema Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), definen que las estrategias son la forma en que determinan los objetivos a largo plazo en una organización, donde se hace mención que forma parte de la aplicación de los cursos de acción y como se asignaron los recursos para alcanzar sus objetivos.

De la misma forma, Amaru (2010), indica que las estrategias están caracterizadas por la misión y los objetivos, los cursos de acción fijados para la organización; todo esto varía en cada compañía y son catalogadas como el resultado de la creatividad y no de los procedimientos formales.

Por otro lado, Munch (2010) explica que estrategia proviene de la palabra griega “estrategas” que significa asignación y uso de recursos, define que son las diferentes alternativas que dan a conocer medios, los recursos y esfuerzos que deberían emplearse para el logro de los objetivos.

Por lo antes expuesto, esta investigación se inclina por lo detallado por Amaru (2010).

2.5.1.5 Políticas

Según el autor Amaru (2010), las políticas son las decisiones que se programan y que orientan a otras decisiones, en estas se reflejan los objetivos estratégicos que orientan a las gerencias y los otros empleados que situaciones exigen decisión o juicio, enfocan su comportamiento de todas las áreas funcionales y de las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, competidores o algún otro aspecto que afecte su actuación.

De la misma forma Munch (2010), indica que las políticas dentro de una organización son las guías que orientan la acción, considerando las mismas como criterios, los lineamientos que hay que observar para la toma de decisiones sobre los problemas que se presenten en la organización, por esto debe determinarse un esquema de conducta que el personal debe seguir y cumplir, estableciéndolas por escrito y que su redacción sea clara y precisa, luego, deben distribuirse hacia todos los niveles donde vayan a ser aplicadas y deben actualizarse periódicamente.

Mientras que, para Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), las políticas son planes, conceptos generales que orientan o encaminan el proceso de pensamiento de la toma de decisiones, a veces implícito en la actuación de los directivos; Dado que uno de los problemas que a menudo enfrentan los gerentes es asegurarse de que los subordinados entiendan las políticas, las pequeñas decisiones gerenciales no pretenden servir como modelo. Con base en lo planteado por los autores y la claridad de su definición, se considera que este concepto es el que más se adecua a la investigación.

2.5.1.6 Procedimientos

Amaru (2009), indica en sus conceptos los procedimientos, también conocidos como procedimientos o reglas, como descripciones detalladas de la secuencia de actividades que deben realizarse para lograr el objetivo. Los procedimientos intentan reducir el riesgo de error y para ello definen el comportamiento exacto a seguir. A diferencia de las políticas, los procedimientos no dejan autonomía a los tomadores de decisiones.

También los autores Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), indican que los procedimientos es poner acciones en forma de un plan que describe el curso de acción necesario para respaldar operaciones futuras; De ahí la cronología de las acciones requeridas y las instrucciones de trabajo que detallan la manera exacta en que deben llevarse a cabo ciertas actividades; Procedimientos sistemáticos de los departamentos transfronterizos; Por ejemplo, en una empresa de producción, el procesamiento de pedidos puede incluir ventas (para pedidos iniciales) y financiación (para confirmar fondos y aprobar créditos de clientes). Contabilidad (para registrar la actividad), producción (para ordenar la producción de mercancías o autorizar la entrega desde el almacén) y envío (para especificar medios y métodos de transporte).

De forma similar Arnoletto y Diaz (2009), indican que los procedimientos son guías para la acción, dan una guía de los pasos a seguir en las actividad; Con estos conceptos detallados por los autores detallados anteriormente, la investigación se enfoca en la definición expuesta por los autores Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), debido a que es la descripción más completa, porque describen que los procedimientos son acciones tales como planes que describan el curso de acción necesario para respaldar operaciones futuras; Se trata, por tanto, de una cronología de las acciones requeridas y de las instrucciones de trabajo que detallan la forma exacta en que deben llevarse a cabo determinadas actividades.

2.5.1.7 Programas

En el contexto de la planificación, vemos a uno de sus componentes como programas, identificados por Munch (2010), como normas que definen la secuencia de actividades para lograr metas. Hay muchas técnicas que se pueden utilizar para el desarrollo de software. El éxito del programa es directamente proporcional a la capacidad de categorizar las actividades según su importancia, especificando las fechas de inicio y fin de cada actividad.

En este orden de ideas podemos citar a Arnoletto y Díaz (2009), quienes definen que los programas indican un curso de acción particular hacia una meta particular, y contienen un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones, pasos a seguir y recursos para usarlos.

Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definen programa como un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, designaciones, pasos a seguir, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción o plan. Por lo general, está respaldado por un presupuesto específico. Podría ser tan grande como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de aviones de \$400 millones o un programa de cinco años para mejorar la salud y la calidad de miles de supervisores. O tan pequeño como un programa creado por un supervisor para levantar la moral entre los trabajadores del departamento de fabricación de piezas de una empresa de maquinaria agrícola.

Con base a las conceptualizaciones por diferentes autores, la investigación se inclina por Koontz, Weihrich y Cannice (2012), quienes describen con precisión un programa como un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas y pasos a seguir, recursos utilizados, y otros factores requeridos para implementar un plan de acción particular, cuando Su implementación efectiva y oportuna, contribuirá al éxito de la organización.

2.5.1.8 Presupuestos

Munch (2010) define los presupuestos como una estimación del capital, los costos, los ingresos y las unidades o productos necesarios para lograr los objetivos. Los presupuestos se calculan en base a previsiones y cifras de resultados obtenidos previamente en la empresa. En su elaboración deben participar los gerentes de áreas funcionales, departamentos y/o divisiones.

Para Arnoletto y Diaz (2009), el presupuesto es la expresión monetaria o material y los recursos humanos asignados al programa, que definen los resultados esperados y los costos estimados para alcanzarlos. El presupuesto es una de las principales herramientas del control monetario en las organizaciones.

Según los autores Koontz, Wehrich y Cannice (2012), expresan numéricamente el presupuesto, porque al enunciado de producción esperada se le puede llamar plan cuantitativo; De hecho, un presupuesto financiero operativo suele ser un plan de ganancias que se puede expresar en términos de dinero, horas de trabajo, unidades de producción, horas de máquina o cualquier número de términos posibles. Asimismo, puede encargarse de operaciones, como la estimación e inclusión en el presupuesto de los costos; Afecta el flujo de capital, como el presupuesto de gastos de capital, o la presentación del flujo de caja, como el presupuesto de caja, y también se considera un dispositivo de control.

Después de considerar las ideas anteriores, la investigación se inclina a lo que Arnoletto y Díaz (2009) expresan con mucha precisión el propósito del presupuesto, al expresarlo como una expresión monetaria o física y la fuente del presupuesto. Los recursos humanos están asignados a un programa, que define las expectativas y el costo estimado de obtenerlas y lo considera la principal herramienta de control para medir su aplicación en el programa de planificación de la gestión. A medida que la variable presentada en el estudio evolucionó, se determinó que una vez que los gerentes terminaron de planificar, se evaluó lo que vendría después, y fue entonces cuando los gerentes deberían comenzar a 'planificar'. El primer paso es diseñar una estructura organizativa adecuada.

El investigador continúa ahora con la siguiente etapa del proceso administrativo, como es la organización, en la que discutiremos las decisiones relacionadas con el diseño de esta estructura, sus componentes y su papel en la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo.

2.5.2 Organización

En cuanto a la organización, Munch (2010) señaló que incluye el diseño y definición de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos con el propósito de simplificar y mejorar el trabajo, cuyo propósito es simplificar el trabajo y coordinar funciones y recursos. En otras palabras: simplificar las operaciones de la empresa, simplificar los procesos para las personas que trabajan allí, así como satisfacer el servicio y los clientes.

En esta etapa son definidas las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, los sistemas y las jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos necesarios para realizar el trabajo. La organización incluye muchas ventajas que sustentan la importancia de realizar actividades de manera eficiente, con menos esfuerzo, reduciendo costos y aumentando la productividad, reduciendo o eliminando la duplicidad, creando una estructura de empresa del conocimiento y simplificando el trabajo.

Al respecto, Amaru (2009) sostiene que el proceso de organizar (o el proceso de organizar) incluye la división del trabajo, la asignación de responsabilidad y autoridad a las personas, y en este proceso se destacan las principales etapas (o decisiones), tales como el análisis del objetivo del trabajo realizado, la división del Trabajo de acuerdo con las normas más adecuadas para lograr el fin, y definir responsabilidades por la ejecución del trabajo realizado, Realización del trabajo, subdivisión de las diferentes áreas, Determinar los niveles de autoridad y diseñar la estructura orgánica que regirá la organización.

Por su parte, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) enfatizaron que una organización es el proceso que crea una estructura de trabajo que permite a los empleados llevar a cabo las metas y planes establecidos por la gerencia, indicando que la institución es uno de los cuatro órganos de gobierno. Es así como el proceso que utiliza la gerencia para crear

actitudes y relaciones se conoce como Diseño Organizacional, que en resumen significa que las decisiones y acciones conducen a la estructura, y dicta que las organizaciones utilicen diferentes diseños organizacionales para que puedan lograr y alcanzar sus metas.

El diseño organizacional de casi todas las empresas ha sufrido algunos cambios para hacer frente a los desafíos que enfrentan. Estos cambios son necesarios para reflejar nuevas estrategias, responder a los competidores y seguir el ritmo de los tiempos. Continuando con la diversidad de aportes de diferentes autores que presentan diferentes perspectivas, y para efectos de esta investigación, se une a los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), gracias a la claridad de su exposición respecto a la organización, es un proceso que crea una estructura de trabajo que permite a los empleados alcanzar sus objetivos y sus planes. No está de más destacar que la organización es una de las cuatro funciones generales que completan el proceso de gestión, con la planificación, el control y la dirección.

2.5.2.1 Cultura Organizacional

Según Arnolito Friendly (2009), la cultura organizacional es un grupo de acciones reconocidas por la sociedad en la organización. Simplemente, "esta es la forma en que hacemos todo aquí". Es un conjunto de valores y normas que sustentan este comportamiento; y crear el ambiente o "atmósfera espiritual" en el que el grupo convive.

De manera similar, Robbins y Coulter (2010) argumentan que la cultura de una organización consta de características fijas y relativamente duraderas, que tienden a hacerla altamente resistente al cambio. La cultura tarda mucho en formarse y, una vez formada, tiende a echar raíces. Las culturas sólidas son especialmente resistentes al cambio porque los empleados están comprometidos con él.

También el autor, Amaru (2009), aborda la cultura organizacional definiéndola como la forma en que los miembros de una organización interactúan entre sí y con el mundo exterior. La cultura normaliza la forma en que tratan estos dos aspectos y reduce la incertidumbre. A diario, la gente sabe que simplemente seguir las reglas establecidas en la cultura es suficiente para no cometer errores.

Por tanto y de acuerdo con el análisis de diferentes situaciones, el investigador tiende hacia la definición dada por Arnoletto y Diaz (2009), la cual explica de forma clara al designar la cultura organizacional como un conjunto de comportamientos. El comportamiento socialmente reconocido dentro de la organización, la incorporación de los valores y normas que sustentan esos comportamientos, y la configuración del ambiente donde se da la convivencia grupal.

2.5.2.2 División de trabajo

Munch (2010), expresó en su trabajo que para la división del trabajo es necesario llevar a cabo una serie de pasos que incluyen caminos tales como descripción de operaciones; Tras la descripción, se identifican las funciones más importantes, se clasifican y agrupan las funciones según procesos globales, se establecen y finalmente se definen líneas de comunicación e interrelaciones. Microprocesadores, organización de procesos por departamentos o áreas de negocio.

El autor Amaru (2009), indica que la división del trabajo es el proceso de dividir el trabajo en muchas partes, asignándose cada tarea a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como formar grandes equipos, producir productos en masa y atender a diferentes tipos de clientes en diferentes ubicaciones.

En la misma línea, Robbins y Coulter (2010) definieron la división del trabajo como el grado en que las tareas de una organización se dividen en tareas discretas, también conocida como especialización funcional; Es decir, una persona no hace todo el trabajo, sino que se divide en pasos y cada paso lo completa una persona diferente.

De la comparación y análisis de las definiciones dadas por diferentes autores, concluimos que ambos conceptualizan la división del trabajo como el grado en que las tareas organizacionales se dividen en tareas. Sin embargo, la investigación prefiere la definición de Amaru (2009), que agrega que toda actividad se atribuye a una persona o grupo de personas.

2.5.2.3 Departamentalización

Para Robbins y Coulter (2010), la división administrativa es el método de agrupación de puestos. Hay muchas formas comunes de división divisional, aunque una organización puede usar su propia clasificación única. Las grandes empresas a menudo tienen la mayoría o todas estas formas de división. Por ejemplo, una gran empresa japonesa de productos electrónicos organiza sus divisiones en líneas funcionales, las unidades de producción en operaciones y las unidades de ventas en siete geografías y regiones, y divide sus ventas en cuatro grupos de clientes.

De igual forma, Munch (2010) afirma que la adquisición de divisiones a través de una división orgánica permite a la empresa realizar sus diversas actividades de manera eficiente. El autor expresa en su nota al pie que, al realizar la división administrativa, es recomendable primero seguir la secuencia de definir las operaciones, jerarquizarlas, asignar actividades a cada área agrupada, para aclarar la relación de autoridad y responsabilidad entre funciones y cargos y establecer líneas de comunicación e interrelaciones entre departamentos; Asegura que al seguir la secuencia descrita hay que tener en cuenta el tamaño, la existencia y el tipo de organización.

En este sentido, Fernández y otros (2012) señalan que luego de la división del trabajo, es necesario ubicar a los trabajadores para que desarrollen actividades similares en un mismo departamento, bajo la dirección del gerente, y de esta forma coordinarse e implementar actividades para el logro de los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista de la investigación, se prefiere lo sugerido por Munch (2010), quien lo define con claridad y precisión como el departamento orgánico que permite a la empresa realizar sus actividades de manera eficiente, y las diferencias se agrupan por un campo particular y específico, relaciones, facultades y responsabilidades.

2.5.2.4 Jerarquización

En este sentido, según Munch (2010), la jerarquía se preocupa por definir la estructura de la empresa, establecer centros de poder y comunicarse precisamente entre sí. Los niveles de la jerarquía deben ser mínimos y esenciales. Debe fomentarse la creación de

organizaciones planas; Esto significa, con niveles jerárquicos mínimos, definir claramente el tipo de autoridad, ya sea lineal, funcional y/o personal en cada nivel.

De manera similar, Amaru (2009) muestra que, en una jerarquía, la autoridad se divide verticalmente en rangos. Los de cierto nivel tienen poder sobre los de un nivel inferior. Por el contrario, en qué nivel las personas son responsables y rinden cuentas a quienes están por encima de ellas y esta disposición jerárquica del poder se conoce como jerarquía o cadena de mando.

Como extensión de lo anterior, Fernández y otros (2012) muestran que la jerarquía determina el nivel de autoridad de los gerentes para dirigir las actividades de los niveles inferiores. Asimismo, puede especificarse como un arreglo de las funciones de la organización en orden de liderazgo, grado o importancia. Además, todos los órganos jerárquicos se agrupan según el grado de autoridad y responsabilidad que tengan, independientemente de la función que desempeñen.

Actualmente, en la misma línea, diferentes autores coinciden en que la jerarquía de establecimiento de los centros de poder y comunicación están íntimamente relacionados, sin embargo, para la presente investigación se puede inferir lo descrito por los autores Fernández et al. (2012), consistente con la definición clara y precisa, lo tratan como el nivel de poder de un gerente para dirigir las actividades de los subordinados.

2.5.2.5 Coordinación

En este sentido, Munch (2010) argumenta que es fundamental que la división del trabajo se base en la coordinación, incluso logrando la unidad de esfuerzo para que las funciones y resultados se desarrollen sin duplicidad, pérdida de tiempo y responsabilidades. La efectividad de cualquier sistema organizacional está directamente relacionada con la coordinación que se logra a través del establecimiento de líneas flexibles de comunicación y autoridad.

Por otro lado, Melinkoff (2008), el concepto de coordinación como proceso integrado, es responsable de la armonía, por lo tanto, parcialmente combinada, y la formación de un

grupo orgánico y dinámico en la organización, las diferencias de procedimientos se desarrollan en las mismas instrucciones. con instrucciones gubernamentales.

Según Fernández (2012), la coordinación es integrar los esfuerzos conjuntos para realizar un tiempo específico y corto. Este es el camino sesgado del investigador Munch (2010), quien sostiene que es necesario que la división del trabajo se base en la coordinación, logrando así la unidad de esfuerzo para que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidad ni pérdida de tiempo. Para desarrollar más la investigación, es importante enfatizar que después de designar y referir a alguien que trabajará en la organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para que se persigan y alcancen las metas de la organización.

Esta es la función de liderazgo de la gerencia. Dado que la gestión exitosa de personas requiere una comprensión clara de sus actitudes, comportamientos, personalidades y motivaciones, la siguiente investigación aborda el siguiente paso en el proceso de gestión, la gestión.

2.5.3 Dirección

Según Munch (2010), la gestión incluye una serie de factores como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. A través de la toma de decisiones se seleccionan las alternativas óptimas para alcanzar los objetivos de la organización; A través de la comunicación se transmite y también se recibe la información necesaria para la implementación de las decisiones; Se obtienen comportamientos motivacionales, actitudes, conductas de los empleados y, por último, se utiliza el liderazgo para influir, dirigir o dirigir a un grupo de personas.

Arnoletto y Diaz (2009) han adoptado una visión importante, donde demuestran que es la gestión la que administra los recursos disponibles, monitorea las actividades en curso, mantiene el cumplimiento de los hábitos establecidos y gestiona el cambio. En estas circunstancias, adapta los planes a largo plazo a las circunstancias de cada momento, y trata de no perderse.

Desde Robbins y Coulter (2010), declararon en sus escritos que luego de designar y presentar a la persona que trabajará en la organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para perseguir y alcanzar las metas organizacionales. Esta es la función de liderazgo de la gerencia. Esta es una función importante ya que trata con el personal de la organización. Sin embargo, dado que incluye específicamente a personas, puede ser muy desafiante. La gestión exitosa de personas requiere comprender sus actitudes, comportamientos, personalidades y motivaciones.

Analizando el concepto de gestión sobre la base de lo mencionado por los autores anteriormente, es posible resaltar las similitudes en las opiniones de Münch (2010) y MM. Robbins y Coulter (2010), quienes coinciden en que la gestión consiste en un proceso de toma de decisiones en el que la selección de la alternativa óptima para lograr una meta a través de la comunicación para implementar la decisión, se asocia a la motivación, sin dejar de lado el liderazgo; Sin embargo, la investigación resalta la definición propuesta por Münch (2010), que enfatiza la influencia de la motivación y la capacidad de liderar para dirigir o conducir a un grupo de personas.

2.5.3.1 Toma de decisiones

Según Bernal (2007), la toma de decisiones es un componente adicional de la planificación, que describe como un aspecto de conformidad en el proceso gerencial, señalando que la calidad de las decisiones depende de la capacidad de las organizaciones para mantener los mercados y ser competitivas. Por ello, señala que aprender a tomar decisiones es fundamental para mejorar los recursos y capacidades de la organización.

Siguiendo el planteamiento de Robbins y Coulter (2007), determinaron que los gerentes de la organización son responsables de las personas, máquinas, dinero, materiales y métodos a su disposición, por lo que se debe consensuar su uso y lograr la Los objetivos de la dirección de la organización deben tomar decisiones continuas que pueden, en un momento dado, tener consecuencias en los resultados y productos, y las personas que trabajan se esfuerzan constantemente por alcanzar las metas previamente establecidas por la organización.

Continuando con la definición de toma de decisiones, el autor Munch (2010) afirma que es de gran importancia porque tiene un impacto interno en la empresa en términos de utilidades, productos y empleados, ya que afecta a proveedores, clientes, medio ambiente, economía, etc. Las decisiones tienen un impacto exponencial y, por tanto, repercuten no solo en áreas de la organización, sino también en diferentes sectores del entorno como son los clientes, los empleados y la sociedad.

En este contexto, es fundamental que la toma de decisiones dependa de un proceso sólido y racional y de un conjunto de técnicas para una evaluación objetiva del entorno. Partiendo de la percepción que hacen diferentes autores, podemos decir que la toma de decisiones juega un papel muy importante en la gestión de la organización, tal como lo explica Munch (2010).

Las expresiones, que se mencionaron en la investigación, tienen un efecto exponencial, provocando efectos no solo en áreas de la organización sino también en diferentes sectores del entorno como clientes, empleados y sociedad. Con base a este contexto, es fundamental que la toma de decisiones dependa de un proceso sólido y racional y de un conjunto de técnicas que permitan una evaluación objetiva del entorno que conduzca a la consecución de los objetivos marcados por la organización.

2.5.3.2 Motivación

Munch (2010), en su concepto promueve los medios para mover, liderar y actuar. Tradicionalmente, se consideraba que el trabajo del gerente motivaba a los empleados a trabajar de manera más efectiva; sin embargo, hoy en día, el estilo de gestión adecuado crea las condiciones necesarias para que los empleados estén motivados y tengan autocontrol.

De manera similar, cuando se trata de motivación, Bateman y Snell (2009) la definen como una motivación que ayuda a mejorar, dirigir y sostener los esfuerzos de un individuo. Se estimulan todos los comportamientos excepto los reflejos como el parpadeo. Una persona altamente motivada trabajará más duro, se esforzará por lograr sus objetivos, con las habilidades adecuadas, comprensión del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona trabajará de manera muy efectiva.

En este sentido, Amaru (2009) describe la motivación laboral como resultado de la compleja interacción entre las motivaciones internas de las personas tales como necesidades individuales, habilidades, intereses, valores y habilidades para poder realizar determinadas tareas. Evalúa ciertos comportamientos externos y motivos formados por el estímulo o meta que busca una persona.

La investigación se inclina hacia el concepto de motivación, que considera es la más amplia y evidente es la que ha sido revelada por Munch (2010), quien sostiene que el trabajo del gerente es motivar a los empleados para que trabajen de manera más eficiente; Sin embargo, en la actualidad, un estilo de gestión adecuado crea las condiciones necesarias para la motivación y el autocontrol de los empleados.

2.5.3.3 Comunicación

Para Munch (2010), la comunicación dentro de una organización involucra muchas interacciones que van desde conversaciones telefónicas informales hasta sistemas de información más complejos. Para hacer el trabajo, se necesita un sistema de comunicación eficiente. Cualquier información confusa conduce a errores que reducen el rendimiento laboral e impiden el logro de las metas. La comunicación consta de tres elementos básicos como son el emisor, emisor y receptor.

De manera similar, los autores Bateman y Snell (2009) ven la comunicación como una transferencia de información y significado de un extremo a otro mediante el uso de símbolos compartidos, donde el emisor comienza a enviar información al receptor (el emisor del mensaje). El emisor tiene el significado que quiere comunicar y lo codifica a través de tokens (palabras elegidas para el mensaje). Luego, el remitente transmite o envía el mensaje a través de un canal, como hablar o escribir, y el destinatario decodifica el mensaje (es decir, lo lee) e intenta interpretar el significado del remitente. El destinatario puede dar una respuesta al remitente cifrando un mensaje en respuesta al mensaje del remitente.

En este sentido, Amaru (2009) afirma que la eficacia de las relaciones interpersonales en una organización depende de la calidad del proceso de comunicación. Negociar, vender ideas y productos, liderar, motivar, organizar, delegar, dirigir a un empleado y evaluar el

desempeño, entre muchas otras funciones gerenciales, requieren fuertes habilidades de comunicación. Lo mismo se aplica a la relación entre un gerente y su equipo. La comunicación también depende de la coordinación entre las unidades de negocio y la toma de decisiones efectiva.

El proceso de comunicación implica transmitir información y significado. Si esta transmisión no ocurre, entonces no hay comunicación. En todo proceso de comunicación siempre están presentes los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, interferencia y respuesta.

Como resultado del estudio de los autores mencionados anteriormente, podemos resumir que la comunicación es la base de cualquier relación comercial, entre remitente, emisor y receptor; Así lo define el autor Munch (2010), quien rechazó a los investigadores al formular este concepto, insistiendo en que los sistemas de comunicación efectivos son necesarios para realizar el trabajo, porque cualquier malentendido provoca errores y reduce el desempeño laboral y es perjudicial para el logro de las metas.

2.5.3.4 Liderazgo

Munch (2010) afirma que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir y dirigir a sus seguidores para lograr una visión, por tal motivo no es necesario que la empresa cuente con los recursos si falla el factor humano, los gerentes deben ser capaces de coordinarse, tales como y también dirigir los esfuerzos de los empleados para lograr la máxima productividad de calidad en el logro de los objetivos organizacionales

De igual forma, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la definen como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas grupales; En otras palabras, se anima a las personas no sólo a desarrollar la voluntad de actuar, sino a hacerlo con entusiasmo y confianza.

Así mismo Amaru (2009), muestra que el liderazgo es uno de los roles del administrador, ya que influye en el comportamiento de una o más personas bajo la supervisión de los colaboradores, dirige las actividades del grupo y lo conduce al logro de sus objetivos. Con

definiciones anteriores, según los autores, hacia Munk (2010), esta encuesta está expuesta al liderazgo que debe estar acompañado por la capacidad de la persona para influir y dirigir a los estudiantes. Sus objetivos para implementar una visión, que por esta razón hay recursos financieros, materiales y tecnología si el factor humano falla, en las instituciones, los gerentes tienen la capacidad de coordinar, entonces cómo dirigir los esfuerzos de los empleados para obtener la más alta calidad y productividad para lograr los objetivos de la compañía.

Ahora, al tiempo que dan la continuidad de la investigación, estamos cerca de la cuarta etapa del proceso administrativo llamado control porque los gerentes deben definir objetivos, planes, organizaciones y estructura, y desarrollar programas para alentar a las personas y traerles el mayor esfuerzo para lograr esos objetivos. Incluso cuando los gerentes terminan estas tareas, su trabajo no termina; Como tienen que monitorear las actividades para asegurarse de que van según lo planeado, corrigiendo las desviaciones durante la auditoría, a este proceso se le llama control, también se le llama gestión final del compromiso, y aunque el proceso está bien controlado, es tan importante como cualquier otro trabajo administrativo.

2.5.4 Control

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la función del control de gestión es medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos y planes de la empresa estén diseñados para lograrlos, su consecución está íntimamente relacionada con la función de planificación, como objetivos y planes y control no son factibles porque el desempeño debe medirse contra estándares establecidos.

En la misma línea, Robbins y Coulter (2007) describen el control como el proceso de monitorear, comparar y modificar el desempeño laboral. Todos los gerentes deben monitorear, incluso si creen que su unidad está funcionando según lo previsto; Solo pueden saber cómo se están desempeñando las unidades si evalúan las actividades realizadas y comparan el desempeño real con el estándar requerido, por lo que las medidas de control aseguran que las tareas se llevan a cabo de tal manera que se alcancen los objetivos.

Continuando de manera similar, Munch (2010) identifica el control de su trabajo como una etapa del proceso de gestión en la que se evalúan los resultados en relación con lo planificado para corregir las desviaciones introducidas y posiblemente, empezar de nuevo.

Por lo tanto, lo que los autores han manifestado a favor de la investigación orientada a conceptos liderada por Munch (2010), podemos enfatizar que es necesario evaluar los resultados obtenidos en comparación con lo reportado. Planificado para corregir desviaciones con el fin de reiniciar el proceso y ver en qué medida se han logrado las metas.

2.5.4.1 Establecimiento de estándares de desempeño

Para Griffin (2007), afirmó que en su trabajo la primera etapa del proceso de control es que también debe ser consistente en la forma en que puede descubrir la diferencia antes de fortalecer los procedimientos según los objetivos.

Del mismo modo, los autores Koontz, Wehrich y Cannice, (2012), indicaron que los planes son estándares contra los gerentes de control, lógicamente, la primera etapa de la prueba. Estos planes serán controlados; También es posible que los estándares sean los puntos especificados para todo el programa de planificación en el que las medidas están configuradas para hacer que los funcionarios reciban instrucciones sobre cómo sucede todo y no hay planes de monitoreo de paso por paso.

Continuando con el concepto Munch (2010) decidió que el control significa que los resultados son adecuados para el plan, es necesario preparar indicadores o unidades para medir los resultados. Un estándar o indicador se puede definir como una unidad de medida que sirve como modelo para implementar controles y define la creación de estándares de medición como un estándar para diseñar controles.

Esta es la razón por la cual la investigación prefiere las afirmaciones de Munch (2010) quien coincide en que es necesario verificar que los resultados sean consistentes con lo sugerido.

2.5.4.2 Medición de desempeño

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), aunque esto no siempre sea posible, la evaluación comparativa con los estándares debe realizarse con suficiente antelación para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante las acciones adecuadas. Si estás atento y tienes visión de futuro, en ocasiones puedes anticipar posibles desviaciones de la norma; Sin embargo, en el improbable caso de que ocurran, deben detectarse lo antes posible.

En la misma línea, el autor Munch (2010) señala que la medición del desempeño implica medir el desempeño y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con estándares establecidos, para desarrollar desviaciones de presentación. Para realizar esta función se utiliza principalmente el sistema de información, por lo que la efectividad de la medición dependerá directamente de la confiabilidad y exactitud de la información, la cual debe ser oportuna (just intime), tiempo, confiable (precisa) y válido, ya lo están midiendo. Es un fenómeno que está tratando de medir con unidades de medida y fluidez apropiadas.

Los autores Robbins y Coulter (2010) señalan que para medir resultados es necesario recolectar información; Debe cumplir con las cualidades de pertinencia, pertinencia, cantidad, tema de actualidad y pertinencia para el tema que se evalúa, y contener datos útiles para el proceso y la toma de decisiones, y es así como el investigador saca conclusiones y sugerencias a favor de Munch (2010), que muestra claramente que la medición del desempeño es la medición del desempeño y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que se determinan de acuerdo con estándares establecidos, para detectar desviaciones.

2.5.4.3 Corrección de desviaciones

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la corrección de desviaciones es el punto en el que el control puede ser considerado como parte de todo el sistema de gestión y vinculado a otras funciones de gestión; Puede corregirse modificando planes u objetivos, cumpliendo su función organizativa de reasignación o aclaración de tareas; También se

corrige mediante la adición de personal, una mejor selección y formación de los subordinados o, finalmente, la redistribución de personal.

Munch (2010) en su trabajo nos dice que antes de comenzar a tomar acciones correctivas, es necesario reconocer la desviación como síntoma o causa, para que se tomen medidas y se resuelvan los problemas. Un ejemplo común es cuando hay una caída en las ventas que indica que no se están cumpliendo los objetivos. Antes de tomar medidas correctivas, es importante analizar si esta disminución se debe a la mala calidad del producto o las malas operaciones de comercialización.

Continuando con el proceso de control, los autores Bateman y Snell (2009) consideran que el problema es tomar las medidas adecuadas cuando existe una desviación significativa. Este paso asegura que las actividades se modifiquen para lograr los resultados planificados o continuar excediendo el plan si el gerente determina que esto es factible.

Por esta razón, para sustentar la investigación, se selecciona la definición del autor Munch (2010), quien explicó que antes de iniciar una acción correctiva, es necesario reconocer si la desviación es sintomática o una causa, por lo que las medidas son para solucionar el problema. problema.

2.5.4.4 Retroalimentación

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), muchos sistemas de autocontrol de retroalimentación muestran desviaciones de la norma y comienzan a cambiar; en otras palabras, los sistemas usan parte de su energía para enviar información que compara el rendimiento con el punto de referencia y conduce a la acción correctiva.

Amaru (2009), uno de los propósitos más importantes del proceso de control es retroalimentar a los miembros del equipo del gerente. A las personas se les muestra su desempeño, ya sea para mejorarlo (retroalimentación positiva) o para prevenirlo (retroalimentación negativa).

Es así como los autores Robbins y Coulter (2010) definen el control de retroalimentación como el tipo de control más común, que ocurre después de que se ha realizado la acción.

Por eso, la investigación se inclina por este autor, quien dejó muy claro que una vez que se complete el proceso de control, se retroalimentará para eliminar lo que impidió que apareciera el objetivo.

2.6 Planificación estratégica

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Caos* define estrategia como: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

Capacidad gerencial: es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes, que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiente y eficacia”

Según Luis Pimentel Villalaz en su escrito *Planeación Estratégica* detalla las principales diferencias entre planificación estratégica y planificación operativa:

Planificación Estratégica es:

- Largo Plazo.
- Que hacer y cómo hacer en el largo plazo.
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: Objetivos y metas, actividades, plazos y responsables.

Planificación Operativa es:

- Corto y mediano plazo.
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué.
- Énfasis en los aspectos del día a día.

- Desegregación del plan estratégico en programas o proyectos en específico.
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables.

2.7 Formulación y Evaluación de Proyectos

Sapag en su libro Preparación y evaluación de proyectos “explica que un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas”. La optimación de la solución, sin embargo, se inicia incluso antes de preparar y evaluar un proyecto. En efecto, al identificar un problema o una oportunidad de negocios que se va a hacer viable con él, deberán prioritariamente buscarse todas las opciones que conduzcan al objetivo. Cada opción será un proyecto”.

La formulación de proyectos se compone de varias etapas, en la primera se deberá identificar la oportunidad de crear un negocio o la solución con estrategia para poder implementarlo, también deberá tener su diseño. En la segunda etapa se deberá preparar el proyecto como tal, en esta etapa se deberán detallar la inversión, que costos y beneficios generará el proyecto en X tiempo. En la tercera etapa es donde se evalúa el proyecto, se deberá medir la rentabilidad de la inversión. Todas estas etapas forman parte de la preinversión. Se centra regularmente si el proyecto viabilidad económica o financiera, sin embargo, cada uno de los factores puede afectar en la determinación de llevar a cabo el proyecto o no.

Todo proyecto tiene diferentes fases: preinversión, fase de inversión, fase de operación o funcionamiento y posterior se da la evaluación, pero por el enfoque de la presente investigación únicamente se ampliará más de la preinversión y se adentrará en la evaluación.

2.7.1 Fase de Preinversión

Sapag en su libro Preparación y evaluación de proyectos explica que “en la etapa de preinversión se realizan los distintos estudios de viabilidad que involucran diferentes niveles de profundidad en cuanto a cantidad y calidad de la información disponible para la toma de decisiones: perfil, prefactibilidad y factibilidad.”

El primer estudio es el conocido como “perfil” se elabora con la información inicial conocimiento y opinión de proyectos precios. Refiriéndose al lado monetario, únicamente se presentan algunas estimaciones globales de las inversiones, los costos e ingresos previstos, sin ninguna investigación acerca de esto. En este estudio no se calcula la rentabilidad del proyecto, únicamente se busca determinar si alguna razón para abandonar la idea antes de desembolsar los recursos, si el perfil del proyecto se considera viable se continua con el análisis de la prefactibilidad y la factibilidad.

La etapa de formulación y preparación tiene dos subetapas: una que sirve para recopilar información o crear una base informativa si no se tiene y otra que junta la información monetaria, con esta información se elabora el flujo de caja proyectado, que sirve de base financiera para la evaluación del proyecto.

En la formulación de un proyecto se realizan diferentes estudios para determinar diferentes aspectos del proyecto como se muestra en el cuadro 2, sin embargo, por el enfoque de la presente investigación únicamente se ampliará del estudio administrativo que contiene toda información de la organización interna de la empresa involucrada.

CUADRO 2
ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO

Formulación y preparación				Evaluación	
Obtención y creación de información			Flujo de caja		Evaluación Sensibilización
Estudio mercado	Estudio técnico	Estudio organizacional y legal	Estudio financiero		
Estudio de impacto ambiental					

Fuente: Libro El proceso de preparación y evaluación de proyectos de Sapag Chain

2.7.1.1 Estudio Administrativo

El estudio organizacional y administrativo atiende los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y normativas legales asociadas.

En este estudio como en los otros es preciso simular el proyecto en operación. Para ello deberán definirse, con el detalle que sea necesario, los procedimientos administrativos que podrían implementarse junto con el proyecto. Pueden existir diferencias sustanciales entre los costos de llevar registros manuales o computacionales, y mientras en algunos proyectos convenga la primera modalidad, en otros puede ser más adecuada la segunda.

Bastaría un análisis muy simple para dejar de manifiesto la influencia de los procedimientos administrativos sobre la cuantía de las inversiones y los costos del proyecto. Los sistemas y procedimientos contable-financieros, de información, de planificación y presupuesto, de personal, adquisiciones, crédito, cobranzas y muchos más van asociados con los costos específicos de operación. Los costos de personal son una de las grandes definiciones que deben efectuarse en esta etapa del estudio, en la que no solo deberá dimensionarse el requerimiento de personal interno, que dependerá en gran medida del nivel de integración y externalización, sino que además deberá

determinarse el nivel de remuneraciones, los mecanismos de incentivos y los beneficios por otorgar al personal.

2.7.2 Fase de Inversión

Esta fase consiste en ejecutar las actividades físicamente para que el proyecto especificado en el estudio de preinversión y el diseño final se lleven a la realidad. Para la ejecución se requieren Insumos, Procesos y Productos.

2.7.3 Fase de Operación

Al concluir con la ejecución del proyecto, es decir al ya estar listo empieza la etapa de operación (puesta en marcha) que es el punto de partida y en adelante donde se opera y empiezan a verse reflejados los ingresos proyectados.

En el escrito Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico realizado por Marco A. Crespo se define la ejecución como “la etapa donde se lleva a cabo el proyecto, según los términos aprobados en la formulación. Existen varias modalidades de ejecución de un proyecto. Si la institución que aporta el financiamiento es la misma que ejecuta, se denomina ejecución directa. Si ejecuta otra institución diferente se denomina ejecución indirecta. Si se combinan varias de las modalidades anteriores se denomina ejecución mixta. Es importante que las relaciones entre las partes queden recogidas en un convenio o contrato que se debe firmar antes del inicio del proyecto. Al iniciar el proyecto se hacen planes operativos detallando el trabajo a realizar por cada uno de los trabajadores del proyecto.”

2.7.4 Seguimiento y Evaluación

En el escrito Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico realizado por Marco A. Crespo indica que “Durante la ejecución del proyecto y no en otras etapas del ciclo de este, es necesario hacer el seguimiento o monitoreo de lo que se va avanzando y compararlo con lo planificado inicialmente, para que, en caso de que haya desviaciones negativas, se introduzcan las medidas correctivas o, en su caso, se reformule el proyecto. El seguimiento de un proyecto es la supervisión continua

o periódica de la ejecución de este. En este sentido, no sólo habrá que seguir la evolución física del proyecto, sino también los cambios y los impactos (intencionales o no) que produce”.

En el mismo escrito también se detallan los diferentes tipos de evaluación “Algunas tipologías de evaluaciones son:

- **La evaluación ex ante** evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: problemas identificados, necesidades detectadas, población objetivo, insumos y estrategias de acción.
- **La evaluación intra** se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se desarrollan, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
- **La evaluación post** se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.
- **La evaluación ex post** se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto.”

En la evaluación ex post es donde se recolecta la información para el aprendizaje de lo realizado, los efectos y la toma de decisiones a futuro. Consiste en hacer una apreciación, sistemática y objetiva, sobre el proyecto en ejecución para determinar el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia que han tenido, la eficacia, impacto y viabilidad. El objetivo de realizar una evaluación es tener datos reales que permita integrar las enseñanzas o lecciones para poder establecer un plan o tomar decisiones necesarias para que sea autosostenible.

3. METODOLOGÍA

A continuación, son detalladas las herramientas que fueron utilizadas en el transcurso de la investigación que son conocidos como métodos, técnicas e instrumentos, las cuales permitieron la correcta recopilación de información primaria y secundaria, su análisis y su interpretación que fueron necesarias para el entendimiento de los resultados obtenidos.

3.1 Definición de Problema

La pregunta central establecida para la presente investigación fue ¿Cuál es el impacto de la gestión operativa en los procesos internos de una empresa que brinda servicios de alquiler de espacios para almacenamiento de combustible que está ubicada en la zona 14 de la ciudad de Guatemala?

Los procesos internos de la empresa que brinda servicios de alquiler tienen diferentes procedimientos y asignaciones de acuerdo con el modelo de gestión que se tiene implementado, esto les puede representar un beneficio o una carga mayor a sus actividades diarias, para poder evaluar el impacto que tiene el modelo de gestión en los procesos, primero hay que entenderlo desde su lado administrativo para poder llevar a la propuesta del instrumento para controlar el modelo de gestión en toda la empresa

3.2 Delimitación del Problema

- Unidad de análisis: Empresa que brinda servicios de alquiler
- Período Histórico: 2017 - 2021
- Ámbito Geográfico: Zona 14 de la ciudad de Guatemala

3.3 Objetivos General de la investigación

Evaluar el impacto de la gestión operativa en los procesos internos de una empresa que brinda servicios de alquiler desde un punto de vista administrativo.

3.4 Objetivos Específicos de la investigación

1. Identificar los componentes de la gestión operativa de la empresa.

2. Identificar la estructura y funcionamiento de los procesos internos.
3. Evaluar la participación del recurso humano en los procesos internos.
4. Evaluar el comportamiento de los procesos internos de la empresa.
5. Identificar los insumos o recursos que se requieren para la gestión operativa eficiente de la empresa.
6. Diseñar una guía fácil de control interno, a nivel de perfil, desde el punto de vista administrativo que permita controlar, medir y evaluar la gestión operativa.

3.5 Diseño de la investigación

Esta investigación tiene un diseño no experimental con enfoque cualitativo, esto debido a que se tomaron los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista para interpretar la situación actual del modelo de gestión operativo de la empresa, sin modificar las respuestas o la situación actual identificada.

Este diseño acompañado de los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

3.5.1 Métodos

Los métodos se conocen como todos los procedimientos realizados en una investigación para el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio. En este apartado se muestran los métodos aplicados en la presente investigación, los cuales fueron el método científico, histórico, analítico y deductivo.

3.5.1.1 Método Científico

El método científico ha sido definido de diversas maneras. Algunos autores lo precisan como un “procedimiento para tratar un conjunto de problemas” Bunge (1991). Otros lo han definido como un “procedimiento racional e inteligente de dar respuesta a una serie de incógnitas, entendiendo su origen, su esencia y su relación con uno o varios efectos” Sosa-Martínez (1990)

En la presente investigación se utilizó el método científico con enfoque cualitativo, en sus tres fases:

- a. Fase indagadora: Fue aplicado en esta fase en la recolección de datos, es decir al obtener las fuentes primarias cuando se realizó la encuesta y entrevista a los jefes y Supervisores de cada proceso interno de la unidad de análisis.
- b. Fase demostrativa: Se realizó el análisis e interpretación de los datos recolectados en la fase indagadora por medio de cuadros para tener una base real de los resultados y asegurarnos que vayan en línea de los objetivos de la investigación.
- c. Fase expositora: Se estará comunicando los resultados obtenidos a la empresa de servicios, que es el objeto de estudio de la presente investigación, así como la herramienta de propuesta que será el resultado esperado, todo esto al finalizar las 2 fases anteriores (indagadora y demostrativa)

3.5.1.2 Método Histórico

Este método nos permite estudiar los hechos que se han dado en el pasado con el objetivo de encontrar explicaciones al problema detectado. Este tipo de método busca reconstruir el pasado de una manera objetiva y exacta posible para poder partir de este.

Este método fue aplicado en la investigación al aplicar las técnicas y conocer como ha sido la situación de los procesos internos en los años pasados, según los años planteados en la investigación del 2017-2021, así como para asegurarse del impacto del modelo de gestión dentro de la empresa de servicios según testimonio de los involucrados.

3.5.1.3 Método Analítico

Gutiérrez- Sánchez (1990) lo define como aquel “que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado “Este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación.

Este método se empleó para conocer cada uno de los componentes que debe tener un modelo de gestión para considerarse efectivo, aplicado en la consulta de las fuentes bibliográficas identificadas.

3.5.1.4 Método Deductivo

Este método según Cano (1975) es una forma de razonamiento que parte de una verdad universal para obtener conclusiones particulares. En la investigación científica, este método tiene una doble función encubrir consecuencias desconocidos de principios conocidos.

Este método sirvió para confirmar si tener implementado un modelo de gestión impacta representa un impacto positivo para los procesos que intervienen en la prestación de servicios y fue aplicado en el análisis y clasificación de los datos obtenidos de la aplicación de las técnicas.

3.5.2 Técnicas De Investigación

Tamayo (1998) considera que la técnica viene a ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian a aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traduce en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los resultados.

A continuación, se muestran las técnicas utilizadas en la presente investigación.

3.5.2.1 Técnicas de Campo

Con las técnicas de investigación de campo se refiere a todos los mecanismos aplicados que permitieron recolectar, ordenar, analizar y transmitir los datos obtenidos y estudiados.

3.5.2.1.1 Entrevista:

La entrevista se refiere a unas de las técnicas que son de gran utilidad en una investigación para el proceso de recolección de datos; es conocida como una conversación con los involucrados identificados en el que se sostiene un diálogo en el cual se van recogiendo los datos que se consideran importantes y relevantes para su

análisis, esto mediante la opinión, actitud, sentimientos y las representaciones de la persona que está siendo entrevistada.

La entrevista se realizó de forma virtual con los Supervisores de los procesos internos de la empresa de servicios, por medio de zoom.

3.5.2.1.2 Encuesta:

Una encuesta es una técnica mediante la cual el investigador recopila datos al realizar un cuestionario diseñado previamente, en este instrumento se recoge la información para su análisis o entregar en una forma entendible para los interesados.

Se realizó la encuesta con el instrumento cuestionario a los jefes de procesos internos, para evaluar el impacto que tiene el asignarles una nueva empresa que trabajará con un modelo de gestión operativo, la misma fue realizada de forma virtual mediante zoom.

3.5.2.2 Documental

Con técnicas documentales nos referimos a la identificación, recopilación y análisis de diferentes documentos que se relacionan con el problema, tema, hecho o contexto estudiado. A diferencia de las técnicas de campo, la información no la proporcionan las personas involucradas directamente, sino que se realiza por medio de trabajos escritos, gráficos, entre otros.

3.5.2.2.1 Libros:

Se utilizó para la investigación del marco teórico y conocimiento del tema para la elaboración del plan de investigación.

3.5.2.2.2 Sitios WEB:

Se utilizó para la investigación del marco teórico y conocimiento del tema para la elaboración del plan de investigación.

3.5.3 Instrumentos De Investigación

Bernardo y Calderero (2000) consideran que los instrumentos son un recurso de los que se puede extraer información. Dentro de cada instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea. En cuanto al contenido, este queda expresado en la especificación de los datos concretos que necesitamos conseguir; se realiza, por tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, de elementos a observar, etc.

3.5.3.1 Guía de entrevista

La guía de entrevista es usada como un instrumento para el análisis de situaciones actuales y detalladas por los involucrados, la misma tiene el propósito de evaluar o intervenir con la información recabada.

Se realizó una entrevista con su respectiva guía, a los Supervisores de procesos internos, para evaluar el impacto que tiene el modelo de gestión operativo que se maneja en la empresa de servicios.

3.5.3.2 Cuestionario abierto:

Este instrumento se usa en la encuesta y permite recolectar la información y datos que se tabularán y clasificarán, describiéndolos y analizándolos. El Cuestionario es uno de los medios más usados y es muy útil y eficaz para recoger información en un tiempo corto.

Se realizó un cuestionario a los jefes de procesos internos, para evaluar el impacto que tiene el modelo de gestión operativo que se maneja en la empresa de servicios.

3.6 Población

La población de la presente investigación será la empresa de servicios de alquiler, en específico los procesos internos.

3.7 Universo y tamaño de la Muestra

No se establece una muestra dado que, se va a enfocar en la totalidad de jefes y Supervisores (6 de cada uno), de los procesos internos de la unidad de análisis, considerando el organigrama de la empresa.

3.8 Manejo ético de la información

No se proporciona el nombre de la empresa comercial trabajada porque no se cuenta con el aval de esta para mencionarlo en la presente investigación.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo es exclusivo para el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos a los seis jefes y seis Supervisores de los procesos y las técnicas de investigación detallados en capítulo anterior, esto enfocado en la información recolectada para analizar el impacto de la Gestión Operativa de una empresa que brinda servicios de alquiler.

Los resultados obtenidos se tomaron de la aplicación de un cuestionario y entrevista, ambos estaban integrados en su mayoría por preguntas abiertas, aplicaban más al criterio, experiencia y conocimiento de cada uno, por esta razón se demuestran de forma cualitativa por medio de algunos gráficos, cuadros e imágenes.

Por la estructura de los instrumentos, se obtuvieron diversas respuestas, pero para una mejor interpretación se tabuló de forma resumida y condensada obteniendo los resultados mostrados en el cuadro 2 y 3, estos datos son la evidencia que se tiene disponible para interpretar.

En el cuadro 2 se tienen los resultados del cuestionario realizado por medio de un cuestionario de preguntas abiertas, pero al ver las respuestas de los jefes de procesos internos de la empresa, tenían similitudes entre sí.

El cuadro 3 representa la tabulación de los resultados de la entrevista el cual fue realizado a los seis Supervisores de los procesos internos de la empresa. Esto sirvió para confirmar que el punto de vista de diferentes niveles fuera el mismo.

CUADRO 3
TABULACIÓN DE RESULTADOS INSTRUMENTO ENCUESTA

Puesto		Personas a su cargo	Estructura del proceso	Manuales de proceso en su área	Formatos para la solicitud	Se tiempos de entrega	Presentan métricas	Tienen controles	Quiebres de control	Conoce el modelo de gestión	Funciona el modelo de gestión	Recursos para mejorar	Evaluación del personal
	100%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%
Jefe de Data Master	16.67%	Si	Jefe; Supervisor; Analistas	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Si	Si	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Jefe Facturación	16.67%	Si	Jefe; Supervisor; Analistas	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Si	Si	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Jefe de Aplicaciones	16.67%	Si	Jefe; Supervisor; Analistas	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Si	Si	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Jefe de Pagos	16.67%	Si	Jefe; Supervisor; Analistas	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Si	Si	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Jefe de Contabilidad	16.67%	Si	Jefe; Supervisor; Analistas	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Si	Si	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Jefe de Auditoría Interna	16.67%	Si	Jefe; Supervisor; Analistas	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Si	Si	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

CUADRO 4
TABULACIÓN DE RESULTADOS INSTRUMENTO ENTREVISTA

Puesto		Manuales de proceso en su área	Formatos para la solicitud	Se tiempos de entrega	Presentan métricas	Tienen controles	Quiebres de control	Tipo de Impacto	Impacto del modelo de gestión	Proceso sin modelo de gestión	Recursos para mejorar	Evaluación del personal
	100%	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%
Supervisor de Data Master	16.67%	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Positivo	Ordenar, Procesos Establecidos y Mejor Servicio	Desordenado y poco control	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Supervisor Facturación	16.67%	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Positivo	Ordenar, Procesos Establecidos y Mejor Servicio	Poco control	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Supervisor de Aplicaciones	16.67%	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Positivo	Ordenar, Procesos Establecidos y Control	Desordenado y poco control	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Supervisor de Pagos	16.67%	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Positivo	Procesos Establecidos y Control	Desordenado	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Supervisor de Contabilidad	16.67%	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Positivo	Ordenar, Procesos Establecidos	Poco control	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente
Supervisor de Auditoría Interna	16.67%	Si	Si	Si	Si	Si	Incidente de Control	Positivo	Ordenar y Control	Poco control	Recurso humano - Capacitación	Evaluación de desempeño semestralmente

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la entrevista realizada.

4.1 Evaluar los principales componentes de la gestión operativa, se obtuvieron los insumos para resolverlo del marco teórico donde se identificaron que los principales componentes de una gestión operativa son Planificación, Organización, Dirección, Control; dentro de estos componentes hay muchos indicadores que ayudan a que cada uno se cumpla.

CUADRO 5
COMPONENTES DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU CUMPLIMIENTO

COMPONENTE	INDICADOR	SE CUMPLE EN LA UNIDAD DE ANÁLISIS
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Estrategias - Políticas - Procedimientos - Programas - Presupuesto 	Se aplican todos menos los programas porque no aplican, que se ven reemplazados por los manuales de procesos y procedimientos. Se considera cumplido el componente.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura Organizacional - División del trabajo - Departamentalización - Jerarquización - Coordinación 	Todos son aplicados, se cumple el componente.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Motivación - Comunicación - Liderazgo 	Cada departamento tiene su propia dirección con la estructura que se tiene, ellos son los encargados de la motivación y demás indicadores.
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento estándares de desempeño - Medición del desempeño - Corrección de desviaciones - Retroalimentación 	Todos son aplicados, se cumple el componente. Tanto a nivel de desempeño laboral de cada uno, como de los procesos.

Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes bibliográfica Villa N. Lennys.

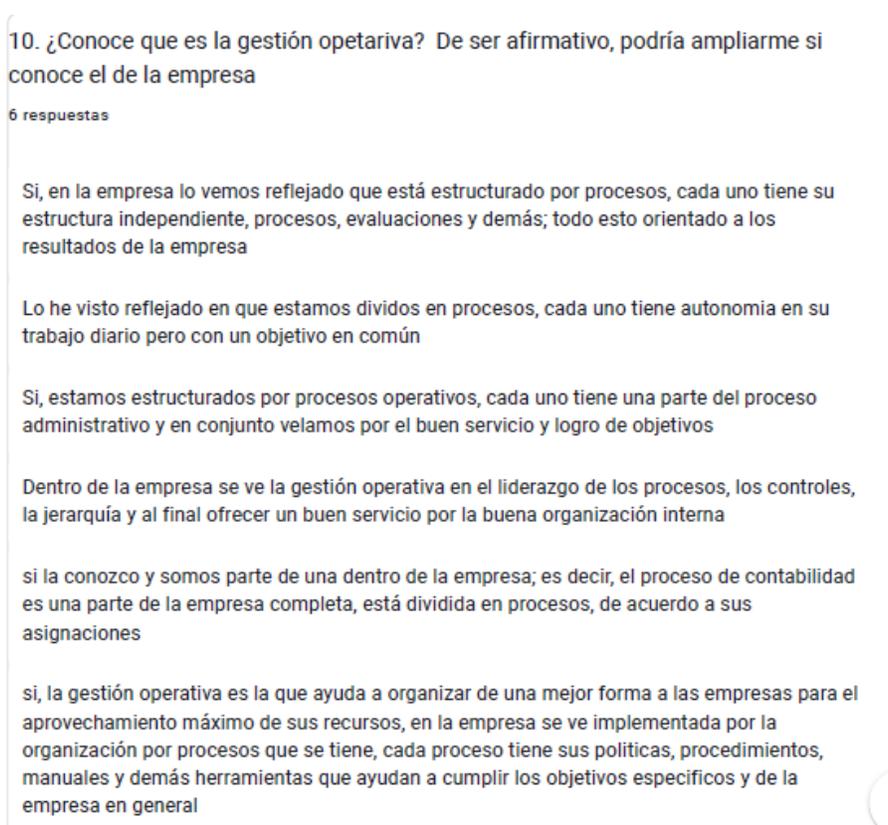
En la Cuadro 4, se pueden observar los componentes detectados en la investigación del marco teórico, a su vez se realizó la evaluación documental si se cumple o no con cada uno de los componentes y por la experiencia del investigador y algunos datos obtenidos por los jefes y Supervisores se puede llegar a la conclusión que el modelo de gestión

operativo implementado en la empresa de servicios de alquiler si se cumplen todos los componentes e indicadores.

Adicional, a conocer los componentes, este objetivo también se enfocó en conocer, desde el punto de vista de los jefes y Supervisores de los procesos internos, si funcionaba y habían observado algunos de los componentes, para esto se incluyeron algunas preguntas en los instrumentos, dando los siguientes resultados:

IMAGEN 1

CONOCIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PARTE DE LOS JEFES DE PROCESOS INTERNOS



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

IMAGEN 2

FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LOS JEFES DE LOS PROCESOS INTERNOS

11. ¿Concidera que el modelo de gestión operativa que maneja la empresa funciona y como podría mejorarse?

6 respuestas

Si funciona, con posibles mejoras pero funciona para llegar a los resultados

Si funciona, hasta el momento la forma de trabajar es buena pero podemos mejorar en la calidad de personal que tenemos capacitandolos

Considero que el tema de liderazgo en algunos procesos puede mejorar, enfocandose en capacitar al personal, pero ha funcionado hasta el momento

Si, por el tamaño de la empresa, considero que sin el modelo de gestión que se maneja no nos daríamos a basto; como mejorarlo, considero que haciendo que todo el personal conozca los objetivos, estrategias y controles de la todos los procesos

si funciona de forma positiva para cada proceso y así asegurarse de no sobrecargar a algunos; se puede mejorar

funciona, de no tenerla sería muy dificil controlar las operaciones de toda la empresa pero cuando entran personas siento que no están alineados con los objetivos, sería conveniente mejorar eso

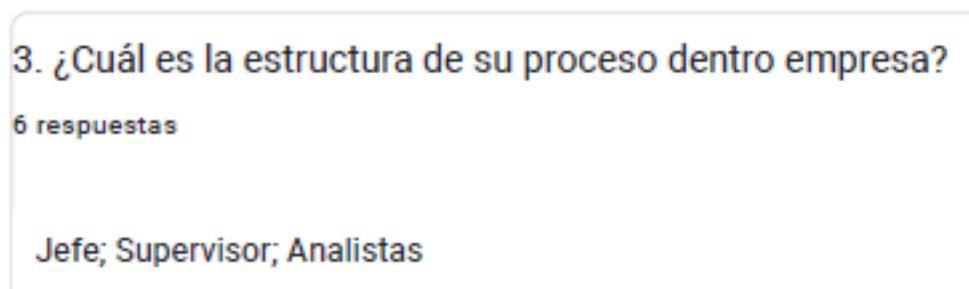
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

Con las respuestas reflejadas en la imagen 1 y 2 y con la experiencia de la investigadora, se pudo comprobar que el modelo de gestión operativo que usa la unidad de análisis tiene todos los componentes, podemos llegar a concluir que es un modelo completo y correcto, el éxito de dicho modelo de gestión está en la participación de todos los niveles de la organización y cumplimiento de cada indicador. Este resultado también da pauta a que los demás objetivos puedan ser cumplidos por ser adecuado.

4.2 Identificar la estructura y funcionamiento de los procesos internos, se incluyeron preguntas en los instrumentos para conocer cuál es la estructura que se tienen establecidos en los procesos internos de la empresa que brinda servicios de alquiler, obteniendo los siguientes resultados:

IMAGEN 3

ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS INTERNOS



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

En la imagen 3 observamos que las 6 respuestas brindadas por los Jefes de procesos, los procesos internos de la empresa que brinda servicios de alquiler, tienen la misma estructura: Jefe, Supervisor y Analistas; adicional a ellos arriba de esta estructura la empresa tiene a los Gerentes, con estos resultados se puede confirmar que se cumple con la parte de jerarquización, aparte de esto, de acuerdo a lo conversado de cada proceso, se comprueba que cada uno tiene sus directrices, decisiones, políticas y demás independientes, las cuales van alineadas a los objetivos y estrategias de la empresa, esto son puntos importantes para el correcto funcionamiento del modelo de gestión, ya que cada proceso debe trabajar de forma independiente pero siempre enfocados a los resultados de la empresa en conjunto, si no tuvieran sus propias directrices, políticas y decisiones no aportarían resultados positivos a la empresa.

4.3 Evaluar la participación del recurso humano en los procesos internos, fueron realizadas preguntas relacionadas a la participación de los colaboradores o analistas dentro de los procesos, obteniendo los siguientes procesos:

IMAGEN 4

FORMA DE EVALUACIÓN DE RECURSO HUMANO POR PARTE DE LOS SUPERVISORES DE LOS PROCESOS INTERNOS

De que forma evalúan la participación de los colaboradores en su área

6 respuestas

Semestralmente se realiza por medio de una evaluación de desempeño individual, es un formato estandar con detalles de cumplimiento de políticas, entregables, códigos de comportamiento y ética, motivación y objetivos del equipo

2 veces al año se realizan las evaluaciones de desempeño, esto nos ayuda no solo a ver los resultados que tuvieron, si no las oportunidades de mejora

En todos los niveles de la empresa se realizan evaluaciones de desempeño para ir monitoreando los resultados y donde debemos trabajar como proceso y de forma individual

Como parte de las actividades tenemos realizar evaluaciones de desempeño semestralmente para evaluar el cumplimiento de objetivos y demás metricas de los procesos y la empresa, así como identificar puntos de mejora

Cada uno de los colaboradores es evaluado cada 6 meses, en esta evaluación se da una retroalimentación de los resultados, como se puede mejorar y nuevos retos para los próximos meses

Realizamos todos los procesos y en todos los niveles de la empresa evaluaciones de desempeño, cada puesto y proceso tiene diferentes objetivos pero la parte administrativa como comportamiento, ética, horarios y otros son los mismos para todos, esta evaluación ayuda a ver que se puede mejorar y que mantener para lograr los resultados individuales, como proceso y como empresa

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

En las respuestas obtenidas en la imagen 4, los supervisores indicaron que los colaboradores son evaluados por medio de una evaluación de desempeño realizada de forma semestral, esta evaluación se realiza en todos los niveles de la organización y el objetivo es asegurar que cada colaborador está alineado con los objetivos, políticas y

procedimientos del área en donde se encuentra trabajando, también cuidar los intereses de la empresa, para que los recursos sean utilizados de la mejor manera.

Otro objetivo importante de las evaluaciones de desempeño es identificar que se puede mejorar de parte de la empresa para hacer mejor el trabajo y que pueden mejorar los empleados para aportar a los resultados de la empresa.

IMAGEN 5

FORMA DE EVALUACIÓN DE RECURSO HUMANO POR PARTE DE LOS JEFES DE LOS PROCESOS INTERNOS

12. ¿De que forma evalúan la participación de los colaboradores en su área?

6 respuestas

Por medio de una evaluación de desempeño

Semestralmente se realizan evaluaciones de desempeño en todos los niveles

Se realiza una evaluación de desempeño

Por una evaluación de desempeño

Con una evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

En la imagen 5 se puede observar que las respuestas dadas por los jefes de los procesos internos coinciden en que la participación y resultados de los colaboradores/empleados son evaluados a través de evaluaciones semestrales de desempeño, se logró obtener un formato de estas evaluaciones y se observó que está dividida en 5 secciones, la primera es específica para cada proceso, de la segunda en adelante es estándar para todos los procesos y niveles donde se evalúan diversos aspectos laborales, profesionales y personales; el formato observado está documentado en el anexo 5.

Los resultados que obtienen los jefes y supervisores al aplicar la evaluación observada en la Anexo 5, es decir, al realizar las evaluaciones de desempeño sirven de insumo para corregir aspectos de procesos y apoyar en lo que se necesite para mejorar el desempeño de todos, si alguien se está desviando de los resultados obtenidos se establecen líneas de acción para corregirlo.

Dentro de la aplicación de los instrumentos se conversó sobre el funcionamiento de los procesos internos y tanto los supervisores como los jefes indicaron que se tienen deficiencias en la comunicación entre los niveles y los supervisores mencionaron que el liderazgo de los jefes se ha ido desgastando, ambos aspectos son parte del modelo de gestión y se podría mejorar tanto con la evaluación del modelo de gestión en general aplicando el anexo 6 propuesto como resultado de la presente investigación o bien, realizando una evaluación 360 por parte de recursos humanos, la cual sirve para podría servir para medir el nivel del desempeño laboral que tienen los empleados de todos los niveles ya que es una evaluación integral.

4.4 Evaluar el comportamiento de los procesos internos de la empresa, para poder realizar una evaluación correcta, se debe tener claro los componentes que se identificaron, los cuales se pueden observar en el cuadro 4, los cuales son planificación, organización, dirección y control, para cada componen hay indicadores importantes para cumplirlos, las preguntas van enfocadas en los indicadores, por ejemplo, que los procesos cuenten con políticas, procedimientos, objetivos, entre otros, para asegurarse del cumplimiento se realizaron varias preguntas dentro de los instrumentos aplicados en la presentación investigación obteniendo los siguientes resultados:

TABLA 2
COMPORTAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS SEGÚN ENTREVISTA

Manuales de proceso en su área	Formatos para la solicitud	Se tiempos de entrega	Presentan metricas	Tienen controles
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la entrevista realizada.

Dentro de los lineamientos de cada proceso se tienen establecidos controles que deben cumplir, estos ayudan a que la operación y resultados sean eficientes, sin errores y aprovechando los recursos de la mejor manera, dentro de los controles se indican que son necesario formatos y manuales para ordenar la información que se recibe, donde se incluyen los requisitos.

En las tablas 2 y 3 se puede comprobar que el 100% de los procesos internos cuentan con manuales de procedimientos, los cuales ayudan a cumplir el componente de planificación, es de conocimiento que los manuales ayudan a establecer el proceso y actividades que deben seguir los empleados del área y con esto asegurarse que el proceso funcione de forma correcta, evitando los riesgos.

TABLA 3

COMPORTAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS SEGÚN ENTREVISTA

Manuales de proceso en su área	Formatos para la solicitud	Se tiempos de entrega	Presentan metricas	Tienen controles
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

También se puede comprobar también el 100% de los procesos cumplen con tener implementados formatos para recibir la información, este es de beneficio para los integrantes de los procesos porque regula y ordena la forma que reciben las solicitudes, les da la información básica que necesitan para poder realizar de la mejor manera su trabajo.

Tanto los manuales como los formatos sirven de control para el cumplimiento de las asignaciones de buena norma y evitar pérdidas de tiempo o re trabajo.

Otro de los controles establecidos para todos los procesos internos, es tener establecidos tiempos de entrega de las solicitudes que se reciben dentro de cada proceso para asegurarse de brindar un buen servicio y tener una visualización de cómo está la carga de trabajo en cada empleado, en las tablas 2 y 3 se comprueba que todos los procesos los tienen establecidos, de acuerdo con lo confirmado por los jefes de los procesos internos.

Uno de los componentes del modelo de gestión es el Control, por medio del indicador de estándares de desempeño, en la unidad de análisis, es que se tienen establecidos controles dentro de cada proceso, que están adecuados a las actividades que realizan en cada uno de ellos, los mismos se controlan por medio de una matriz Appendix A, donde se establece que debe cumplir la persona que hace la solicitud, como la persona que realiza la acción, al cuidar estos controles se aseguran de no poner en riesgo los resultados del proceso y por consiguiente los resultados de la empresa, esto se ve reflejado en los resultados de las tablas 2 y 3.

IMAGEN 6

PROCEDIMIENTO EN EL INCUMPLIMIENTO DE CONTROLES DENTRO DE LOS PROCESOS INTERNOS

9. ¿Qué pasa si no se cumplen los controles?

6 respuestas

Se maneja un proceso de documentación de incidentes

Levantar un incidente de control

Impacta en los estados de cuenta de los clientes y se documenta un incidente de control

Se reporta a auditoría interna y se documenta un incidente de control

Documentación de un incidente de control que incluyen acciones correctivas

Se hace la investigación correspondiente para documentar el quiebre de control, con esto se espera encontrar una acción correctiva para futuros casos parecidos

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

La imagen 6 enunciado de la entrevista, se cuestionó si tienen controles en cada proceso y que pasa si no se cumplen, a esto todos los jefes respondieron que se documenta un incidente de control, que ayuda a ver el origen y acciones de corrección para cuidar los procedimientos y entregables.

Estos puntos de evaluación por medio de métricas mensuales, en las tablas 2 y 3 vemos que todos respondieron que, si tienen presentación de métricas, estas se realizan a los Gerentes para cuidar los resultados de los procesos y atender casos puntuales que no estén alineados o cumpliendo con los procedimientos.

Sin embargo, los datos anteriores evalúan a los procesos internos no al modelo de gestión como tal, no se detectó que se haya realizado un estudio de que se puede reforzar, mejorar o quitar, por esta razón se propone el sexto objetivo que es 6. Diseñar una guía fácil de control interno, a nivel de perfil, desde el punto de vista administrativo que permita controlar, medir y evaluar la gestión operativa.

4.5 Identificar los insumos o recursos necesarios en una gestión operativa eficiente, se obtuvieron los insumos para resolverlo del marco teórico donde se identificó que el recurso necesario para una gestión operativa lo más importante es que las personas que lo aplican tengan conocimiento de cómo funciona y como mejorarlo, toda vez el modelo de gestión ya está implementado ese será el recurso necesario para asegurarse que sea efectivo, el escenario cambia si no se tiene implementado, ya que esto requeriría invertir recursos económicos, físicos, humanos; pero la presente investigación se enfoca en un modelo de gestión ya implementado, por lo que se concluye que el recurso necesario para que sea eficiente es el recurso humano.

IMAGEN 7

COMO MEJORAR EL MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LOS SUPERVISORES DE LOS PROCESOS INTERNOS

Considera que se puede mejorar el proceso de alguna forma y que recursos se deberían utilizar para esta mejora

6 respuestas

Se puede mejorar capacitando al personal para que conozca las políticas y controles de todas las áreas para poder reportar cualquier inconsistencia y reforzar los valores y estrategias de la empresa

Capacitaciones constantes

Las nuevas personas no están siendo capacitadas de forma correcta, sería conveniente implementar un plan de capacitación de nuevo ingreso y dejarlo para que sea constante

Siempre se puede mejorar y considero que se puede lograr por medio de capacitaciones y comunicación dentro de los procesos, pero este segundo punto es más de nosotros los líderes, para la capacitación si puede intervenir la empresa

Capacitando a los demás procesos que se deben cumplir con cada tiempo y requerimiento, ya que al ser el último proceso en la línea de registro dependemos mucho de sus resultados

Reforzando el conocimiento de las personas de los controles, es un área que se ha detectado con oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

Para evaluar el punto de vista de los Supervisores sobre que recurso y como consideran ellos que se puede mejorar el modelo de gestión operativa que se maneja en la empresa a lo que respondieron lo reflejado en la imagen 7, que llega a la misma conclusión que lo que han observado es que la capacitación del personal nuevo y con más tiempo en la empresa es deficiente, por lo que se podría recomendar implementar un plan de capacitaciones para los nuevos colaboradores y uno de forma permanente y eventual donde cada cierto tiempo se capacite de un punto diferente del modelo de gestión, como la estrategia de la empresa, los controles, los valores etc., para asegurarse que el personal no descuide esos aspectos y hagan un buen trabajo.

4.6 Diseñar una guía fácil de control interno, a nivel de perfil, desde el punto de vista administrativo que permita controlar, medir y evaluar la gestión operativa, para dar una guía adicional a entregar el formato de evaluación se realizó un ejemplo de cómo llenar la guía fácil, la cual se detalla a continuación con la evaluación de 1 proceso con algunos indicadores establecidos, únicamente se detallaron 3 indicadores de 2 procesos internos (Data Master y Contabilidad), sin embargo, el proceso es el mismo para todos los indicadores que ya tienen definidos en los seis procesos internos.

Los pasos para seguir en el llenado de la guía fácil son:

1. Determinar el % de calificación general del área (**CGA**), es el porcentaje que representará cada equipo en la calificación total.
2. Vaciar la Situación Actual (**SA**) luego de aplicar la fórmula de cada indicador.
3. La Unidad de Referencia (**UR**) que en este ejercicio es %, puede ser horas,
4. Calificación cualitativa (**CC**) es la calificación entre Excelente y malo de la situación actual.
5. Calificación numérica (**CN**) es pasar la calificación cualitativa a números.
6. Importancia del Indicador (**II**) el peso en % del indicador al total del proceso, deben sumar 100.
7. Peso Relativo del Indicador (**PRI**) resultado de multiplicar la calificación numérica con la importancia del indicador, debe dar resultado del 1 a 10.
8. Participación del indicador en la calificación (**PIC**) hay dos PIC en el formato de evaluación, el esperado por indicador y el que se cumplió en realidad.
9. Calificación general del área el resultado integrado de los indicadores en el área, basados en el % asignado, adicional se debe evaluar el % en forma cualitativa, para poder hacer el análisis en ambos aspectos.

Al tener la calificación por proceso se debe consolidar en el resultado general de la empresa, luego se realiza el análisis de los indicadores más débiles para poder establecer conclusiones y recomendaciones para mejorar el rendimiento del modelo de gestión

**EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE ESPACIO PARA
ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLE Y EDIFICIOS
EVALUACIÓN DEL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021**

1. Recopilación de datos:

Proceso Data Master:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 15%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
El diseño en el cual está estructurada la organización permite su interconexión entre departamentos.	86	%	B	7	20	1.4	0.21	0.3	70	
El proceso hace uso de sus controles asignados.	99	%	E	10	40	4	0.6	0.6	100	
Se realizan las evaluaciones de desempeño de acuerdo a las descripciones de cargo del personal.	99	%	E	10	40	4	0.6	0.6	100	
Subtotal					100	9.4	1.41	1.5	94	Excelente

Proceso Facturación:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 15%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Manuales documentados para cada uno de los procesos que tienen en su proceso	91	%	E	10	40	4	0.6	0.6		
Formatos definidos para cada uno de los procesos que tienen en su proceso	93	%	E	10	30	3	0.45	0.45		
Tiempos de entrega establecidos para cada tipo de solicitud	80	%	B	7	30	2.1	0.315	0.45		
Subtotal					100	9.1	1.365	1.5	91	Excelente

Proceso Aplicaciones:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 15%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Cumplimiento de entrega de requerimientos de auditoría interna	96	%	E	10	40	4	0.6	0.6		
Cumplimiento de entrega de requerimientos de auditoría externa	94	%	E	10	25	2.5	0.375	0.375		
Control de la ejecución presupuestaria asignada al proceso	98	%	E	10	35	3.5	0.525	0.525		
Subtotal					100	10	1.5	1.5	100	Excelente

Proceso Pagos:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 15%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Actividades de motivación e integración del equipo	93	%	E	10	20	2	0.3	0.3		
Controles establecidos dentro del proceso para cada actividad realizada	97	%	E	10	35	3.5	0.525	0.525		
Distribución equitativa del trabajo entre los miembros del proceso	80	%	B	7	45	3.15	0.473	0.675		
Subtotal					100	8.65	1.298	1.5	86.5	Bueno

Proceso Contabilidad:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 15%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Cumplimiento en la entrega de las solicitudes recibidas en tiempo	91	%	E	10	50	5	0.75	0.75		
Documentación de Quiebres de Control	84	%	B	7	20	1.4	0.21	0.3		
Entrega de métricas mensuales	93	%	E	10	30	3	0.45	0.45		
Subtotal					100	9.4	1.41	1.5	94	Excelente

Proceso Auditoría Interna:

Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 25%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Revisión de los controles de cada proceso periodicamente para que estén actualizados	75	%	B	7	20	1.4	0.35	0.5		
Evaluaciones de los controles periodicamente	95	%	E	10	40	4	1	1		
Seguimiento y cierre de las actividades remediadoras propuestas	90	%	E	10	40	4	1	1		
Subtotal					100	9.4	2.35	2.5	94	Excelente
Total áreas = Evaluación Integral de la Gestión							9.333	10	93.325	Excelente

2. Cálculo de los resultados:

Evaluación Integral de la Gestión		
Área o Proceso	%	Cualitativa
Data Master	94	Excelente
Facturación	91	Excelente
Aplicaciones	100	Excelente
Pagos	86.5	Bueno
Contabilidad	94	Excelente
Auditoría Interna	94	Excelente
Calificación integral	93.25	Excelente

3. Análisis de información:

La información obtenida del presente año para la evaluación de los procesos da un resultado mayor a 90, es decir que el modelo de gestión está teniendo un resultado excelente, los indicadores más bajos son: el proceso de documentación de quiebre de control que no se está cumpliendo al 100% en el proceso de Contabilidad; la interconexión entre los departamentos en el área de Data Master, se han tenido quejas de la atención con otros procesos internos; La revisión de controles en el proceso de Auditoría Interna para que los tengan actualizados no se ha realizado en un tiempo por lo que no se cumple; en el proceso de Pagos no se tiene una distribución equitativa del trabajo; en Facturación se han tenido retrados en la entrega de las solicitudes y en Aplicaciones los requerimientos de auditoría externa se han entregado a veces fuera de tiempo.

4. Elaboración de conclusiones:

*Documentar oportunamente los quiebres de control para asegurarse que no se tengan atrasos y efectos en los resultados y/o métricas mensuales
*Realizar reunión para documentar quejas de atención por parte de los analistas de Data Master para identificar las causas y poder corregir.
*No se han estado cumpliendo con las revisiones periodicas de los controles para tenerlos actualizados, lo cual puede significar un resultado no real en las auditorias internas.
*Las asignaciones de cada analista en algunos procesos no están siendo equitativas por lo que se deben evaluar para asegurarse de tener una correcta distribución.
*Los requerimientos que no son entregados a tiempo deben evaluarse cada uno poder identificar que causa los retrasos y atender los inconvenientes para solucionarlos.
*Cuando los requerimientos de auditoria externa no se entregan a tiempo se debe analizar que causó el retraso.

5. Elaboración de recomendaciones:

*En el proceso de Contabilidad el supervisor debe asegurarse de trasladar los casos de quiebre de control al proceso de auditoría interna
*Al tener las causas asegurarse de levantar plan de acción para trabajar en la atención de los analistas de Data Master
*Realizar planificación de actualización de los controles con cada uno de los procesos.
*Al tener los resultados de la evaluación de las asignaciones de cada analista deben reajustarse para que no haya sobre trabajo en unos y no se tengan tiempo de sobra en otros.
*Establecer planes de solución para las causas de los atrasos en la entrega de los requerimientos.
*Hacer acuerdo de tiempos más accesibles con los auditores externos para poder cumplir con las entregas en tiempo y forma.

Fuente: Elaboración propia con datos hipotéticos tomados únicamente como ejemplo.

4.7 Evaluar el impacto de la gestión operativa en los procesos internos de una empresa que brinda servicios de alquiler desde un punto de vista administrativo”, para lo cual se mencionaron los incluyeron los enunciados en la entrevista realizada:

IMAGEN 8

IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LOS SUPERVISORES DE LOS PROCESOS INTERNOS

Podría indicarme como considera que el modelo de gestión que tiene la empresa impacta a su proceso

6 respuestas

Lo impacta de forma positiva al tener organizadas las atribuciones, alcances de cada uno, procesos establecidos, lo cual ayuda a dar un mejor servicio

Ayuda a ordenar como los requisitores deben hacer las solicitudes y a mi equipo a dar un buen servicio al cliente

Ayuda para tener un orden, una línea de dirección bien establecida y control de las operaciones de la empresa

Se impacta de forma positiva porque ayuda a cumplir con los lineamientos adecuados para asegurar el cumplimiento de los objetivos

Impacta para ordenar todos los procesos, para que cuando llegue a nosotros venga ordenado y a tiempo, así como regula los procesos para cuidar los objetivos

En nuestro proceso ayuda y facilita el control porque se va evaluando por proceso y se tiene un punto de contacto en cada uno

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

En las imágenes 8 y 9 se obtuvo la base y columna de los resultados, el impacto en los procesos internos de la empresa de servicios de alquiler, según los Supervisores, es un impacto positivo, les ayuda a reducir y controlar los tiempos de entrega, ordenan la información, requisitos, es decir, el modelo de gestión funciona de forma correcta, al estar implementado bien; de no tener el modelo de gestión se considera que serían unos

procesos desordenados y se correría el riesgo de perder el control del personal, la información y los resultados.

IMAGEN 9

SITUACIÓN SIN MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LOS SUPERVISORES DE LOS PROCESOS INTERNOS

Como sería su proceso sin el modelo de gestión que se tiene dentro de la empresa

6 respuestas

Desordenado y con una dificultad en la entrega de las solicitudes al cada quien hacer lo que considera

Difícil de controlar las solicitudes y el procesamiento

Un poco caótico, porque las personas no sabrían a quien dirigirse o como solicitar lo que necesitan y el servicio sería malo

Probablemente desordenada porque funciona el modelo de gestión, organiza la empresa de una forma adecuada para caminar hacia el mismo objetivo

La contabilidad sin el modelo de gestión sería difícil de controlar, se podría lograr pero complicaría las actividades, posiblemente no se tendría el tiempo de entrega que se maneja y los estados financieros serían más tardados de armar

Una administración anticuada, ha funcionado bien el modelo de gestión y es una buena forma de mantener buenos resultados

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

Con base a toda la información obtenida en los instrumentos, conocimiento e investigación, basándonos en lo expuesto por Arnolleteo y Díaz (2009), los resultados obtenidos coinciden con la teoría identificada, debido a que la gestión operativa es el modelo que se compone por un conjunto de tareas y procesos que se enfocan a la mejora de las organizaciones de forma interna, con el objetivo de incrementar su capacidad para el logro de los propósitos, políticas y objetivos, en estas actividades intervienen todos los niveles de las organizaciones y se basan en lo determinado por los directivos hacia todos

los niveles de abajo de la organización, con esto se aseguran que cuentan con los insumos para conseguir los propósitos y que estos son utilizados de la mejor manera.

El tipo de gestión operativa también involucra todos los cambios que se realizan en la estructura de la organización, los roles y sus funciones, la capacitación que se le da al personal, buscar la mejora continua con la tecnología disponible.

Teniendo la definición anterior y enfocado a los resultados obtenidos se puede decir que las actividades de los procesos son efectivas porque cumplen con los componentes del modelo de gestión operativa, se detectó una mejora en la capacitación del personal, pero se puede solucionar con un plan de capacitaciones y que no se ha evaluado el modelo de gestión por completo, se han evaluados algunos componentes de forma individual, para esto también se diseñará una guía de control interno que le puede ayudar a los Gerentes o Directivos evaluar e identificar cualquier punto de mejora.

CONCLUSIONES

1. El impacto del modelo de gestión en los procesos internos de la unidad de análisis, según los datos recolectados con los instrumentos aplicados a los jefes y Supervisores, es un impacto positivo, debido a que les ayuda a reducir y controlar los tiempos de entrega, ordenar la información, los requisitos, ya que de no tener el modelo de gestión de los procesos serían desordenados y se correría el riesgo de perder el control del personal, la información y los resultados.
2. Los principales componentes de una gestión operativa son: Planificación, Organización, Dirección, Control, cada componente tiene una función importante para que el modelo de gestión funcione, así como indicadores que ayudan su medición, en la unidad de análisis del presente trabajo de investigación, se determinó que, tienen implementados dichos componentes, por lo que se considera un modelo de gestión efectivo.
3. La empresa tiene una buena estructura interna de trabajo en los procesos, sin embargo, la comunicación y liderazgo son factores que se deben mejorar, los resultados cruzados obtenidos entre jefes y Supervisores, determinó que no se tiene correcta comunicación interna y externa en cada proceso.
4. Las evaluaciones de desempeño semestrales realizadas por la empresa son una buena práctica que ayudan como insumo para detectar cualidades que se pueden aprovechar en los procesos y puntos de mejora. Sin embargo, en las entrevistas se determinó que no siempre se cierran los ciclos de los resultados obtenidos, es decir, si se detectó un punto de mejora no se da el seguimiento respectivo para asegurarse que se haya corregido o aprovechado.
5. El comportamiento de los procesos internos en la empresa ha sido excelente después de implementado el modelo de gestión en la empresa, se han ordenado las operaciones y los controles establecidos se han evaluado periódicamente y

han ayudado a mejorar el rendimiento de cada uno, esto ayudado de los manuales, políticas, formatos y tiempos han asegurado la buena atención interna y externa.

6. El modelo de gestión no es conocido por el 100% de los empleados, porque no se tiene establecido un plan de capacitaciones para el personal de nuevo ingreso o capacitación de refuerzo para los que llevan tiempo en la empresa, esto podría mejorar los resultados de los procesos, reforzando los puntos que no conocen.

7. Se determinó que hay evaluaciones de desempeño y auditorías de control interno para evaluar el cumplimiento de los controles de cada proceso interno, pero no se identificó alguna evaluación previa del modelo de gestión completo, esto se da porque no se tiene establecido un instrumento de medición que pueda ser aplicado por los jefes y consolidado por el gerente de la unidad de análisis.

RECOMENDACIONES

1. Debido a que el modelo de gestión tiene un impacto positivo en los procesos internos, es decir, que está funcionando de forma correcta por estar bien implementado, se recomienda mantener los controles y procedimientos que se tienen hasta el momento y continuar realizando las evaluaciones periódicas para asegurarse del buen funcionamiento.
2. Reforzar periódicamente el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, de todos los empleados, para asegurarse que trabajen en conjunto para el éxito de los componentes de la gestión operativa y con esto también el de la empresa.
3. Realizar una evaluación 360 de los procesos por parte de Recursos Humanos, los resultados de esta evaluación pueden servir para realizar un FODA de cada proceso y con esto realizar el análisis de problemas, precisando las debilidades y fortalezas, relacionadas con sus oportunidades y amenaza, con el objetivo de mejorar la comunicación interna, liderazgo y cualquier otro aspecto de los procesos internos.
4. Dar seguimiento y cierre a las oportunidades de mejora detectadas en las evaluaciones de desempeño, por parte de Recursos Humanos, para asegurarse que se trabajaron tal y como se plasmaron en estas, de lo contrario se estaría desaprovechando ese recurso que ya se tiene implementado.
5. Continuar con las auditorías internas para el cumplimiento de los controles y asegurarse de ejecutar las actividades para corregir cualquier quiebre de control, mantener actualizados los formatos, manuales y asegurarse de presentar las métricas mensuales.
6. Las capacitaciones constantes juegan un factor fundamental en el cumplimiento correcto de las asignaciones y para no poner en riesgo el logro de los objetivos,

se recomienda establecer un plan de inducción para nuevos empleados y de capacitación periódica para los que llevan más tiempo en la empresa, adicional, ayudará a la integración de los equipos y mejorar la comunicación.

7. Evaluar la aplicación de la guía fácil de control interno entregada como resultado de la presente investigación por parte de Recursos Humanos y Control Interno; y que se puede observar en el anexo 6, podría usarse como base para establecer el proceso de evaluación del modelo de gestión, este proceso servirá para controlar y medir la correcta aplicación, además se deberá determinar qué área será la responsable de cuidar los resultados y aplicarlo periódicamente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Vega, RK. Ospino Ayala, ÓJ. Valencia Espejo, VE. (2017). Diseño de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para una Microempresa. INGE CUC, 13, 84-100.
2. Acosta, José. Gestión Operativa de las empresas prestadoras de servicios en las empresas mixtas del municipio Maracaibo. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. (pág. xi)
3. Alonso, C. (2008) Gestión empresarial en las instituciones educativas privadas de nivel medio de la cabecera departamental de Huehuetenango, Tesis Universidad Rafael Landívar.
4. Álvarez, LF, (2017). Modelos de Gestión. Fondo editorial Areandino.
5. Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, Miguel., &Tejedor, F. (2002). Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.
6. Blanco, M. Ganduglia, F. Rodríguez, D. (2018). El Plan de Negocios y la Gestión Operativa. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
7. Caba, N., Chamorro, O., & Fontalvo, T. (2011). Gestión de la Producción y Operaciones. Corporación para la Gestión del Conocimiento Asesores del 2000.
8. Cárdenas, Diana., Urquiaga, Ana. (2007). Logística de operaciones: integrando las decisiones estratégicas para la competitividad. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. (pág. 39)
9. Cárdenas, T. Valdez Heredia, AC. MJ. (2008). Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotécnicas. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
10. Castilla, A. (2005). La gestión empresarial en el siglo XXI. Foro iberoamericano sobre estrategia de comunicación (págs. 1-28). Buenos Aires: FISEC.
11. Castro, F y Oliveira, J. (2009). Supervisión educativa orientada al control de calidad. Lima: Derrama Magisterial. (pág. 56)

12. Coaguila, A. (2017). Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C. Universidad Católica San Pablo, Arequipa.
13. Comisión Nacional De Investigación Científica Y Tecnología (2010). Modelo de Gestión para Centros Regionales de Ciencia y Tecnología. Ministerio de Educación, Chile.
14. Corbetta, P. (2003) Metodología y Técnicas de Investigación social. Madrid: McGraw-Hill. P p: 115-219 y 289-319.
15. Coronado, Iris. (2006). Evaluación de la efectividad en la gestión operativa del área de recursos humanos en la actividad de capacitación en el sector prestador del servicio eléctrico del estado Lara. Universidad de Vale de Rio dos Sinos. (págs. 178 y 179)
16. Corrales Díaz, M. (2009). Sostenibilidad: enfoque en la gestión empresarial. Anales de mecánica y electricidad Vol. 86, 50-55. García Vega, E. (2009). ¿Hacia dónde va la ventaja competitiva?: Un modelo de gestión que incorpora a las personas como elemento clave de la estrategia empresarial. Journal of Business, Vol 1, 63-78.
17. Crespo, M. (2010). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Servicios académicos Intercontinentales, Caracas.
18. Deloitte. (2019). Gestión del riesgo operacional Implementación, datos y analítica. Deloitte, 1, 1-25.
19. Fernández, LR. (2017). Modelo de sistema de gestión integral para la dirección de proyectos públicos. Universidad Politécnica de Catalunya.
20. Fernández, M. (2005). Introducción a la gestión empresarial. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
21. García R, O. (2011). Administración por objetivos. Cuadernos de administración Vol. 6, No. 8, 35-44.
22. Gómez, C. (2014). Logística: Aspectos Estratégicos. México: Editorial Limusa.
23. Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de Investigación Científica. Argentina: Brujas.

24. Gómez, S. (2014). Practica de gestión operativa de la empresa (Vol. 2da ed.). Barcelona, España: Editorial Paraninfo. (pág. 327).
25. Hernández, SH. (2007). Estudio de las Muestras; “esencialmente un subgrupo de la población”. Editorial Versache.
26. Jiménez, R. (2007). Diseño de modelo de gestión para el control de los recursos empleados en el proyecto de fabricación de los intercambiadores de calor de la empresa SIDETUR, C. Universidad de Oriente.
27. Marin-Garcia, Juan., Bautista, Yolanda., García-Sabater., Julio J., & Vidal-Carreras, Pilar I. (2010). Implantación de la innovación continua en la gestión de operaciones. Universidad Politécnico Valencia (págs. 80-86).
28. Menezes, DC. González, F. (2010). Maximización de los Beneficios de los Sistemas ERP. *Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 1, 1-28.
29. Morales Martín, FJ. (2011). Concepto de proyecto: lecciones de experiencia. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid
30. Munch, Lourdes (2010). Administración. Gestión organizacional, Enfoques y proceso administrativo. (Primera Edición). Editorial Pearson Educación, México.
31. Muñoz Veloz, FM. (2018). Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Universidad Andina Simón Bolívar.
32. Nahmias, S. (2015). Gestión de Operaciones Logísticas (Vol. 5ta ed.). México, México: Editorial Mc Graw Hill. (pág. 94)
33. Narváez, J. (2006). La Investigación Aplicada. Editorial Romor.
34. Narváez, P. (2011). Propuesta de un modelo de gestión operativa del departamento de mantenimiento para la flota vehicular del ilustre Municipio de Loja. Universidad Politécnica Salesiana.
35. PMBOK (1996). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMI).
36. Ramírez, A. (2009) Gestión empresarial de las microempresas ubicadas en el municipio De Jalpatagua. Tesis Universidad Rafael Landívar.
37. Render, Barry, Heizer, Jay, (1996) Principios de Administración de Operaciones, México, Editorial Prentice Hispanoamérica, S.A.

38. Revista Costarricense De Psicología (s.f.), Guía para redactar su resumen - abstract-.
39. Reyes, GE. (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo. Universidad del Rosario.
40. Rivera Silva, AC. Vargas Reyes, RE. Bohórquez Arévalo, L. (2018). Implementación de los sistemas de planificación de recursos empresariales (erp) en las organizaciones desde la coevolución. Ingeniería Solidaria, 14, 1-15.
41. Rodríguez M, AF. Pineda M, JA. Sánchez, R. (2002). Sistemas de planificación de recursos empresariales. México: Boletín IIE.
42. Rodríguez, J. (2006). Modelo de gestión para la optimización de procesos para el departamento de administración y finanzas de la empresa MULSERSA, C.A. Universidad Nacional Experimental de Guayana.
43. Rodríguez, SS. (2012). Metodología para la gestión del riesgo en proyectos. Universidad Autónoma de Madrid.
44. Royero, J. (s.f), Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios. Revista Iberoamericana de Educación Principal OEII.
45. Rudas Tayo, LP. (2017). Modelo de gestión de riesgos para proyectos de desarrollo tecnológico. CIATEQ.
46. Sabino, C. (2005). El proceso de investigación; “una introducción Teórico Práctica”. Editorial Panapo.
47. Salazar. (2013) Gestión empresarial en los centros educativos privados de asunción mita Jutiapa. Tesis Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
48. Sampieri, RH, (2014). Metodología de la Investigación. Interamericana Editorial.
49. Schroeder, Roger;(1992) Administración de Operaciones- Toma de decisiones en la función de operaciones, México. Editorial Mc Graw Hill.
50. Solano, J. (2008). Diseño de modelo para la administración y control de proyectos para la empresa SICAD, C.A. Universidad Experimental de Guayana.
51. Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.
52. Taufik, Louis-Chauvel, Alain, (1984) Administración de la Producción, México. Nueva Editorial Interamericana. S.A., 1.984.

53. Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Redalyc, 1, 1-20.
54. Terrazas Pastor, RA. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una Organización. redalyc.org, 23, 1-20.
55. Universidad Central. (2013). Manual de estilo. Universidad Central.
56. Universidad de La Salle. (2020). Guía Normas APA Séptima 7.^a Edición 2020. Universidad de La Salle.
57. Universidad Nacional Abierta (2005). Manual de Investigaciones no Experimentales.
58. Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. Estudios gerenciales Vol. 24 No 109, 65-86.
59. Wallace, W. (2014). Gestión de Proyectos. Edinburgh Business School. www.ebsglobal.net.
60. Zavarce, Regino, Forero, Ayma (2012). Modelo de gestión operativa para los servicios de tecnología de información en empresas de servicios públicos. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
61. Zúñiga, Roy. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. (pág. 8-10)

EGRAFÍA

1. Agacharna, J. (2012) La historia de la administración, artículo disponible en <http://jubyagacharna.blogspot.com/2012/02/la-historia-de-la-administración.html>
2. Alicia, C. (2011) Historia y desarrollo actual de la gestión empresarial. Artículo disponible en <http://clubdeensayos.com/temas–variados/historia-desarrollo-y-estado-actual/51691>
3. Cassini, R (2008). Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto. [Documento en línea de modelo-de-gestión. España]. <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>
4. Giraldo Gómez, M. E. (2018). Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/737
5. Graciano, E. (2009) Orígenes y teorías de la gestión. Artículo electrónico disponible en <http://erickgraciano.blogspot.com/2009/09/origenes-y-teorias-de-la-gestion.htm>
6. Granda, J y Tubetano, S. (2016) Análisis del procedimiento sobre los efectos personales de viajero en aeropuertos conforme a la normativa aduanera vigente en Ecuador. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13497/1/ecuace-2019-ci-de00254.pdf>.
7. Hazler, T. (2007). Guía de Conocimientos de la Administración de Proyectos (PMI). [Documento en línea de WillyDev]. España. http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev_pmbok.pdf
8. Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Escenarios Vol. 9, N° 1, 38-51. Artículo disponible en <http://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>
9. International Finance Corporation, Empresas de arrendamiento, International Finance Corporation. <https://firstforsustainability.org/es/risk-management/understanding-environmental-and-social-risk/client-investee-exposure-to-environmental-and-social-risk/leasing-company/>

10. ISOTools. (2017). Mejora de los procesos internos. ISOTools. <https://www.isotools.org/2017/12/26/mejora-los-procesos-internos/#:~:text=Los%20procesos%20internos%20de%20negocio,los%20procesos%20deben%20ser%20eficientes.&text=Un%20proceso%20de%20calidad%20produce%20I%C3%A1pices%20que%20siempre%20funcionan.>
11. MC Graw Hill, La empresa y su organización, MC Graw Hill. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
12. Padilla, J. (2011) Negocios, Historia y desarrollo de la gestión empresarial. Artículo disponible En <http://www.clubdeensayos.com/negocios/historia-y-desarrolloDe-la-56763.html>.
13. Rubio, D. (2006) Introducción a la gestión empresarial, artículo electrónico. Disponible en <http://www.encurred.cu/index.php/gesti%c3%b&n-empresarial>.
14. Salas, M. (2009) Antecedentes y teorías de la gestión empresarial. Artículo disponible en <http://margaritastafoya.blogspot.com/2010/09/antecedentes-y-teorias-de-la-gestion.htm>.
15. Universitat Oberta de Catalunya, Procesos internos. http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_331/web/main/m1/v1_3_2.html

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento de trabajo – CUESTIONARIO

Cuestionario realizado y aplicado con los jefes de los Procesos internos de la unidad de análisis para evaluar el impacto del modelo de gestión en sus procesos.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebKOO9HzQGhsj37cbjSnriPjC2Fr_1JmBEAuiuqdv5kdCFw/viewform?usp=sf_link

9/30/22, 8:18 PM UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO - MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

CUESTIONARIO

*Obligatorio

TEMA: "LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS INTERNOS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER, DURANTE EL PERÍODO DE 2017 - 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

INSTRUCCIONES: La presente encuesta será respondida por los jefes de procesos internos de la empresa de Servicios de Alquiler de acuerdo a sus experiencias en sus actividades diarias.

OBJETIVO: Los resultados obtenidos serán usados exclusivamente para fines académicos. Las respuestas serán confidenciales.

1. ¿Cuál es su puesto dentro de la empresa? *

Tu respuesta

2. ¿Tiene personas a su cargo? *

SI

NO

Aplica el prellenado de respuestas y, luego, haz clic en Obtener vínculo

https://docs.google.com/forms/d/1v0t1bAFL2GVU1pkmk-BxYp_joK_5H_nPhotbjOnY/prefill 1/4

6/30/22, 8:16 PM

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

3. ¿Cuál es la estructura de su proceso dentro empresa? *

Tu respuesta

4. ¿Tienen manuales de proceso en su área? *

- SI
- NO
- No sé

5. ¿Tienen formatos para la solicitud las solicitudes en su área? *

- SI
- NO
- No sé

6. ¿Tienen asignados tiempos de entrega por cada tipo de solicitud? *

- SI
- NO
- No sé

Aplica el prellenado de respuestas y, luego, haz clic en Obtener vínculo

https://docs.google.com/forms/d/1v9t1b4FL2GVU1pkmk-BxYp_joK__5H_sPhotoDjOnY/prefill

2/4

6/30/22, 8:16 PM

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

7. ¿Calculan y presentan métricas mensuales? *

- SI
- NO
- No sé

8. ¿Tienen controles para evaluación de cumplimiento o auditoría interna en su proceso? *

- SI
- NO
- No sé

9. ¿Qué pasa si no se cumplen los controles? *

Tu respuesta

10. ¿Conoce que es la gestión operativa? De ser afirmativo, podría ampliarme si conoce el de la empresa *

Tu respuesta

11. ¿Concidera que el modelo de gestión operativa que maneja la empresa funciona y como podría mejorarse? *

Tu respuesta

Aplica el prellenado de respuestas y, luego, haz clic en Obtener vínculo

https://docs.google.com/forms/d/1v9t1bAFL2GVU1pkmk-BxYp_JoK__5H_sPhotojOnY/prefill

3/4

6/30/22, 8:16 PM

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

12. ¿De que forma evalúan la participación de los colaboradores en su área? *

Tu respuesta

Obtener vínculo

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Aplica el prellenado de respuestas y, luego, haz clic en Obtener vínculo

https://docs.google.com/forms/d/1v9T1bAFL2GVU1pkmk-BxYp_JoK_5H_ePhoDtbOnY/prefill

4/4

Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada en el marco teórico del presente trabajo de graduación

ANEXO 2

Instrumento de trabajo - Guía de Entrevista

Guía de entrevista realizada y aplicada con los Supervisores de los Procesos internos de la unidad de análisis para evaluar el impacto del modelo de gestión en sus procesos.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfWcD2fnMVqa0h89oS7r7SyQYAs9t_3cD6pBDYb4DxEykIRVQ/viewform?usp=sf_link

6/30/22, 4:58 PM

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO - MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN
DE PROYECTOS

GUÍA DE ENTREVISTA

*Obligatorio

TEMA: "LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS INTERNOS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER, DURANTE EL PERÍODO DE 2017 - 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

INSTRUCCIONES: La presente entrevista será respondida por los supervisores de procesos internos de la empresa de Servicios de Alquiler de acuerdo a sus experiencias en sus actividades diarias.

OBJETIVO: Los resultados obtenidos serán usados exclusivamente para fines académicos. Las respuestas serán confidenciales.

¿Cuál es su puesto dentro de la empresa? *

Tu respuesta

En general, a que se dedica el proceso que tiene a su cargo, podría explicarme? *

Tu respuesta

Aplica el prellenado de respuestas y, luego, haz clic en Obtener vínculo

<https://docs.google.com/forms/d/17gQtwYzghxwnL2Lq8UQnp-Y1ZFzQV6HepHk0fo/prefill>

1/3

6/30/22, 8:58 PM

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Podría ampliarme si tienen manuales en su proceso y cuales tienen establecidos *

Tu respuesta

Podría ampliarme si tienen formatos en su proceso y cuales tienen establecidos *

Tu respuesta

Favor ampliar el tema de los tiempos de entrega, cuáles son y en que casos aplican o si hay excepciones *

Tu respuesta

Favor ampliar el tema de las métricas mensuales *

Tu respuesta

Podría indicarme que ha pasado cuando no se cumplen los controles, darme un ejemplo *

Tu respuesta

Podría indicarme como considera que el modelo de gestión que tiene la empresa impacta a su proceso *

Tu respuesta

Aplica el prellenado de respuestas y, luego, haz clic en Obtener vínculo

6/30/22, 8:56 PM

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Como sería su proceso sin el modelo de gestión que se tiene dentro de la empresa *

Tu respuesta

Considera que se puede mejorar el proceso de alguna forma y que recursos se deberían utilizar para esta mejora *

Tu respuesta

De que forma evalúan la participación de los colaboradores en su área *

Tu respuesta

Obtener vínculo

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Aplica el prellenado de respuestas y, luego, haz clic en Obtener vínculo

<https://docs.google.com/forms/d/17gQtwYzgjxwml2Lq8UQnp-Y1ZFzQVv8HepHk0fojprefill>

3/3

Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada en el marco teórico del presente trabajo de graduación

ANEXO 3

Calendarización de reunión por zoom para cuestionario

Subject	Trabajo de graduación María Fernanda Rivas // Modelo de Gestión Operativo		
Location	SALA VIRTUAL ZOOM		
Start time	viernes 17/06/2022 	18:00	<input type="checkbox"/> All day event
End time	viernes 17/06/2022 	19:00	

María Fernanda Rivas is inviting you to a scheduled Zoom meeting.

Join Zoom Meeting
<https://zoom.us/j/96287250383?pwd=cmg2THJGNURSE1PMmhLRnJZdEIXQT09>

Meeting ID: 962 8725 0383
 Passcode: B88r2k

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4

Calendarización de reunión por zoom para entrevista

Subject	Trabajo de graduación María Fernanda Rivas // Modelo de Gestión Operativo		
Location	SALA VIRTUAL ZOOM		
Start time	miércoles 29/06/2022 	20:00	<input type="checkbox"/> All day event
End time	miércoles 29/06/2022 	21:00	

María Fernanda Rivas is inviting you to a scheduled Zoom meeting.

Join Zoom Meeting
<https://zoom.us/j/96287250383?pwd=cmg2THJGNURSE1PMmhLRnJZdEIXQT09>

Meeting ID: 962 8725 0383
 Passcode: B88r2k

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

I.- ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS DEL PERIODO EVALUADO

1: *CUMPLIMIENTO DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO Peso total del factor 50% - Meta 100% - Unidad de Medida JI*

II.- ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS

2 *DINAMISMO, ENERGIA, ADAPTABILIDAD AL CAMBIO, ORIENTACIÓN A RESULTADOS, TOLERANCIA A LA PRESIÓN ETC. (peso 5%) - Meta 100% - Unidad de Medida JI*

3 *RSE (Valores, Ética, Calidad de Vida, etc.) Peso total del factor 10% - Meta 100% - Unidad de medida : JI y D.O*

4 *CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS . Peso del Factor 5% - Meta 100% - Unidad de Medida: JI y D.O*

5: *CALIDAD DE TRABAJO Y TIEMPOS DE ENTREGA . Peso del Factor 5% - Meta 100% - Unidad de Medida: JI*

6: *CULTURA HSSE . Peso del Factor 7.5% - Meta 100% - Unidad de Medida: JI y HSSE*

7: *LA MILLA EXTRA . Peso del Factor 7.5% - Meta 100% - Unidad de Medida: JI*

8: *ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD . Peso del Factor 10% - Meta 95% - Unidad de Medida: DO*

III.- RESUMEN

a) **Fortalezas y Oportunidades de Mejora**

b) **Áreas a mejorar y/o aprender:** Describa en qué aspecto de su desempeño o comportamiento el empleado debe mejorar:

c) **Plan de Acción:**

IV.- OPINIÓN DEL EVALUADO:

V.- OPINIÓN Y RECOMENDACIÓN DEL GERENTE DE ÁREA:

Fuente: copia fiel obtenida del formato evaluación de desempeño de la empresa de servicios de alquiler

ANEXO 6

GUÍA FÁCIL DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL MODELO DE GESTIÓN

Glosario

Convenciones	Significado
SA	Situación Actual
UR	Unidad de Referencia
CC	Calificación cualitativa
CN	Calificación numérica
II	Importancia del Indicador
PRI	Peso Relativo del Indicador (calf. Área 1 a 10)
PIC	Participación del indicador en la calificación
CGA	Calificación general del área

Tabla de calificación

Tendencias	Convención	Calificación	Parámetro
Excelente	E	10	90% - 100%
Buena	B	7	70% - 89%
Regular	R	4	50% - 69%
Mala	M	1	0% - 49%

Formato de Evaluación

EMPRESA XXX
EVALUACIÓN DEL PERÍODO XXX AL XXXX

1. Recopilación de datos:

Proceso 1:											
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 50%		
							Real	Ideal	%	Cualitativa	
Indicador 1											
Indicador 2											
Indicador 3											
Subtotal					0	0	0	0			
Proceso 2:											
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 50%		
							Real	Ideal	%	Cualitativa	
Indicador 1											
Indicador 2											
Indicador 3											
Subtotal					0	0	0	0			

Proceso 3:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 50%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Indicador 1										
Indicador 2										
Indicador 3										
Subtotal					0	0	0	0		

Proceso 4:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 50%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Indicador 1										
Indicador 2										
Indicador 3										
Subtotal					0	0	0	0		

Proceso 5:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 50%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Indicador 1										
Indicador 2										
Indicador 3										
Subtotal					0	0	0	0		

Proceso 6:										
Indicadores del Proceso	SA	UR	CC	CN	II %	PRI	PIC		CGA = 50%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Indicador 1										
Indicador 2										
Indicador 3										
Subtotal					0	0	0	0		

Total áreas = Evaluación Integral de la Gestión							0	0	0	Excelente
--	--	--	--	--	--	--	----------	----------	----------	------------------

2. Cálculo de los resultados:

Evaluación Integral de la Gestión		
Área o Proceso	%	Cualitativa
Proceso 1	0	0
Proceso 2	0	0
Calificación integral	0	

3. Análisis de información:

--

4. Elaboración de conclusiones:

5. Elaboración de recomendaciones:

FORMA DE CALCULAR LOS DATOS DEL MODELO
SA. = Situación actual del indicador. Se logra aplicando la formulación del indicador a los datos de la empresa, para el período analizado. Éste dará siempre resultados en porcentajes; excepto el indicador de horas perdidas por paros en equipos, que será en horas.
UR = Unidad de referencia. Indica la unidad en la que está expresado el resultado del indicador, ya sea en porcentajes, horas, veces, o días.
CC = Calificación cualitativa. Se obtiene de aplicar el resultado del indicador en la tabla de referencia, la que podrá ser: Excelente, Buena, Regular o Mala.
CN = Calificación numérica. A cada calificación cualitativa le corresponde una calificación numérica, que se encuentra en las tablas de referencia, y que puede ser de 10 para excelente, 7 para buena, 4 para regular y 1 para mala.
II = Importancia del indicador. Indica el porcentaje de importancia del indicador dentro del área, el cual viene dado por el modelo, producto de la investigación de campo.
PRI = Peso relativo del indicador. Es el producto de multiplicar CN X II
La sumatoria de esta casilla, para el total del área, representa su calificación numérica, en una escala de 1 a 10.
PIC = Participación del indicador en la calificación. Esta casilla se divide en dos secciones:
PIC-Real. Se obtiene de multiplicar a PRIx% de CGA asignado a cada proceso, este resultado obtenido para cada indicador, refleja su peso relativo dentro de la calificación integral de gestión de la empresa.
PIC-Ideal. Se obtiene de suponer todos los indicadores en calificación excelente, por lo tanto 10 X IIX 0,25. Este resultado refleja el peso relativo ideal de cada indicador dentro de la calificación integral de la empresa, para lograr una calificación excelente de gestión.
** El 25% está sujeto al % asignado a cada área o proceso
La sumatoria de esta casilla por área, indica la calificación máxima que se debe obtener por cada una de ellas. Este porcentaje viene dado por el modelo.
CGA = Calificación General de la Gestión por Área. Partiendo del hecho de que a cada área se le asignó un porcentaje del 50%, este resultado se obtiene de dividir la sumatoria de PIC-REAL sobre la sumatoria de PIC-IDEALx 100, lo que da un porcentaje, que hay que mirar en la Tabla 14 para definir su calificación numérica y cualitativa, indicando con ello la calificación de la gestión de la empresa en dicha área.
Evaluación integral de gestión. La sumatoria de PIC-REAL, en las cuatro áreas, indica la calificación numérica de la gestión integral en una escala de 1 a 10.
De otra parte, la sumatoria de PICREAL para las cuatro áreas, dividido sobre la sumatoria de las áreas del PIC-IDEAL x 100, indica el porcentaje de calificación general de la gestión.
También se puede obtener el porcentaje global de calificación, sumando CGA de cada área y dividiendo por cuatro.

ANEXO 7

LISTADO DE ACRÓNIMOS

- **MIPYME:** Las pequeñas y medianas empresas, existen otras clasificaciones de grandes empresas en Guatemala, pero no son reconocidas como MIPIMES.
- **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; Es un análisis que ayudará a encontrar los aspectos positivos y negativos que se encuentran dentro de su organización (F-O) y a la vez aquellos que se encuentran en el ambiente que le rodea (D-A).

ANEXO 8

GLOSARIO

- **Evaluación 360:** Una evaluación 360 grados sirve para medir el desempeño laboral de los empleados tanto cualitativa como cuantitativamente. Es por eso por lo que incluye preguntas sobre comportamientos medibles y numéricos, y otras relacionadas con opiniones. Integra los resultados de todos los niveles de la organización para tener resultados individuales por empleado, proceso y como empresa.
- **Indicador:** Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- **Gestión Operativa:** se refiere al modelo de gestión que está compuesto por un conjunto de tareas y procesos que se enfocan a la mejora interna de cualquier organización, con el objetivo de aumentar su capacidad para alcanzar los propósitos de sus políticas y objetivos operativos.
- **Indicador:** Es un dato o información que ayuda a conocer o valorar las características o intensidad de un hecho o bien, para determinar su evolución futura.