

**APLICACIÓN DE BUENAS
PRÁCTICAS DE NEGOCIO
(PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DE LOS MUNICIPIOS DE
SAN SALVADOR, SANTA TECLA
Y SOYAPANGO EN EL SALVADOR)**

Vilma Elena Flores de Ávila
Blanca Ruth Gálvez Rivas
Rosa Patricia Vásquez de Alfaro



COLECCIÓN INVESTIGACIONES
Universidad Tecnológica de El Salvador

46



APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE NEGOCIO
(PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LOS MUNICIPIOS
DE SAN SALVADOR, SANTA TECLA Y SOYAPANGO
EN EL SALVADOR)

Docentes investigadoras
Vilma Elena Flores de Ávila
Blanca Ruth Gálvez Rivas
Rosa Patricia Vásquez de Alfaro

Esta investigación fue subvencionada por la Universidad Tecnológica de El Salvador. Las solicitudes de información, separatas y otros documentos relativos al presente estudio pueden hacerse a la dirección postal: calle Arce, 1020, Universidad Tecnológica de El Salvador, Vicerrectoría de Investigación, Dirección de Investigaciones, Calle Arce y 19 avenida Sur N° 1045, edificio Dr. José Adolfo Araujo Romagoza, 2.^a planta, o al correo electrónico: blanca.galvez@utec.edu.sv.

San Salvador, 2014
Derechos reservados
© Copyright
Universidad Tecnológica de El Salvador

174.4

F634p Flores de Avila, Vilma Elena

sv Aplicación de buenas prácticas de negocio (pequeña y mediana empresa de los municipios de San Salvador, Santa Tecla y Soyapango en El Salvador) / Vilma Elena Flores de Avila, Blanca Ruth Gálvez Rivas, Rosa Patricia Vásquez de Alfaro. -- 1ª ed. -- San Salvador, El Salv. : Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), 2015. 102 p. ; 23 cm. -- (Colección investigaciones ; v.46)

ISBN 978-99961-48-44-6

1. Etica de los negocios. 2. Pequeña y mediana empresa. 3. Etica social. I. Gálvez Rivas, Blanca Ruth, coaut. II. Vásquez de Alfaro, Rosa Patricia, coaut. III. Título.

BINA/jmh

AUTORIDADES UTEC

Dr. José Mauricio Loucel

Presidente Junta General Universitaria

Lic. Carlos Reynaldo López Nuila

Vicepresidente Junta General Universitaria

Sr. José Mauricio Loucel Funes

Presidente UTEC

Ing. Nelson Zárate

Rector UTEC

Aplicación de buenas prácticas de negocio

(pequeña y mediana empresa de los municipios de San Salvador, Santa Tecla y Soyapango en El Salvador)

Vilma Elena Flores de Ávila • Blanca Ruth Gálvez Rivas • Rosa Patricia Vásquez de Alfaro •

Vicerrectoría de Investigación

Licda. Noris Isabel López Guevara

Vicerrectora

Licda. Blanca Ruth Orantes

Directora de Investigaciones

Licda. Cecilia Sisnados de Ayala

Diseño y Diagramación

Noel Castro

Corrector

PRIMERA EDICIÓN

125 ejemplares

Julio, 2015

Impreso en El Salvador

Por Tecnoimpresos, S.A. de C.V.

19 Av. Norte, No. 125, San Salvador, El Salvador

Tel.:(503) 2275-8861 • gcomercial@utec.edu.sv

ÍNDICE

| | Pág. |
|---|-------------|
| RESUMEN | 7 |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| II. REFERENTE TEÓRICO..... | 9 |
| Clasificación de la empresa..... | 9 |
| Buenas prácticas..... | 14 |
| La planeación estratégica..... | 17 |
| Liderazgo | 23 |
| Procesos (cadena de valor)..... | 31 |
| Recursos humanos | 34 |
| III. METODOLOGÍA..... | 38 |
| Método y tipo de estudio..... | 38 |
| Participantes..... | 38 |
| Instrumentos..... | 39 |
| Procedimiento | 39 |
| IV. RESULTADOS..... | 41 |
| Presentación porcentual de resultados por índices e indicadores. | 41 |
| Ponderación de indicadores utilizando la clasificación ordinal | 42 |
| Presentación de resultados descriptivos..... | 49 |
| Diagnóstico a partir de resultados..... | 54 |
| Planeación..... | 54 |
| Liderazgo | 56 |
| Procesos (cadena de valor)..... | 57 |
| Recursos humanos | 61 |

| | |
|--|----|
| V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 63 |
| Conclusiones..... | 63 |
| Recomendaciones | 66 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 68 |
| ANEXOS | 71 |
| Anexo 1..... | 71 |
| Anexo 2..... | 83 |

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas constituyen más del 90 %, según Pavón (2010) de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Estas son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones. A pesar de la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas para la vida económica y el fomento de su competitividad, muchas de ellas no aplican técnicas de buenas prácticas para mejorar su capacidad de gestión, y no saben aprovechar debidamente dichas prácticas.

El estudio se realizó en tres municipios de El Salvador: Soyapango, San Salvador y Santa Tecla, con un nivel de mercado muy amplio, la investigación se enmarca en un enfoque multimodal (cualitativo y cuantitativo), método mixto que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos apoyados en datos cualitativos en un mismo estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). La mayoría de las empresas estudiadas relacionan los conceptos a las buenas prácticas de negocio, pero no las aplican ni desarrollan en sus organizaciones, esto contrastado con el increíble avance de la tecnología, la creación de nuevos segmentos de mercado, la revolución del cliente, los sistemas de comunicación globales, las redes sociales, entre otros, están obligando a las empresas a desarrollar una gestión basada en buenas prácticas de negocio.

Palabras clave: pequeña y mediana empresa, gestión, componentes de buenas prácticas de negocio.

I. INTRODUCCIÓN

Cada negocio es un complejo universo particular, cuyo éxito se debe a ciertos modelos, métodos o técnicas que abordan situaciones típicas en las empresas; ya se ha puesto de manifiesto su efectividad y pueden ponerse en práctica en la organización. Esto depende de tantas variables como: recursos, contexto, mercado, organización, estructura, decisiones, entre otras, por lo que es imposible plantear recetas válidas para todos en el momento adecuado. Sin embargo, los conocedores en los diversos campos, que coinciden en la administración de empresas, recomiendan la aplicación de buenas prácticas que se refieren a formas o métodos de enfrentar problemas o situaciones habituales en los negocios, (2013, 5 de diciembre). Recuperado del <http://www.buenosnegocios.com/notas/251-buenas-practicas-buenos-negocios>

La importancia de las pequeñas y medianas empresas radica en su economía, ya que mediante el empleo cumple con el funcionamiento del mercado laboral, el efecto económico, concentrando la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor. Además, presentan mayor adaptabilidad tecnológica, obteniendo economía de escala a través de la cooperación interempresarial (clúster) sin tener que reunir la inversión en un solo grupo. Aunque durante años, empresas grandes y pequeñas han pasado pruebas y errores hasta encontrar técnicas que les han permitido abordar diversos problemas típicos como falta de visión de futuro, liderazgo organizacional, entre otros.

El presente estudio busca determinar un diagnóstico sobre la utilización de las buenas prácticas de negocio de la pequeña empresa y evaluar los factores que inciden en dichas prácticas.

II. REFERENTE TEÓRICO

Clasificación de la empresa.

Se vive en un mundo lleno de empresas en sus diferentes tamaños. En ellas trabajan amigos y familiares, produciendo lo que se necesita para sobrevivir y proporcionar los productos que la sociedad requiere. La empresa genera una estabilidad social económica para el país, y surge como una consecuencia de la actividad económica del ser humano, que es la acción encaminada a la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades. En este contexto, según el Código de Comercio, 2013, en su artículo 553, (p. 112) establece que es “Conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios” (p. 112).

La diversidad de empresas que existen en el mundo es vasta. Hay de todo tipo, tamaño, diseño, giro, etc., que proveen diferentes bienes y servicios. Es por eso que clasificarlas ahora no se limita solo a la cantidad de empleados que posee o por su capital, entre otras características. Las empresas se clasifican según muchas formas. Sin embargo, esto varía de lugar en lugar. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas, por lo tanto, esto radica en el criterio de cada país.

En El Salvador se clasifica a las empresas de una manera distinta que en Estados Unidos, Canadá, México, y otros países. Hay diferentes organizaciones que se encargan de clasificar a las empresas en el país. A continuación se mencionan a cuatro de estas, y se especificará cómo estas organizaciones llevan a cabo la clasificación de las empresas.

Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (Fundapyme).

Fundapyme es una organización especializada en dar asesoramiento estratégico a personas emprendedoras que desean iniciar y administrar su propia empresa o negocio. Es un grupo de apoyo profesional que guía al interesado en el proceso de convertir una idea en empresa.

Es una fundación de carácter privado que forma parte de una red de soluciones empresariales que contribuyen a mejorar la competitividad y el entorno empresarial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). El

aumento de la eficiencia y rentabilidad permiten perfeccionar continuamente los productos y servicios, hacia la generación de impacto y la consolidación de cambios efectivos en las empresas, en los empresarios y en sus equipos de colaboradores.

La misión de Fundapyme es contribuir, apoyar y fomentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de El Salvador, poniendo a su disposición una oferta de servicios de calidad comprobada a escala internacional, que ayude y contribuya a mejorar sus capacidades frente a los retos de la globalización (2013, 21 de diciembre). Recuperado en <http://lara.gob.vg/la-institucion/entes-publicos/organos/fundaciones/fundapyme>

En El Salvador, las organizaciones gubernamentales de apoyo (como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Conamype, y el Banco de Desarrollo de El Salvador, Bandesal) combinan el número de empleos con el valor activo en sus definiciones de Pymes. Pero Fundapyme centra su atención exclusivamente en el número de empleados, según se describe en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de empresa según Fundapyme

CLASIFICACIÓN FUNDAPYME EMPLEOS

| | | |
|----------------|--------|--------------|
| MICRO | HASTA | 4 empleados |
| PEQUEÑA | HASTA | 49 empleados |
| MEDIANA | HASTA | 99 empleados |
| GRANDE | MAS DE | 99 empleados |

Nota: Clasificación de Fundapyme (2013, 5 de diciembre). Recuperado de <http://www.fundapymes.com/blog/tabla-de-clasificacion-de-pymes-segun-fundapymes/#.Uxt4dz95Oz4>

Cabe destacar que la actual clasificación de empresas requiere del análisis de dos variables: número de trabajadores y ventas en Unidades Tributarias (UT). Sin embargo, para Fundapyme un dato accesible es el número de trabajadores. En cambio, a la información sobre sus ventas en unidades tributarias es difícil de acceder. Adicionalmente, la categoría puede cambiar de un momento a otro. Así, en el año 2002, el 50 % de las empresas del sector figuraban como Pymes, mientras que en el año 2003 solo el 33,34 % aparecían como tales. Como resultado de la crisis económica, la mayoría de las empresas estudiadas contratan entre 12 y 20 trabajadores; casi todas

ellas han tenido que reducir sus nóminas en los últimos años. A pesar de los bajos niveles de contratación de personal, los representantes del sector aun notan escasez de recurso humano calificado. Sin embargo, la mayoría de los gerentes entrevistados (83,33 %) considera que la capacitación que desarrollan ejerce gran influencia en la productividad laboral (2013, 7 de diciembre). Recuperado de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-C198d/658.022-C198d-Capitulo%20I.pdf>

Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación para el Desarrollo Económico y Social (Fusades).

Fusades es una organización privada de desarrollo, sin fines de lucro; se dedica a la búsqueda permanente del bien común, teniendo como razón de ser y de gestión a la persona humana. Su estrategia de trabajo consiste en promover propuestas de políticas públicas en los campos económico, social, legal e institucional, las cuales se presentan a la sociedad salvadoreña. Su objetivo fundamental es desarrollar toda clase de actividades que tiendan a fomentar la seguridad y el bienestar económico, social, intelectual y físico de los habitantes de El Salvador, bajo los lineamientos de un sistema democrático y de libertades económicas e individuales. Fusades, en su labor, desarrolla papeles principales, para lo cual cuenta con dos centros de operaciones: el de pensamiento y el de desarrollo. Desde donde se realizan investigaciones, análisis y auditoría social en las áreas económica, social, ambiental e institucional; de donde nacen las propuestas de políticas públicas. Desde el Centro de Desarrollo ejecuta proyectos y esfuerzos que promuevan el progreso económico y social en El Salvador (06 de noviembre, 2014). Recuperado de http://www.fusades.com.sv/index.php?option=com_k2&view=item&id=121:quienes-somos&Itemid=97

La necesidad de clasificar a las empresas, en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño plantea problemas sumamente distintos y a veces radicalmente opuestos entre empresas pequeñas y medianas.

Otro de los problemas para realizar un análisis de clasificación radica en determinar si existe un criterio objetivo para fijar la magnitud de la empresa, el que, por lo mismo, sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones; o por el contrario, lo que puede ser una empresa mediana o una grande en un país en desarrollo, resultaría apenas pequeña en un país de desarrollo industrial pujante, y por ello otro problema radica en el hecho de que no existe un criterio respecto a la magnitud de las empresas que produzca en el mismo sentido, en todos los aspectos de la vida organizacional.

Para Fusades, los principales criterios para la clasificación de las empresas, de acuerdo con su tamaño, se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.

Parámetros cuantitativos

- De acuerdo con el número de personas. Consiste en catalogar a las empresas en: micro, pequeña, mediana y grande, de acuerdo con la cantidad de personal que posean, estableciéndolo así como uno de los indicadores más utilizados debido a lo fácil que es obtener este dato. Así de acuerdo con el monto de los activos. Existen aquí dos criterios: 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales los edificios y terrenos.

Parámetros cualitativos

- Grado de organización. Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos. De acuerdo con la tecnología utilizada. Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

- Con la participación en el mercado. En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial. 2013, 7 de diciembre, recuperado de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/936703854.pdf>

Tabla 2. Clasificación de la empresa según Fusades

| Tamaño | Empleados | Activo fijo | Organización | Tecnología | Participación en el mercado |
|----------------|------------|-----------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|
| Micro | De 0 a 10 | | Informal | Artesanal | Consumo final |
| Pequeña | De 11 a 20 | Hasta \$85.714.28 | Dos niveles | Rudimentaria | Local |
| Mediana | De 21 a 99 | Hasta \$228.571.42 | Tres niveles | Bajo nivel tecnológico | Nacional o Regional |
| Grande | Más de 100 | Mayor de \$228.571.42 | Más de tres niveles | Altamente sofisticado | Mundial |

Clasificación según Fusades (Martínez, 2002)

Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).

El BCR de El Salvador, en cumplimiento de su misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador, el BCR clasifica el tamaño de las empresas según lo establece Mipymes (2013, 7 de diciembre), recuperado de <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

Tabla 3. Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptada por el BCR

| Clasificación de las empresas | Criterio institucional | |
|-------------------------------|------------------------|--|
| | Nº de empleados | Monto de los activos de las empresas |
| Microempresa | De 1 a 10 | No excede de \$11.428.57 |
| Pequeña empresa | De 11 a 19 | Cuyo activo total es inferior a \$85.714.42 |
| Mediana empresa | De 20 a 99 | Cuyo total de activos no excede los \$228.571.41 |
| Gran empresa | De 100 a más empleados | Cuyo total de activos sea mayor de \$228.571.41 |

2013, 7 de diciembre, recuperado de <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Cámara de Comercio e industria de El Salvador, CCIES.

La CCIES es una organización fundada en 1915. Su órgano máximo es la Asamblea General de Socios, que es la que delega la conducción institucional a una junta directiva. El director ejecutivo es el responsable del funcionamiento de la Cámara. La CCIES es una asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas. (2013, 5 de diciembre). Recuperado de http://www.camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=2

Promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomentan la competitividad de sus asociados, protegiendo sus derechos. La Cámara está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño. La CCIES clasifica a las empresas por su tamaño, basándose en los criterios de Mipymes y del Ministerio de Economía. A continuación se presenta un cuadro con la clasificación de las empresas según su número de personal, ingresos y ventas anuales.

Tabla 4. Clasificación de la empresa según la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

| Clasificación | Personal remunerado | Ventas brutas anuales/ Ingresos brutos anuales |
|-----------------|----------------------|---|
| Microempresa | Hasta 10 empleados | Hasta \$70.000.00 |
| Pequeña empresa | Hasta 50 empleados | Hasta \$800.000.00 |
| Mediana empresa | Hasta 100 empleados | Hasta \$7.0 millones |
| Gran empresa | Más de 100 empleados | Más de \$7.0 millones |

Pequeña empresa, 2013, 12 de noviembre, recuperado de <http://www.camarasal.com/pymes.php>.

Buenas prácticas

En general, el concepto de *buenas prácticas* se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables, que se adecúan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto. Las buenas prácticas son todas las estrategias, planes, tácticas, procesos, metodologías, actividades y enfoques que son o están documentados, accesibles, eficaces, pertinentes y fundamentalmente aceptados, desarrollados por organizaciones profesionales e implantados por un personal correctamente formado. Estas medidas han demostrado ser acordes con la legislación vigente, probadas y puestas en práctica mediante la investigación y la experiencia. Por consiguiente, han demostrado ser eficaces y capaces de estar a la altura de las

expectativas. (2013, 7 de noviembre). Recuperado en <http://www.feaps.org/que-hacemos/organizacion/calidad/buenas-practicas.html>

En relación a las buenas prácticas es un hecho que:

- Permite a la organización evidenciar la relación o alineación con la visión, la misión y los valores.
- Es producto de la evaluación y detección de una condición con expectativas de mejora. Esta evaluación podrá haber sido realizada a través de sistemas o procesos creados o adoptados por la organización a través de investigaciones realizadas que identifiquen aspectos relevantes para el sector que sirve.

Además, puede referirse a la aplicación de los principios de la administración, del proceso gerencial o administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar las áreas funcionales de la empresa, su estructura, sus recursos y procesos, a su visión, misión y estrategias, y los enfoques de gestión: *Total Quality Management* (TQM), *benchmarking*, liderazgo por resultados; es decir, la buena práctica es la acción que se desarrolla con la aplicación de conocimientos de la ciencia administrativa. (2013, 7 de noviembre) Recuperado en <http://www.feaps.org/que-hacemos/organizacion/calidad/buenas-practicas.html>

Las buenas prácticas son sistemáticas, sostenibles, flexibles, etc. Es decir, no se desarrollan en un día, sino que deben ser aplicables continuamente, con un control de su capacidad de obtener el resultado buscado por la organización; con las expectativas de lograr lo deseado con la mejor utilización de los recursos con que cuenta la empresa. Sostenibles porque cuenta con la estructura económica, organizativa y técnica que hace posible su puesta en práctica de forma sistemática para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o receptores de sus servicios. Las buenas practicas están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus diferentes direcciones. Ellos deben liderar estos procesos, impulsarlos y respaldarlos permanentemente desde el ejemplo y la implicación. Por lo tanto, una buena práctica no es el resultado de una acción de un profesional o grupo de profesionales aislados de las líneas estratégicas planteadas por la dirección. La buena práctica es una acción con un impacto directo en los clientes; pero es indispensable que las acciones de mejora sirvan a los fines de la organización, es decir, a cubrir mejor lo que los clientes desean y esperan. (2013, 28 de noviembre) Recuperado de <http://freddygzzone.wordpress.com/2012/11/12/como-las-empresas-desarrollan-buenas-practicas-gerenciales/>

Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros empresarios y facilitar la mejora de sus procesos. Este es un sentido esencial de la buena práctica, por lo tanto, debe de estar documentada, de modo que pueda trasladarse el conocimiento fácilmente a otra organización para aprender a realizarla.

En general el concepto de *buenas prácticas* se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva, normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto. También se utiliza en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones. Las buenas prácticas sistematizadas, permiten aprender de las experiencias y aprendizajes de otros, y aplicarlas de manera más amplia y/o en otros contextos (*scaling-up*). Pueden promover nuevas ideas o sugerir adaptaciones y proporcionar una orientación sobre la manera más efectiva de visibilizar los diversos impactos de una intervención administrativa y organizacional en las comunidades.

La búsqueda de buenas prácticas se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no solo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de su problemática. 2013, 7 de octubre. Recuperado de <http://www.planandino.org/bancoBP/node/3>.

Ventajas y desventajas de la aplicación de las buenas prácticas de negocios.

Como en todo lo que se investiga siempre se identifican beneficios y desventajas, la aplicación de las buenas prácticas no es la excepción. A continuación se presentan algunas ventajas y desventajas de su aplicación, evidenciándose en los resultados de la gestión administrativa en las empresas estudiadas:

Responden a una necesidad identificada.

Son fruto de una evaluación cuidadosa de alguna característica en una población definida que se hace necesario modificar y mejorar y, por tanto, tiene objetivo definido, relevante y realista.

Desarrollan estrategias basadas en evidencia, innovadoras en su aplicación, demostrando capacidad de cuestionamiento, creatividad y capacidad administrativa.

Las estrategias y las acciones parten de unos principios y valores básicos y responden a una visión o perspectiva definida del problema que atiende.

Los recursos humanos que implantan la iniciativa están calificados y especializados.

Proponen un sistema riguroso de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas, a la vez que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones.

Cuentan con una amplia base de participación, sobre todo de los beneficiarios, pero también de la comunidad empresarial, con alianzas interinstitucionales fuertes.

Puede probar una mejora sustantiva de la situación que le dio origen.

Incorpora estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización.

Sistematiza los procesos y resultados.

Propicia de alguna manera la replicación de la experiencia de buenas prácticas administrativas.

Es muy frecuente que existan barreras o dificultades para la detección y transferencia de buenas prácticas entre organizaciones. Estos problemas pueden deberse al desconocimiento; a la falta de sistematización del saber; a la desconfianza en la información o simplemente a la consideración de que estas transferencias carecen de utilidad. “Buenas prácticas”. (2013 7 de octubre), recuperado de <http://www.planandino.org/bancoBP/node/3>

Componentes que conforman las buenas prácticas de negocios

La planeación estratégica

La planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desarrollo de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cuál es la razón de ser y los propósitos de una persona, institución u organización, (Sergio, 2012). Según este autor, a través de la planeación se puede saber en dónde se está y adónde se quiere llegar; cuáles son los objetivos y metas (personales o institucionales); cuáles son los riesgos y las oportunidades previsibles; qué circunstancias (de mercado o medio ambiente) es probable que se presenten; todo con el fin de diseñar y decidir alternativas y formas de acción que aseguren hasta donde sea posible

nuestro adecuado desenvolvimiento y, con ello, la obtención de lo que se desea alcanzar. Además, considera que la planeación es una tarea fundamental en el camino hacia el éxito; si bien los buenos planes son esenciales, no son suficientes para lograr los resultados que con eficacia y eficiencia conduzcan a lo que se desea y se propone obtener.

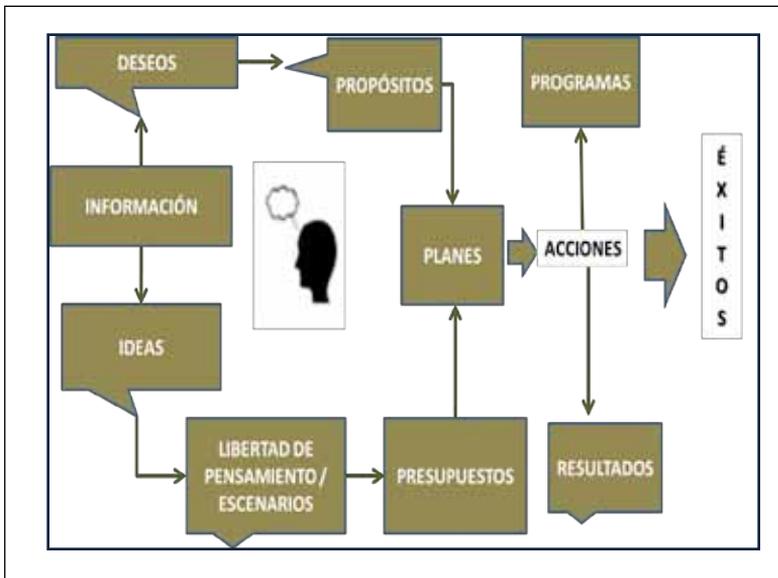


Figura 1. Los planes en el camino del éxito. Elaboración propia, 2013, a partir de La planeación estratégica (David, 2008).

La planeación es una herramienta administrativa que facilita la supervivencia de las empresas. Si no se cuenta con una guía clara (plan) que conduzca con mayor seguridad y eficiencia hacia el futuro que se desea, es más difícil y riesgoso lograr lo que se pretende (el éxito), y con mayor probabilidad estará presente el fracaso (Sergio, 2012).

La función de planeación constituye una de las funciones claves de la administración, pues determina el camino que se debe seguir, la visión, los objetivos, las estrategias, políticas y procedimientos necesarios, para que tanto la empresa como el empleado puedan lograr sus propios objetivos. Todo ello le proporciona al empleado una visión común y una razón clara para la realización de actividades que buscarán optimizar la labor suya dentro de la compañía, facilitando el desarrollo organizacional e individual. Gracias a la planeación en las organizaciones, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde se quiere que vaya la empresa?
- ¿Qué se tiene que hacer para lograr lo que se pretende?
- ¿Cómo se debe hacer aquello que tiene que hacerse?
- ¿Cuándo se debe hacer cada una de las acciones?
- ¿Qué recursos son necesarios para hacer lo que se tiene que hacer?
- ¿En cuánto tiempo y en qué magnitud habrá de lograrse lo que se pretende?

En pocas palabras, con la planeación se diseña el futuro y se encuentran los caminos por los cuales transitar en la búsqueda de lo que se quiere (objetivos de supervivencia y crecimiento) (Pérez, 1999).



Figura 2. El pensamiento y el proceso de planeación, basada en los datos de David (2008).

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones multifuncionales, que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización (David, 2008).

Este mismo autor considera el término *administración estratégica* como sinónimo de planeación estratégica. En ese sentido, se describen las tres etapas que conforman la administración estratégica:

- Formulación de la estrategia.
- Implantación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión; identificar las oportunidades y amenazas (externas) para la organización; determinar las fortalezas y debilidades (internas); establecer objetivos a largo plazo; generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificar sus líneas de productos, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil. (David, 2008).

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio período. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo, y para bien o para mal las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implantación y considerar que la implantación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implantación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye; crear una estructura organizacional eficaz; dar una nueva dirección a los esfuerzos de *marketing*; elaborar presupuestos; desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización, (Gallardo, 2012).

A la implantación de la estrategia David (2008) la denomina la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implantar la estrategia

significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implantación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implantación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil. El mismo autor especifica que las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?” y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?”. El reto de la implantación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales; 2. Medir el desempeño, y 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer (David, 2008).

En las grandes organizaciones las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o de unidades estratégicas de negocios) y funcional. Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las pequeñas empresas, e incluso algunas de las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocios; solo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo, los gerentes y empleados de estos dos

niveles deben participar activamente en las actividades de administración estratégica (Gallardo, 2012).

Drucker (2000) afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa: “(...), es decir, hacerse la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?”, lo que conduce al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones de hoy, para los resultados de mañana. Esto, sin duda, lo debe realizar una parte de la organización que pueda ver el negocio en su totalidad que sea capaz de equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana, y que esté en condiciones de destinar recursos humanos y financieros hacia resultados clave.

Para el desarrollo y conducción del proceso de la planeación estratégica se hace necesario como etapa inicial del proceso, entender el concepto de *estrategia*. Son múltiples y variadas las definiciones de estrategia. Para Chandler, precursor del pensamiento estratégico, la definió como: “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adaptación de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esta metas”.

Para Porter (2000), la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación, una combinación única de valor.

Todas estas definiciones en común consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad, ante el mercado y el cliente, los objetivos empresariales (David, 2008). Por tanto, la estrategia está orientada a:

- Definir el posicionamiento competitivo de la compañía.
- Alinear las actividades con la estrategia.
- Construir una diferencia con su competencia.
- Asegurar la gestión por procesos.
- La sostenibilidad organizacional.
- Eficiencia organizacional.

El resultado de todo proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

La estrategia en una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Así, la estrategia de una compañía se trata del cómo; por ejemplo, cómo pretende crecer; cómo intenta construir una clientela leal y vencer a la competencia; cómo operará cada una de sus áreas (investigación y desarrollo, actividades de la cadena de abastecimiento, producción, ventas y mercadotecnia, distribución, finanzas y recursos humanos); cómo mejorará su desempeño (Cano, 2011).

Liderazgo

El tema del liderazgo ha sido abordado ampliamente por una importante cantidad de autores en los campos organizacional, motivacional y empresarial. Esto por la gran vinculación que tiene dicha temática en las buenas prácticas de negocios; además, por su implicación tan humana y, por tanto, compleja en todas actividades en las que está inmerso el ser humano. Estudiar el liderazgo ha sido el interés de la administración, de la psicología y de otras disciplinas. Además, hay una gran cantidad de teorías, filosofías y enfoques; sin embargo, a pesar de la diversidad de enfoques y teorías, sí existe un consenso en establecer que el liderazgo es la capacidad de las personas de influir en aquellos que los siguen (Robbins, 2013). El mismo autor ha definido el liderazgo como un proceso de influencia, aunque con la evolución conceptual hoy en día se ha cambiado esta definición; y se conoce como una habilidad que ayuda a intervenir en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Conceptualización

Según la RAE (2001), define el liderazgo como “una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Según Robbins (2013: p. 300) “es el proceso de liderar a un grupo de personas e influir en ellos para lograr sus metas”. Etimológicamente hablando, liderazgo es cualquier intento expresado de influir e impactar la conducta de otras personas, tanto en el plano individual como en el colectivo, que se orienta al logro de objetivos esforzándose con buena disposición,

esto es, trabajando de manera entusiasta en su consecución (Robbins, 2004, pág. 315) Aunque a veces se confunden, no es lo mismo *mando* que *líder*. Mientras el concepto de *mando* tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás (Palomo, 2001).

Son muchas las investigaciones que han pretendido clarificar el concepto de liderazgo. Sin embargo, como señalaba Bennis, a finales de la década de los cincuenta, “de entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto”. Resumen que igualmente refleja la situación actual. Blanchard (2007, p. 26) lo define como “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”. En la empresa, el líder es quien está trabajando con o para el cliente en un momento determinado, así sea el gerente general en un reunión estratégica; el despachador cuando entrega la mercadería; el técnico que efectúa la reparación; el operario que empaca el producto o el administrativo que está preparando la cotización (Carrasco, 2009).

Teorías sobre el liderazgo

El liderazgo como conducta: relaciona los identificados en los estudios de la Universidad de Ohio, el cual concluyó que un líder eficaz era aquel que se comportaba con los demás de manera considerada proporcionando las estructuras necesarias para permitir que se realizaran las tareas (2013, 12 de diciembre). Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan, señalaron las diferencias entre los gerentes, y concluyeron que los grupos de trabajo más efectivos tenían líderes concentrados en los empleados, antes que en la producción.

El *Grid* gerencial es una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo, la cual fue basada en los estilos de interés por la gente que labora en la organización y de interés por la producción. Esta matriz representa esencialmente las dimensiones de la *Ohio State* sobre la

consideración y la estructura de inicio, de la orientación de los empleados y la orientación de la producción, en donde se encontró que los supervisores eficaces eran aquellos que se diferenciaban de sus empleados por considerarse orientados más a sus empleados que hacia la producción. 2013, 12 de diciembre. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf

Aproximación humanista: existen modelos relacionados con la parte humanista, el modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo propuesto por Fiedler (1965), el cual señala que las teorías de contingencias han dominado en los últimos años, ya que el principal paradigma sigue siendo el liderazgo. Este modelo fue la primera teoría que propuso relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. La cantidad de control o influencia se concibe como una combinación de las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder inherente a la posición. En términos generales, los líderes motivados hacia la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control; los líderes orientados interpersonalmente son más efectivos en las situaciones de control intermedio.

La dirección es una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica liderazgo y también responsabilidad sobre resultados.

Liderazgo como rasgo de personalidad

El líder “nace”, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.), siempre y cuando poseyera esas cualidades (Palomo, 2001). Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos. Estas son: buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Gibb 1969). Asimismo, Robbins (1979) señala que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía tienden a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición del líder. Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, en la práctica los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo (Palomo, 2001).

El liderazgo como conducta

En este caso, el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque, son importantes los estudios de las universidades de Ohio y Michigan, así como los de Robert Blake y Jane Mouton. Las teorías conductuales más completas y reproducidas con exactitud son resultado de investigaciones que iniciaron en *Ohio State University* a finales de la década de 1940. Estos estudios pretendían identificar las dimensiones independientes del comportamiento propio de un líder. Habiendo iniciado con más de mil dimensiones, finalizaron con dos categorías que representan la mayor parte de los comportamientos de liderazgo. Llamaron a estas dos dimensiones:

Consideración. Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad; crean cohesión y armonía en el grupo; facilitan la participación en la toma de decisiones; ayudan a los subordinados con los problemas personales; muestran proximidad y cercanía; mejoran la comunicación, etc. (Robbins, 2013).

Iniciación de estructura. Se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo, para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas, tales como obtener buenos niveles de rendimiento; confirmar que se comprenden sus órdenes; clarificar y asignar funciones y tareas; se asegura de que están orientados hacia las tareas, etc. (Robbins, 2013)

Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios sobre liderazgo realizados en la *University of Michigan* por la misma época de los que se realizaron en *Ohio State* tuvieron objetivos de investigación similares: identificados en otras características conductuales de los líderes que estaban relacionados con el desempeño eficaz (Robbins, 2013). El mismo autor sostiene que los líderes centrados en la persona son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados; son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales. Además, mantienen su posición sobre el liderazgo centrados en la producción. Son los que enfatizan

los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo. La malla gerencial de Blake y Mouton, en su modelo bidimensional, establece que existen características universales en las organizaciones: existencia de un objetivo o meta; están formadas por personas; todas tienen una jerarquía definida, (Hellriegel, 1998).

El mismo autor hace una referencia a la aproximación humanista de McGregor. Hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría, se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección; uno autoritario que denomina *Teoría X*, y otro igualitario que denomina *Teoría Y*.

Teoría X. Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos de que el ser humano siente repugnancia por el trabajo; prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad. Como consecuencia de esta forma de pensar, el directivo *X* considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos (Koontz, 2008).

El mismo autor se enfoca en la *Teoría Y*, en contra del enfoque anterior. McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales; el directivo considera que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse en aras de conseguir los objetivos a los que se ha comprometido.

El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

El modelo de contingencia de Fiedler (1967) quien propuso, por primera vez, las relaciones de contingencias en el campo del liderazgo. Su teoría parte de supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como el control en cada situación, además determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz, dependiendo de las situaciones: relación entre el líder y los miembros, estructura de la tarea y poder del puesto. (2013, 15 de diciembre) Recuperado de <http://www.psicologia-online.com/pir/el-modelo-de-contingencia.html>

Teoría de los caminos de meta

Evans (1970) y House (1971) presentan un modelo de contingencia del liderazgo que integra el modelo motivacional de las expectativas (lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado) y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio. Consideran estos autores que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados cuando estos perciben una satisfacción inmediata o directa, (2013, 15 de diciembre). Recuperado de <http://www.psicologia-online.com/pir/el-modelo-de-contingencia.html>

Actualmente el liderazgo apunta a la integración de los atributos, los comportamientos y las situaciones que modelan el liderazgo, bajo la óptica de lanzar los resultados. En este contexto se mueven Ulrich, Senger & Smalwood (1999), quienes ofrecen en su libro *Liderazgo basado en resultados* una perspectiva del liderazgo eficaz, a través de atributos por resultados. Los atributos son un conjunto de características que responden a tres cuestiones: el líder basado en principios, motivaciones, rasgos personales, carácter, etc., además, las destrezas, habilidades, conocimientos y experiencia de los líderes para crear conductas, hábitos, estilos y competencias. En los enfoques emergentes se busca analizar el liderazgo desde otra perspectiva.

Los mismos autores mencionan que ser capaz y poseer los atributos del liderazgo es maravilloso, pero la capacidad ha de emplearse de manera apropiada y con un propósito. El mensaje a los líderes puede expresarse en la sencilla fórmula: liderazgo eficaz (atributos x resultados). Esta ecuación sugiere que los líderes han de procurar la excelencia en ambos términos. Es decir, deben demostrar atributos y también lograr resultados. Cada término de la ecuación multiplica al otro. No son acumulativos. Por tanto, un puntaje bajo, sea en atributos o en resultados, reducirá notoriamente la eficacia del líder.

Formación de líderes mediante atributos.

En la última década, quienes desean ser o formar líderes más eficaces han tendido a identificar y mejorar los atributos del liderazgo; es decir, las cualidades interiores o personales que hacen al líder eficaz. Los atributos caen dentro de tres categorías amplias: quienes *son* los líderes (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter); qué *saben* los líderes (destrezas, habilidades, rasgos); y qué *hacen* los líderes (conductas, hábitos, estilos,

competencias). En el intento continuo por mejorar a los líderes, se ha dedicado muchísima atención e inversión al concepto de *Ser-Saber-Hacer*, Ulrich, Senger & Smalwood (1999).

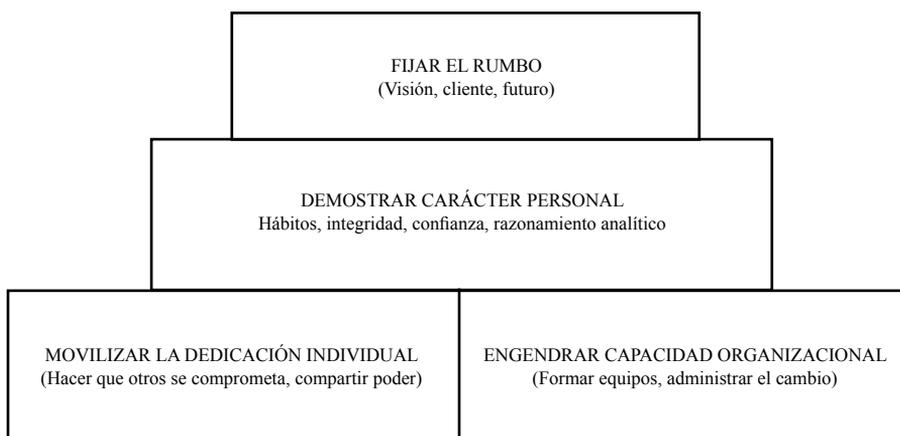


Figura 3. Resumen de marcos de atributos del liderazgo según Robbins (2013).

Fijar el rumbo. Los líderes posicionan sus firmas hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus firmas de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen el estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc. Pese a las diferencias sutiles en el significado de estos vocablos, todos señalan al líder que define el futuro de su empresa por medios que fomentan la participación y que asigna recursos para hacer realidad el futuro. Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción. (Robbins, 2013).

Visión: se refiere a comprender los sucesos externos. Exhibir fuerte orientación hacia el cliente; pensar profundamente y ver posibilidades nuevas; tener la visión, las destrezas y los recursos necesarios para formar conexiones más allá de la base primaria. De igual forma, dedicar recursos a innovaciones de procesos que mejoren la productividad de la clientela, y así darle a la organización un rumbo claro y constante, que demuestre la responsabilidad

inquebrantable frente al medio ambiente; enfocarse en el futuro, muestra la convicción en la creación de una visión y articular valores y estrategia tangibles; de forma que la misión que se elabore abra nuevos caminos para operar sobre un conjunto de principios y convicciones inspiradores, definiendo principios esenciales, dándoles forma y aplicarlos en el negocio desde la perspectiva del cliente. Reclamar el futuro mediante el reconocimiento, previsión tecnológica, flexibilidad conceptual, visión y alineación estratégica mejorando la imagen de la empresa (Bateman, 2005). Convertir la visión en acción, es alinear el desempeño con la visión compartida, comprometiendo a otros para alcanzar un estado futuro a través de la transformación de la estrategia en resultado, generando un clima para el éxito (Bateman, 2005).

Liderazgo al más alto nivel.

Cuando los líderes que dirigen al más alto nivel comprenden el papel desempeñado por el triple balance como objetivo adecuado de ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida, están listos para concentrar la energía de todos en una visión convincente (Blanchard, 2007). El mismo autor menciona que el mayor obstáculo que impide a la mayoría de los gerentes ser grandes líderes es la falta de una visión clara con la cual trabajar. Una falta de visión compartida hace que las personas se vean abrumadas por multiplicidad de prioridades, duplicación de esfuerzos, comienzos en falso y desperdicio de energías. Una visión genera confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua para el éxito. Una visión ayuda a las personas a decidir de manera inteligente, pues toman sus decisiones con el resultado final en mente. A medida que se logran las metas, va quedando en claro lo que sigue. Una visión nos permite actuar con una postura proactiva, haciendo que avancemos hacia lo que queremos en lugar de alejarnos de manera reactiva de aquello que no queremos.

Las organizaciones de alto desempeño tienen una cultura sólida y característica. No puede negarse que el elusivo fenómeno llamado *cultura* es un poderoso definidor de la excelencia organizacional. La cultura puede describirse como el contexto en el cual existen todas las prácticas. “Es la personalidad de la organización, la manera como aquí se hacen las cosas.” La cultura está formada por los valores, las actitudes, las creencias, los comportamientos y las prácticas de los miembros de la organización. La cultura no solo subyace en todo lo que hace la organización, sino que también

determina su preparación para el cambio. Cuando las organizaciones buscan la grandeza, a menudo encuentran aspectos de su cultura organizacional que deben cambiarse. Una cultura organizacional fuerte y concentrada comienza con una visión convincente y está apoyada por cada uno de los elementos cruciales (Blanchard, 2007).

Visión y liderazgo

La visión siempre regresa al liderazgo. Los individuos miran hacia sus líderes formales en busca de visión y dirección. Si bien los líderes deben hacer partícipes a las personas al dar forma a la dirección, la responsabilidad última en asegurar y mantener una visión sigue estando en los líderes y no puede delegarse a otros. Crear una visión no es una actividad que pueda marcarse en una lista y dejarse. Es una de las funciones permanentes más cruciales de un líder exitoso. Supone la diferencia entre un desempeño alto y uno promedio, tratándose de la organización entera, de un departamento o de un equipo. (2013, 18 de noviembre). Recuperado de <http://lidervision.com/portal/blogs/blog-sergio-matviuk/vision-y-liderazgo/>

En la misma dirección se encuentra que una vez que se llega a un acuerdo sobre la visión, el papel desempeñado por el líder es asegurar que todos los individuos de la organización respondan a esa visión. La tarea del líder es apoyar a las personas en el logro de la visión, mediante la eliminación de barreras; asegurar que las políticas, las prácticas y los sistemas les faciliten actuar sobre ella; y hacerse responsable él mismo y responsabilizar a sus inmediatos subordinados y a todos los colaboradores de actuar de modo coherente con la visión. Entonces las personas servirán naturalmente a la visión, no al líder.

Procesos (cadena de valor)

¿Qué es un proceso? Un proceso es un conjunto de actividades que da satisfacción a un requerimiento de clientes, externos o internos. El proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Cuando el cliente es externo, el proceso de ventas incluye: tomar el pedido, enviar a producción producir el artículo, despachar y cobrar. Cuando el cliente es interno, se habla

de procesos internos; por ejemplo, cancelar las remuneraciones o comprar artículos.

Un proceso del negocio no existe si no está activado, es decir, si se toma una radiografía a la empresa y no hay, por ejemplo, ningún pedido en proceso, entonces es como si el proceso de completar la atención al cliente (todas las actividades del proceso: producir, vender, despachar, cobrar (...)) no existiera, (Carrasco, 2009).

El mismo autor explica que los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre uno y tres procesos; en empresas muy grandes este número puede llegar a ocho. Por ejemplo, en una empresa de confección de vestuario a pedido: satisfacer el pedido de un cliente, desde realizar el contacto inicial hasta la entrega del producto, incluyendo producción; compra de insumos para la orden específica, cobranza, otros.

En la planificación de la producción, se considera la necesidad de los clientes para realizar dimensiones de personal y recursos de diferente índole, con el fin de dar a los clientes estimaciones confiables de entrega de sus pedidos. Los procesos internos resuelven necesidades internas de la organización y no siempre generan valor agregado. En otras palabras, a veces no aportan a la misión de la organización, pero sí generan costos. En empresas pequeñas no es difícil identificar hasta veinte procesos secundarios, los que pueden llegar hasta cuatrocientos en grandes organizaciones. Veamos algunos ejemplos válidos en casi cualquier tipo de empresa:

- Compra de artículos de oficina a través de una unidad especializada.
- Pago de anticipos dentro del mes.
- Pago de planillas cada fin de mes.
- Declaración y pago de impuestos.
- Reposición de maquinarias.
- Reparación de maquinarias.

Enfoque sistémico aplicado al proceso. Si vamos a tomar un proceso para mejorarlo drásticamente, aplicaremos el enfoque sistémico a través de:

- Conocer la misión de la empresa.
- Identificar las interacciones con otros procesos y entidades.
- Definir con toda precisión la misión del proceso.

Se debe asegurar que la misión del proceso sea consistente con la misión de la organización. Esto significa conocer el medio donde se encuentra el proceso. ¿Cuál es el entorno del proceso? Se conoce como *cadena de valor* a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de *cadena*, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y se llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta manera, toda firma consigue ampliar su margen (resultado de la diferencia que se obtiene al comparar el valor total con el costo de las actividades) 2013, 5 de octubre. Recuperado de <http://definicion.de/cadena-de-valor/>

Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la oportunidad de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado. Es importante subrayar, en este sentido, que en la economía, y también en la configuración de la citada cadena de valor, adquiere un papel relevante y de gran peso, lo que se da en llamar *panorama competitivo*, que también es fundamental en dicha ventaja. En concreto, se establece un total de cuatro aspectos de dicho panorama, que influyen de manera contundente en la cadena que nos ocupa. Así, en primer lugar está lo que se da en llamar *grado de integración* y que es un término con el que se define a todas aquellas actividades que se realizan en la propia casa o empresa y no en otras compañías independientes.

En segundo lugar, nos encontramos con el panorama industrial, que es el conjunto de sectores industriales que están relacionados entre sí, y que son en los que compite nuestra empresa gracias a una estrategia perfectamente delimitada y coordinada con el claro objetivo de conseguir las metas que se ha marcado. El tercer elemento que puede influir en la cadena de valor es el panorama de segmento. Más exactamente, con él se hace referencia a las variaciones con las que se pueden ver afectados, tanto lo que es el producto en concreto como sus compradores. Hay especialistas que distinguen dos

subsistemas en la conformación de la cadena de valor. Una cadena de demanda, que involucra a los procesos vinculados con la creación de la demanda; y una cadena de suministros, dedicada a la satisfacción de la demanda en tiempo y forma.

También es posible diferenciar entre dos tipos de actividades de valor. Una de ellas es la relacionada con las actividades primarias; un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y su transferencia al comprador. Las actividades de apoyo, en cambio, sustentan a las primarias y suponen la participación de los recursos humanos, por ejemplo, los insumos y la tecnología. 2013, 5 de octubre. Recuperado de <http://definicion.de/cadena-de-valor/>

Recursos humanos

Algunos conceptos básicos.

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada, que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos.

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración de los recursos humanos; sin embargo, veamos las interacciones que se suceden entre ellos (RAE, 2001).

Capital humano

Es el aumento en las capacidades de la producción del trabajo alcanzadas por los trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas que hacen potencial a un individuo. En sentido figurado, se refiere al término *capital* en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo”. En

el sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el *stock* del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra, como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad (Chiavenato, 2001).

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento; razón por la cual toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante, y la correcta administración de aquel talento humano como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla (Chiavenato, 2001).

El activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo. El recurso humano es el ente pensante de toda organización que llevará, a través de la entrega el conocimiento, la experiencia, etc., al éxito o al fracaso a la organización.

Administración de recursos humanos

En esta parte se utiliza el recurso humano de una empresa para lograr sus objetivos. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben de lograr hacer algo a través de otros. La competencia global ha obligado a las pequeñas y grandes empresas a tener más conciencia de los costos y la productividad. Es por ello que este recurso debe recibir mayor atención de los altos niveles jerárquicos de las organizaciones. A través del proceso de empleo, una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados, que aseguren las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno para lograr los objetivos. Para que la empresa pueda alcanzar sus metas y objetivos debe contar con personal muy capacitado y desarrollado, que encamine a la organización al desarrollo organizacional (Mondy y Noe, 2005).

La importancia de la administración del talento humano en la satisfacción de los empleados es evidente que deben gozar de un clima organizacional adecuado lo cual se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Si bien es cierto que para la empresa es necesario contar con recursos financieros, de equipamiento y de planta, el recurso humano es sumamente importante. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios; de controlar la calidad; de distribuir los productos; de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. “La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados, que influye en la eficacia de estos y de las organizaciones”, (Mondy y Noe, 2005.)

El mismo autor explica que, en la actualidad, los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

El capital humano y competencias

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer. 2013, 7 de noviembre. Recuperado de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-la-gestion-por.html>

Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado; pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. 2013, 17 de noviembre. Recuperado de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

III. METODOLOGÍA

Método y tipo de estudio

El estudio se enmarca en un enfoque multimodal (cualitativo y cuantitativo). Este método mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos apoyados en datos cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Los mismos autores consideran lo siguiente sobre el método mixto: busca una perspectiva más precisa del fenómeno, incrementa la confianza en que los resultados son una representación fiel del fenómeno, además al combinar los métodos, aumenta las dimensiones de la investigación y se logra explorar y explotar mejor los datos para la integración y discusión conjunta para realizar conclusiones producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento de una buena práctica de negocio en la pequeña empresa.

El estudio es de tipo exploratorio ya que no se encontró un estudio similar que anteceda y estudie las prácticas administrativas básicas que deben desarrollar las pequeñas empresas. También se considera descriptivo, ya que ofrece información acerca del estado de la salud organizacional de la pequeña empresa, es decir, las condiciones en que se lleva a cabo la práctica administrativa en la pequeña empresa. Además, se evalúan diversos índices que reflejan el grado en que se desarrolla la tarea administrativa empresarial con sus respectivos indicadores de gestión (Dankhe, 1986).

La evaluación permite dar cumplimiento al objetivo de investigación:

1. Establecer un diagnóstico de las prácticas de negocio de la mediana empresa y evaluar los factores que inciden en dichas prácticas.

Participantes

Las unidades de análisis fueron personas entre los 18 y 65 años, considerando que en este rango de edades hay personal en la empresa que puede estar en cargos administrativos con responsabilidades de dirección, así como ser propietarios. El universo son todas las empresas pequeñas situadas en los tres municipios, tomando en cuenta que las características requeridas en la investigación son comunes en la mayoría de ellas. Para determinar la muestra

se utilizó la fórmula para muestras infinitas, donde se necesita un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, alcanzando una muestra de 384. Obtenida esta se distribuyó en tres municipios: Soyapango, San Salvador y Santa Tecla. Para el levantamiento de datos la distribución fue la siguiente: San Salvador 161, Soyapango 111 y Santa Tecla 112.

Instrumentos

El instrumento de elaboración propia, se estructuró con preguntas cerradas. La disposición de estas fue la siguiente: 4 índices, 27 indicadores y 135 variables, los que se fundamentaron en los diferentes conceptos expuestos en el marco teórico de este trabajo. Las variables se prepararon como una serie de enunciados afirmativos, para medir cada uno de los indicadores. Concluido esto, finalmente se estructuró el cuestionario, por medio del cual se pidió, a los sujetos de la investigación, que externaran su reacción, eligiendo en cada variable una de las cuatro categorías de la escala: siempre (S), a veces (AV), pocas veces (PV) y nunca (N). Las categorías utilizadas se establecieron en una escala de Likert, esto para poder detectar diversos grados de la variable que mide al indicador.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación se procedió al reclutamiento de 8 estudiantes que estuvieran cursando materias de último ciclo, por la rigurosidad de los datos que se deberían recolectar, quienes fueron capacitados en el llenado de las boletas y la forma en que abordarían a los sujetos de estudio. Para la inducción de instrumentos, se desarrollaron dos jornadas con el equipo de trabajo (alumnos/docentes), para la administración posterior de los cuestionarios a los propietarios, administradores o encargados de las pequeñas empresas de los tres municipios (San Salvador, Soyapango y Santa Tecla). La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta a través de un cuestionario; por tratarse de una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), el cuestionario fue diseñado con un conjunto de proposiciones concretas, y una gama de opciones que permitiesen responder a todos los involucrados, además se llenó a través de una entrevista, se administró conversando con los sujetos de la investigación, y simultáneamente llenando el cuestionario, esto facilitó al sujeto aportar con sus comentarios. También, se realizó observación

estructurada y directa, utilizando el cuestionario como guía, con esto pudo visualizarse y tomar nota de algunos detalles de la condición de la empresa o negocio al momento de llenar el cuestionario. Los instrumentos fueron validados por un grupo de pequeños empresarios, a los cuales se les pasaron los cuestionarios para identificar fallas en el entendimiento y llenado de las boletas. Se presenta la matriz de indicadores representados en una subdivisión con su respectiva explicación de cada elemento considerado en el estudio (ver anexo 2).

Proceso de análisis de datos recolectados

Para realizar el análisis de los datos se llevaron a cabo dos procesos; primero se realizó una sumatoria aritmética, para obtener el valor de cada variable y, por ende, cada indicador e índice mediante la suma de las diversas respuestas, luego se identificó el comportamiento de los indicadores en las diferentes categorías de análisis y expresó de manera porcentual dicho comportamiento. En segundo lugar, se ponderó cada indicador utilizando la clasificación ordinal, por lo que todos los indicadores y sus respectivas variables, se estructuraron en escalas de medición por orden de importancia, asignando un peso, donde la más importante tiene la clasificación más alta y la menos importante es nula. Así se detectaron diversos grados de una variable; en este caso por ejemplo, “siempre” posee un grado mayor que “a veces”.

Llevar a cabo estos dos procesos implicó el vaciado de los datos en tablas en Excel diseñadas para tal fin. Los resultados producidos sirvieron como insumo para el análisis de la información y para la toma de decisión concerniente a dicho análisis. Asimismo el programa de Excel facilitó la obtención de resultados cuantitativos y la consolidación de los datos. Finalmente se analizaron e interpretaron las opiniones de los sujetos de estudio, que emergieron a partir del conocimiento que tienen de su empresa y de la experiencia dentro de las mismas, lo que llevó a partir de las opiniones recurrentes, a establecer aquellas con mayor representatividad, lo que permitió identificar la situación de las prácticas de negocio en la pequeña empresa; para finalmente concluir en un diagnóstico y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

IV. RESULTADOS

Presentación porcentual de resultados por índices e indicadores.

Para describir los resultados, se comenzó por cada índice, indicador y variables pasando de un nivel de medición de categorías/intervalos (Siempre, A veces, Pocas veces y Nunca), a un nivel dicotómico (Siempre/A veces); (Pocas Veces/Nunca).

Tabla 5. Frecuencias y porcentajes por índices e indicadores

| | Índice/indicadores | Siempre/A veces | Pocas veces/Nunca |
|--|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| I. PLANEACIÓN | | 241 (63 %) | 143 (37 %) |
| 1 | Enfoque al futuro | 254 (66,2 %) | 130 (33,9 %) |
| 2 | Convertir la misión en acción | 252 (65,6 %) | 132 (34,38 %) |
| 3 | Sentido de propósito | 233 (60,7 %) | 151 (39,32%) |
| 4 | Concentración en la clientela/calidad | 268 (69,8 %) | 116 (30,2%) |
| 5 | Adaptación al cambio | 248 (64,6 %) | 136 (35,4%) |
| 6 | Ejes de vigilancia | 193 (50,3 %) | 191 (49,7%) |
| II. LIDERAZGO | | 226 (59 %) | 158 (41 %) |
| 1 | Motivación | 248 (64,6 %) | 136 (35,4 %) |
| 2 | Comunicación | 291 (75,8 %) | 93 (24,2 %) |
| 3 | Flexibilidad | 252 (65,6 %) | 132 (34,4 %) |
| 4 | Delegación y poder | 167 (43,5 %) | 217 (56,5 %) |
| 5 | Toma de decisiones | 196 (51 %) | 188 (49 %) |
| 6 | Creatividad y solución de problemas | 201 (52,3 %) | 183 (47,7 %) |
| III. PROCESOS (CADENA DE VALOR) | | 229 (60 %) | 155 (40 %) |
| 1 | Instalaciones | 261 (68 %) | 123 (32 %) |
| 2 | Comercialización y ventas | 256 (67 %) | 128 (33 %) |
| 3 | Inventarios | 218 (57 %) | 166 (43 %) |
| 4 | Productividad | 252 (66 %) | 132 (34 %) |
| 5 | Costos | 204 (53 %) | 180 (47 %) |

| | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| 6 | Rentabilidad total | 274 (71 %) | 110 (29 %) |
| 7 | Riesgo | 215 (56 %) | 169 (44 %) |
| 8 | Competitividad | 218 (57 %) | 166 (43 %) |
| 9 | Liquidez | 227 (59 %) | 157 (41 %) |
| 10 | Innovación | 220 (57 %) | 164 (43 %) |
| 11 | Puntos de venta | 204 (53 %) | 180 (47 %) |
| 12 | Tecnología | 204 (53 %) | 180 (47 %) |
| | | | |
| IV. RECURSOS HUMANOS | | 260 (68 %) | 124 (32 %) |
| 1 | Aprovechamiento del talento humano | 252 (66 %) | 132 (34 %) |
| 2 | Procesos de recursos humanos | 261 (68 %) | 123 (32 %) |
| 3 | Talento humano | 268 (70 %) | 116 (30 %) |

Ponderación de indicadores utilizando la clasificación ordinal

Para establecer la ponderación se utilizó una escala de Likert que a continuación se presenta.

Tabla 6. Escala de medición

| CATEGORÍAS | EXPLICACIÓN | PONDERACIÓN (PESO) (N-1) |
|-------------|---|--------------------------------|
| SIEMPRE | Las buenas prácticas de negocio se ejecutan y permiten alcanzar los objetivos de la organización. Estas son un ejemplo para otras empresas. | 100 |
| A VECES | Existen pruebas evidentes del desarrollo de buenas prácticas de negocio; sin embargo, hay algunas deficiencias, debido a que éstas no han alcanzado a toda la organización y no han considerado todos sus aspectos. | 67 |
| POCAS VECES | Existe alguna evidencia del desarrollo de buenas prácticas de negocio; se ejecutan o llevan a cabo de forma ocasional. | 33 |
| NUNCA | No hay evidencia alguna de buenas prácticas de negocio. En la empresa no se conocen las buenas prácticas de negocio. | 0 |

Para obtener las calificaciones, se llevó a cabo el siguiente proceso:

Se obtuvo los valores respecto de cada indicador; esto se hizo sumando el número de respuestas por opción: siempre (s), pocas veces (pv), a veces (av) y nunca (n), el total de respuestas por opción se multiplicó por un coeficiente establecido de acuerdo a una escala ordinal, es decir del más importante al menos importante, en este caso se utilizaron los siguientes: (S) 100, (AV) 67, (PV) 33 y (N) 0, la suma del producto obtenido se dividió entre el número de empresas encuestadas, y así se obtuvo la puntuación, misma que refleja un porcentaje de éxito, este puede oscilar entre 0 y 10, la mayor puntuación posible de alcanzar es 10.

Tabla 7. Calificación por indicadores

Planeación

| Enfoque al futuro | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 147 | 107 | 127 | 3 |
| Puntuación obtenida | | | 6.8 |

| Convertir la misión en acción | | | |
|-------------------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 131 | 121 | 117 | 15 |
| Puntuación obtenida | | | 6.5 |

| Sentido de propósito | | | |
|----------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 166 | 67 | 147 | 4 |
| Puntuación obtenida | | | 6.8 |

| Concentración en la clientela | | | |
|-------------------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 180 | 88 | 115 | 1 |
| Puntuación obtenida | | | 7.2 |

| Adaptación al cambio | | | |
|----------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 153 | 95 | 128 | 8 |
| Puntuación obtenida | | | 6.7 |

| Ejes de vigilancia | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 108 | 85 | 185 | 6 |
| Puntuación obtenida | | | 5.9 |

Liderazgo

| Motivación | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 135 | 113 | 134 | 2 |
| Puntuación obtenida | | | 6.6 |

| Comunicación | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 178 | 113 | 92 | 1 |
| Puntuación obtenida | | | 7.4 |

| Flexibilidad | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 145 | 107 | 128 | 4 |
| Puntuación obtenida | | | 6.7 |

| Delegación y poder | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 89 | 78 | 213 | 4 |
| Puntuación obtenida | | | 5.5 |

| Toma de decisiones | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 130 | 66 | 185 | 3 |
| Puntuación obtenida | | | 6.1 |

| Creatividad y solución de problemas | | | |
|-------------------------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 104 | 97 | 180 | 3 |
| Puntuación obtenida | | | 5.9 |

Procesos-Cadena de valor

| Instalaciones | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 183 | 78 | 123 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 7.2 |

| Comercialización y ventas | | | |
|---------------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 188 | 68 | 128 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 7.2 |

| Inventarios | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 138 | 80 | 159 | 7 |
| Puntuación obtenida | | | 6.4 |

| Productividad | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 152 | 100 | 129 | 3 |
| Puntuación obtenida | | | 6.8 |

| Costos | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 147 | 57 | 180 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 6.4 |

| Rentabilidad total | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 145 | 129 | 110 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 7.0 |

| Riesgo | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 117 | 98 | 169 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 6.2 |

| Competitividad | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 140 | 78 | 166 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 6.4 |

| Liquidez | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 156 | 71 | 157 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 6.7 |

| Innovación | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 140 | 80 | 161 | 3 |
| Puntuación obtenida | | | 6.4 |

| Puntos de venta | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 128 | 76 | 180 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 6.2 |

| Tecnología | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 133 | 71 | 174 | 6 |
| Puntuación obtenida | | | 6.2 |

Recursos humanos

| Aprovechamiento del talento humano | | | |
|------------------------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 175 | 77 | 132 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 7.0 |

| Procesos de recursos humanos | | | |
|------------------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 174 | 87 | 123 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 7.1 |

| Talento humano | | | |
|---------------------|---------|-------------|-------|
| Siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
| 171 | 97 | 116 | 0 |
| Puntuación obtenida | | | 7.1 |

La nota promedio de 6.6, refleja que existen pruebas del desarrollo de algunas buenas prácticas de negocio; sin embargo, hay deficiencias, debido a que éstas no han alcanzado a toda la organización y no han considerado todos sus aspectos.

Los indicadores con mayor puntuación son: instalaciones (7.2), comercialización y ventas (7.2), Recursos humanos (7.0), concentración en la clientela (7.2), comunicación (7.4) y rentabilidad (7); éstos indicadores están

muy relacionados con la operación diaria de la empresa, por lo que es entendible su puntuación; por ser parte de la cotidianidad. Los indicadores con menor puntuación son: ejes de vigilancia (5.9), delegación y poder (5.5), Creatividad y solución de problemas (5.9), éstos indicadores aunque no menos importantes se encuentran en las áreas menos visibles para las medianas empresas, que aún tienen poca experiencia técnica en los enfoques estratégicos.

Presentación de resultados descriptivos.



Figura 4. Resultados cuantitativos por porcentajes (Planeación)

En la figura 4 se puede apreciar que un 63 % de los encuestados contestó en las categorías de siempre/a veces, lo que lleva a concluir que existen algunas prácticas relacionadas con los procesos para el establecimiento de metas y definición de estrategias, como una forma de ver el futuro y la búsqueda de un estado futuro deseado. No obstante, hay un 37 % que contestó en las categorías de pocas veces/nunca; por consiguiente aún hay falencias en las prácticas de planeación.



Figura 5. Resultados cuantitativos por porcentajes (Liderazgo)

Un 59 % de los encuestados contestó en las categorías de siempre/a veces; de esto se desprende que existen algunas prácticas relacionadas con el ejercicio del liderazgo a fin de influir en el personal y conducirlo a procesos de motivación, para que participen creativamente en la solución de problemas; sin embargo, hay un significativo 41 % que contestó en las categorías de pocas veces/nunca; por consiguiente, hay falencias en el ejercicio del liderazgo, ver figura 5.

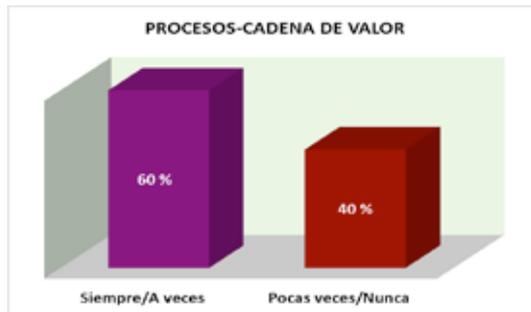


Figura 6. Resultados cuantitativos por porcentajes (Proceso-cadena de valor)

La figura 6 ilustra que el 60 % de los encuestados contestó en las categorías de siempre/a veces, lo que lleva a concluir que existen algunas prácticas relacionadas con los procesos de valor que posibiliten a la empresa generar ventajas con respecto a sus competidores; sin embargo, un 40 % de respuestas en las categorías de pocas veces/nunca, es determinante para argumentar que existen carencias en relación con los diferentes procesos que pudiesen agregar valor a las actividades de la empresa.



Figura 7. Resultados cuantitativos por porcentajes (Recursos humanos)

La figura 7 muestra que el 68 % de los encuestados contestó en las categorías de siempre/a veces, lo que lleva a entender que existen algunos procesos para seleccionar y reclutar al personal. No obstante, hay un 32 % que contestó en las categorías de pocas veces/nunca; por consiguiente, aún hay falencias en puesta en práctica de procesos de recursos humanos.

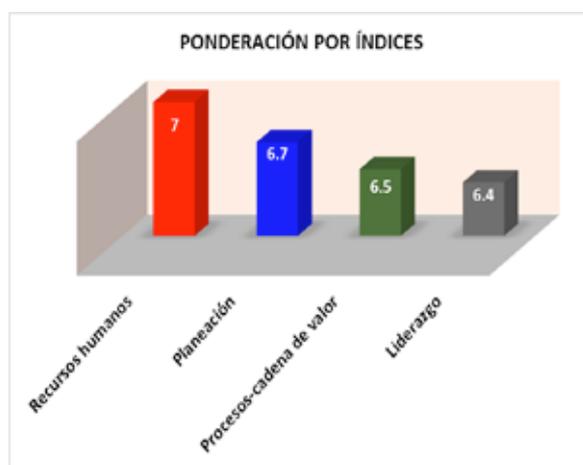


Figura 8. Resultados ponderación por índices

Según lo muestra la figura 8. La puntuación obtenida 7.0 en el índice recursos humanos, fue el mejor evaluado, indicando que hay algunas deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y formación de los recursos humanos. En cuanto a la planeación de 6.7 muestra que existen deficiencias en cuanto a la elaboración de planes, consecución de metas y objetivos determinados, implica también deficiencias en el rumbo de la empresa, en su relación con los clientes y a la adaptación de los cambios en su entorno. Con relación al índice de procesos de cadena de valor, que obtuvo una nota de 6.5 también sugiere algunas deficiencias en relación a los procesos que generan valor a través de la optimización de las diferentes actividades, y que posibilita a la empresa generar ventajas competitivas que crean valor para el cliente. En cuanto al índice liderazgo, 6.4 se identifican insuficiencias en cuanto a la conducción de las personas y de los equipos de trabajo, en cuanto a los procesos de motivación, comunicación efectiva, y la flexibilidad ante situaciones; así como en la delegación, toma de decisiones y solución de problemas.

Tabla 8. Matriz de resultados cualitativos

A continuación se presentan las opiniones de las personas participantes:

| Índices | Indicadores | Comentarios del personal encuestado sobre los problemas percibidos |
|------------|---------------------------------------|---|
| Planeación | Enfoque al futuro | En su mayoría dijeron no conocer la visión, y no saben de valores ni estrategias. No ven con mucho optimismo el futuro. |
| | Convertir la visión en acción | En sus comentarios, se puede percibir que no hay compromiso para alcanzar la efectividad del negocio. |
| | Sentido de propósito | Reconocen que el trabajo se hace de forma cotidiana. |
| | Concentración en la clientela/calidad | Tienen conciencia de que no hay procesos sobre el servicio al cliente. |
| | Adaptación al cambio | No tienen una convicción sobre el cambio continuo. |
| | Ejes de vigilancia | No tienen conocimiento acerca de lo que sucede en el entorno y que puede afectar a la empresa. |
| Liderazgo | Motivación | Saben que el mal trato a las personas, impacta en la motivación y en la productividad. |
| | Comunicación | Manifiestan que no se les anima a expresar ideas y opiniones y que muy poco les escuchan. |
| | Flexibilidad | Reconocen que la empresa es muy rígida y que casi no hay apertura a lo nuevo. |
| | Delegación de poder | Manifiestan que poco se permite compartir el poder e información. |
| | Toma de decisiones | Dicen no conocer sobre el impacto que tienen las decisiones que se toman en la empresa. |
| | Creatividad y solución de problemas | Los problemas se resuelven a medida que surgen, y saben que esto afecta a la empresa. |

| Índices | Indicadores | Comentarios del personal encuestado sobre los problemas percibidos |
|------------------|--|--|
| Cadena de valor | Instalaciones | Reconocen que el espacio es limitado para desarrollar algunas de las actividades así como que no hay procesos para llevar a cabo el trabajo. |
| | Comercialización y ventas | Creer que hay poca promoción de los productos/servicios hacia los clientes. |
| | Inventarios | Saben que debe mejorarse la información sobre inventarios. |
| | Productividad | Reconocen que la empresa no cuenta con la tecnología necesaria. |
| | Costos | En relación a los presupuestos consideran que los cálculos para hacerlos son buenos, pero reconocen que debe mejorarse en relación a los costos. |
| | Rentabilidad total | Reconocen que no se posee un plan de producción. |
| | Riesgo | No conocen con certeza los aspectos negativos o positivos que podrían impactar el negocio. |
| | Competitividad | No tienen claro el concepto de competitividad. |
| | Liquidez | Saben de las dificultades para cumplir los compromisos de pago a corto plazo. |
| | Innovación | Creer que no se considera el uso de nuevas materias y procesos para mejorar las operaciones. |
| | Puntos de venta | Manifiestan que el punto de venta es el local en donde se tiene el negocio. |
| Tecnología | Saben que la empresa carece de la tecnología necesaria | |
| Recursos humanos | Aprovechamiento del talento humano | Creer que no se motiva, ni se anima a la gente para aprovechar su talento. |
| | Procesos de recursos humanos | Reconocen que se contrata al personal de manera empírica y tradicional. |
| | Talento humano | Reconocen que muy poco se toma en cuenta los aportes de los empleados. |

DIAGNÓSTICO A PARTIR DE RESULTADOS

Para la elaboración del diagnóstico, se hizo el análisis a partir de los índices establecidos para el conocimiento de las buenas prácticas de negocio, siendo estos: planeación, liderazgo, procesos de cadena de valor y recursos humanos. A continuación, los resultados:

Planeación

Se trata de procesos para el establecimiento de metas y definición de estrategias, como una forma de ver el futuro, la ambición y las expectativas de la empresa en cuanto al estado futuro deseado.

Un 63 % de los encuestados contestó en las categorías de siempre/a veces, lo que lleva a concluir que existen algunas prácticas relacionadas con los procesos para el establecimiento de metas y definición de estrategias, como una forma de ver el futuro y la búsqueda de un estado futuro deseado. No obstante, hay un 37 % que contestó en las categorías de pocas veces/nunca; por consiguiente aún hay falencias en las prácticas de planeación. A continuación se describe la situación de dicho indicador.

SITUACIÓN DIAGNÓSTICA

Enfoque al futuro

Existe poca visualización para nuevas posibilidades de ampliar el negocio, así como hay poca claridad de una visión, de valores y estrategias. No se ve con mucho optimismo el futuro.

Convertir la visión en acción

Aun cuando se muestra el deseo hacia la consecución de metas, no se muestra determinación para su logro; se concede poca importancia a tener una visión compartida, es decir, el que todos, dueños y colaboradores, compartan el deseo de tener un mejor futuro para la organización. Al no tener esa claridad, no hay compromiso de todos para alcanzar la efectividad del negocio y obtener los resultados deseados a partir del desempeño del recurso humano que conforma la organización.

Sentido de propósito

Se desarrollan actividades para obtener resultados tangibles a partir de las ventas. Sin embargo, las acciones para el logro de objetivos y la superación de estándares de desempeño son tímidas; el trabajo se establece de forma cotidiana, y este no se relaciona con objetivos claros para entablar relaciones entre los resultados obtenidos, los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidades. Aun cuando se ve el interés para obtener la calidad, no existe una cultura de mejora continua. Asimismo, no hay comunicación a los empleados sobre la visión, misión y propósitos de la empresa.

Concentración en la clientela/calidad

Hay mucho interés en satisfacer las expectativas de los clientes; sin embargo, no hay procesos sobre el servicio al cliente; y dado que no se tiene una filosofía de calidad, no se trabaja en la mejora de los estándares ni en la promoción del uso de mejores métodos de trabajo.

Adaptación al cambio

Se buscan formas sencillas para mejorar los productos/servicios a los clientes, y aunque manifiestan creer en los cambios continuos, todavía no hay actuaciones contundentes para convertirse en agentes de cambio e implantar prácticas de negocio modernas, efectivas.

No existe una convicción sobre el cambio continuo. Hay poco acompañamiento en cualquier tipo de cambio, para minimizar la angustia creada en el personal ante situaciones de cambio. No existen verdaderos agentes de cambio. Más bien, hay excusas para evitar los cambios.

Ejes de vigilancia

No hay una evaluación sistemática del entorno, incluyendo las fuerzas del mercado; se desconocen las variables del ambiente económico y social que pudiesen incidir en la efectividad del negocio; esto evita una reacción rápida ante los cambios en la demanda de los consumidores, así como en la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas en relación con los competidores y proveedores.

Liderazgo

El liderazgo es el arte de influenciar y conducir a personas o equipos de personas, afectando positivamente a los seguidores a través de procesos de motivación, comunicación efectiva, flexibilidad ante situaciones; una buena dosis de delegación y poder; un ejercicio inteligente en la toma de decisiones y creatividad en la solución de problemas.

Un 59 % de los encuestados contestó en las categorías de siempre/a veces, lo que lleva a inferir que existen algunas prácticas relacionadas con el ejercicio del liderazgo a fin de influir en el personal y conducirlo a procesos de motivación, para que participen creativamente en la solución de problemas; sin embargo, hay un significativo 41 % que contestó en las categorías de pocas veces/nunca; por consiguiente, hay falencias en el ejercicio del liderazgo. A continuación se describe la situación de dicho indicador.

SITUACIÓN DIAGNÓSTICA

Motivación

Los jefes desarrollan pocas habilidades de motivación, falta mejorar el trato a fin de que sus colaboradores se motiven para el logro de actividades que permitan alcanzar el éxito, como por ejemplo, conocer las necesidades y expectativas. Aún faltan acciones para reconocer el trabajo bien hecho.

Comunicación

Tímidamente se anima a expresar ideas y opiniones a los colaboradores; eventualmente los escuchan. Poco se estimula la comunicación con todos los colaboradores, así como también poco se refuerza el sentido de autoestima y autovaloración de los empleados.

Flexibilidad

Prácticamente existe muy poca flexibilidad; se es rígido en situaciones críticas. Esto impide asegurar si las decisiones tomadas son las apropiadas. Hay poca apertura a las nuevas ideas, al desafío y a correr riesgos, impera más la forma tradicional de pensar ante los problemas cotidianos. Esto pone en peligro la sobrevivencia de la empresa.

Delegación de poder

La poca flexibilidad afecta la delegación, por tanto, hay más centralización de poder y autoridad; poco se permite compartir el poder e información; hay escasa autonomía en las decisiones en los respectivos puestos de trabajo.

Toma de decisiones

El jefe toma en cuenta la experiencia y el buen juicio en la toma de decisiones, sin embargo, no utiliza criterios que le permitan ver los efectos de sus decisiones en el futuro. Poco se analiza y evalúa diferentes alternativas para encontrar solución a los problemas a fin de tomar decisiones de calidad.

Creatividad y solución de problemas

La capacidad de ver nuevas posibilidades para la solución de problemas es escasa. En la empresa no se prevé los problemas, por tanto, cuando estos surgen se resuelven de manera reactiva; no se aprovecha la capacidad del talento humano y no se utilizan métodos de razonamiento y pensamiento crítico para su solución; realmente la creatividad no es considerada una ventaja competitiva.

Procesos (cadena de valor)

Serie de acciones que intervienen en los procesos de la empresa, que generan valor a través de la optimización de las diferentes actividades, y que posibilita a la empresa generar ventajas competitivas que crean valor para el cliente.

Un 60 % de los encuestados contestó en las categorías de siempre/a veces, lo que lleva a inferir que existen algunas prácticas relacionadas con los procesos de valor que posibiliten a la empresa generar ventajas con respecto a sus competidores; sin embargo, un 40 % de respuestas en las categorías de pocas veces/nunca es determinante para inferir que existen carencias en relación con los diferentes procesos que pudiesen agregar valor a las actividades de la empresa.

A continuación se describe la situación de dicho indicador.

SITUACIÓN DIAGNÓSTICA

Instalaciones

La disponibilidad de espacio para desarrollar las actividades del trabajo es limitada; los instrumentos de trabajo que utiliza están en buenas condiciones; no existen pasos definidos para llevar a cabo las actividades de su trabajo. En muchos casos no se cuenta con un servicio de transporte efectivo para el desarrollo del negocio; se da poco mantenimiento a su área de trabajo.

Comercialización y ventas

Existen algunas acciones para identificar otros mercados en donde ofrecer sus productos/servicios; sin embargo, hay poca promoción de los productos/servicios hacia los clientes potenciales; la venta de sus productos se realiza en el local en donde se encuentra la empresa. No existen mecanismos de publicidad y promoción de los productos, así como hay escasos puntos de venta.

Es prácticamente nula la realización de acciones de prospección de mercado, como análisis de los potenciales clientes o selección de canales de comercialización. Se utilizan principalmente los canales cortos de comercialización, es decir, la venta directa. Al mismo tiempo existe una clara deficiencia en la utilización de las herramientas de *marketing* y comunicación del producto y en el conocimiento de la situación de la oferta y la demanda. Además, enfrentan a la competencia.

Inventarios

El uso de la materia prima no es el más conveniente, dándose desperdicios; los espacios para el resguardo son limitados. Esto provoca que la información en cuanto a inventarios no sea muy exacta. No se realizan compras de grandes lotes, lo que no permite abaratar los costos por la cantidad comprada; en algunos casos los plazos de pago son cortos. Las ventajas del financiamiento son pocas, evitando la expansión del negocio.

Productividad

Muchos de los negocios, carecen de la tecnología necesaria para mejorar su productividad; hacen uso de tecnología y herramientas simples,

por tanto, el tiempo productivo se minimiza. Poseen baja inversión y algunas dificultades para acceder al crédito. Al no poseer enfoques de calidad en la producción se generan productos/servicios defectuosos, lo que incide en la productividad.

Costos

Existen algunas deficiencias en la elaboración de presupuestos. Los procesos de cálculos son buenos, sin embargo, pueden mejorarse para ser eficiente en el manejo de los costos en beneficio de las utilidades. Muchas veces no se cumple con los requisitos de calidad exigidos por los clientes y no se posee una estrategia de reducción de costos efectiva, que implica realizar actividades de valor agregado. Más bien hay reproceso y actividades que no agregan valor.

Rentabilidad total

Existe poco crecimiento del negocio, puesto que se tiene escaso capital de trabajo no se posee un plan de producción; se tienen presupuestos deficientes; no existe una acción de ventas agresiva y no hay acciones de *marketing* para aumentar la comercialización del producto, por lo tanto, no se tiene el nivel de ventas que permita la rentabilidad.

Riesgo

Realmente no se mide el riesgo financiero, por lo tanto, no se conoce con certeza los aspectos negativos o positivos que podrían impactar el negocio. Por ejemplo, no se sopesa la incertidumbre asociada al rendimiento de lo que se invierte, con el consiguiente peligro de no ganar o no pagar a sus proveedores. No se conoce cómo afrontar una contingencia en sus negocios; en su mayoría dejan a su experiencia el destino de sus negocios; por lo tanto, no tienen la capacidad como para cubrir imprevistos que surjan en el desarrollo de sus actividades, más bien están a expensas de que todo se desarrolle dentro de los parámetros manejables por ellos.

Competitividad

No se tiene claro el concepto de competitividad, por tanto, no se aplican las estrategias necesarias. En muchos casos no se han especializado en áreas de competencia que les permitan llevar un equilibrio entre calidad/costos/competencia.

Existe escasa capacitación especializada para mejorar la calidad y presentación de sus productos, que esté acorde a las tendencias actuales para lograr mayor competitividad.

El pequeño empresario enfrenta, además, a la competencia voraz de las importaciones a bajo precio de productos fabricados en terceros países, como China.

Muchas veces se opera con costos más altos que la competencia; así mismo, no se ha incrementado la participación en el mercado de actuación.

Liquidez

Cuentan con capital de trabajo, sin embargo, para afrontar la competencia es necesario un mayor capital. Pasan dificultades para cumplir sus compromisos de pago a corto plazo. Existen controles deficientes de inventarios, dinero en efectivo y cuentas por cobrar.

Innovación

Hay poca innovación, en su mayoría son poco receptivos a los cambios, más bien es una cultura tradicional o convencional. No se considera el uso de nuevos materiales o nuevos procesos para un mejor servicio. No se han realizado cambios significativos en su proceso de operaciones de fabricación y de servicios; la aplicación de diseños e inspiraciones propias es escasa; también hay falta en la diversificación de productos.

En tal sentido, la oferta innovadora es escasa y no está orientada al consumidor. Las carencias señaladas en el área de comercialización y *marketing* afectan directamente a la percepción del producto por parte de los consumidores.

Puntos de venta

Se trata de la zona de venta, el lugar o espacio abierto o cerrado que se establece para realizar la venta de sus productos.

Generalmente el punto de venta es el local en donde se tiene el negocio, por tanto, no hay oportunidades en otros puntos. Generalmente no se tiene un local comercial. Las ventas a clientes mayoristas son escasas, no se hacen pedidos para entrega al cliente. Por lo general el cliente llega al local a requerir los productos o servicios.

Tecnología

No existe un avance en cuanto a la tecnología en sus procesos de operaciones; no hay métodos flexibles para estar preparados ante los constantes cambios. No existe una estrategia de renovación tecnológica. Esto conlleva a que la producción sea por debajo de los estándares de calidad e innovación, en detrimento de la excelencia que el mercado demanda. No existen programas de capacitación para el uso de nuevas tecnologías, por consiguiente, tampoco existen redes sociales para promoverse y expandirse en nuevos mercados.

Recursos humanos

Se trata de procesos de gestión para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización, que coadyuve a la consecución de objetivos y estrategias de la organización.

Un 68 % de los encuestados contestó en las categorías de siempre/a veces, lo que lleva a inferir que existen algunos procesos para seleccionar y reclutar al personal. No obstante, hay un 32 % que contestó en las categorías de pocas veces/nunca; por consiguiente, aún hay falencias en puesta en práctica de procesos de recursos humanos. A continuación se describe la situación de dicho indicador.

SITUACIÓN DIAGNÓSTICA

Aprovechamiento del talento humano

Hay una escasa comprensión de la gestión del talento humano dentro de las empresas; poco se toman en cuenta sus necesidades, habilidades y aspiraciones, a fin de potenciar sus actividades dentro de la organización. Sí se atiende al personal, pero no se posee habilidad para motivar, animar y potenciar las aptitudes y actitudes de la gente. No se presentan retos al personal, puesto que no hay estímulos para hacerlo. El ambiente de trabajo aún no promueve el verdadero desarrollo del talento humano.

Procesos de recursos humanos

No existen verdaderos procesos de reclutamiento y selección del personal, aunque de manera empírica y tradicional, la empresa contrata personal; sin embargo, el que no exista un proceso definido hace que muchas

veces el personal que ingresa no tenga las competencias necesarias para el buen desempeño del cargo. En su mayoría los programas de higiene y seguridad no están sistematizados; existen algunos lineamientos dispersos; existen buenas relaciones con el personal; sin embargo, aún falta mucho para que sean armoniosas. En muchos casos se cumple estrictamente lo evidente, de acuerdo con lo que exige la ley; sin embargo, aún hay muchas empresas que ni siquiera cumplen con estos requisitos legales. No hay preocupación para capacitar al personal.

Talento humano

Muy poco se toma en cuenta los aportes de los colaboradores al momento de tomar decisiones que afectarán a toda la organización. También poco se fomenta el desarrollo del talento humano. Se desconoce la filosofía del trabajo en equipo, por tanto no existen equipos de trabajo altamente productivos.

Los pequeños empresarios manifestaron, en su mayoría, que las necesidades más sentidas en su negocio son las siguientes:

- Publicidad y promoción
- Infraestructura
- Punto comercial
- Capacitación
- Maquinaria y equipo
- Financiación
- Mayor comercialización
- Mejorar producción/calidad

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de revisar los resultados obtenidos del estudio, el equipo investigador resume las siguientes conclusiones por indicador.

Planeación

1. Las pequeñas empresas no tienen metas y estrategias claramente definidas, lo cual cambie, según lo planteado por Sergio (2012), como una forma de evaluar su posición en el futuro.
2. Poca visualización de nuevas posibilidades de ampliar el negocio, así como la falta de claridad, por la poca comunicación a los empleados sobre la visión, misión y propósitos de la empresa, por la escasa importancia que se da a tener una visión compartida entre dueños y colaboradores.
3. No hay compromiso de todos para alcanzar la efectividad del negocio y obtener los resultados deseados a partir del desempeño de los recursos humanos.
4. El trabajo se establece de forma cotidiana, y este no se relaciona con objetivos claros para establecer relaciones entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidades.
5. Existe interés por satisfacer las necesidades de los clientes; sin embargo, no hay procesos que busquen mejorar sus estándares y métodos de trabajo, por la falta de una cultura de mejora continua.
6. Todavía no hay actuaciones contundentes para convertirse en agentes de cambio e implantar prácticas de negocio modernas y efectivas.
7. No hay una evaluación sistemática al entorno, incluyendo las fuerzas del mercado.
8. Se desconocen las variables de los ambientes económico y social que pudiesen incidir en la efectividad del negocio; esto evita una reacción rápida ante los cambios en la demanda de los consumidores, así como en la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas en relación con los competidores y proveedores.

Liderazgo

1. Falta mejorar el trato hacia los colaboradores, a fin de lograr la motivación en el trabajo. Además, aún faltan acciones para reconocer el trabajo bien hecho.
2. Poco se estimula la comunicación, la autoestima y la autovaloración de los colaboradores.
3. Existe muy poca flexibilidad; se es rígido en situaciones críticas.
4. Hay poca apertura a las nuevas ideas, al desafío y a correr riesgos, impera más la forma tradicional de pensar ante los problemas cotidianos.
5. La poca flexibilidad afecta la delegación, por tanto, hay más centralización de poder y autoridad.
6. Hay poca autonomía en la toma de decisiones en los respectivos puestos de trabajo.
7. No se utilizan criterios que permitan ver los efectos de sus decisiones en el futuro.
8. Poco se analiza y evalúa diferentes alternativas para encontrar solución a los problemas a fin de tomar decisiones de calidad.
9. En la empresa no se prevé los problemas, por tanto, cuando estos surgen, se resuelven de manera reactiva.
10. No se aprovecha la capacidad del talento humano, ya que la creatividad no es considerada una ventaja competitiva.

Procesos (cadena de valor)

1. La disponibilidad de espacio para desarrollar las actividades del trabajo es limitada.
2. No se cuenta con un servicio de transporte efectivo, para el desarrollo del negocio.
3. Se da poco mantenimiento al área de trabajo.
4. No existen mecanismos de publicidad y promoción de los productos, hacia los clientes potenciales, así como hay escasos puntos de venta, o selección de canales de comercialización.
5. Existe desperdicio y el espacio para el resguardo de materia prima y materiales es limitado, y la información en cuanto a inventarios no siempre es exacta.
6. No se realizan compras de grandes lotes. Por lo que el esfuerzo por abaratar los costos por la cantidad comprada es nula.

7. Los plazos de pago a los proveedores son cortos y las oportunidades de financiamiento son limitadas.
8. Se carece de la tecnología necesaria para mejorar la productividad; se hace uso de tecnología y herramientas simples, por tanto, el tiempo productivo se minimiza.
9. Existen algunas deficiencias en la elaboración de presupuestos; los procesos de cálculos son buenos, sin embargo, pueden mejorarse para ser eficiente el manejo de los costos en beneficio de las utilidades.
10. No se cumple con los requisitos de calidad exigidos por los clientes y no se posee una estrategia de reducción de costos efectiva que implica realizar actividades de valor agregado, más bien hay reprocesos y actividades que no agregan valor.
11. No se mide el riesgo financiero, por lo tanto, no se conoce con certeza los aspectos negativos o positivos que podrían impactar el negocio, por lo que la incertidumbre asociada al rendimiento de lo que se invierte, con el consiguiente peligro de no ganar o no pagar a sus proveedores, además de no conocer cómo afrontar una contingencia en sus negocios. En su mayoría dejan a su experiencia el destino de sus empresas.
12. No tienen la capacidad para cubrir imprevistos que surjan en el desarrollo de sus actividades, más bien están a expensas de que todo se desarrolle dentro de los parámetros manejables por ellos.
13. Existe escasa capacitación en el uso de nuevas tecnologías para mejorar la calidad y presentación de sus productos. Por consiguiente, tampoco existen redes sociales para promoverse y expandirse en nuevos mercados.
14. Se opera con costos más altos que la competencia; así mismo, no se ha incrementado la participación en el mercado de actuación.
15. Hay poca innovación. En su mayoría son poco receptivos a los cambios, más bien la que tienen es una cultura tradicional o convencional.
16. Aunque la mayoría de empresas tiene mucho tiempo de existir en el mercado, no se han realizado cambios significativos en su proceso de operaciones de fabricación, ya que no se considera el uso de nuevos materiales o nuevos procesos para un mejor servicio.

17. No existe un avance en cuanto a la tecnología en sus procesos de operaciones, a falta de una estrategia de renovación tecnológica. Esto conlleva a que la producción sea por debajo de los estándares de calidad e innovación, en detrimento de la excelencia que el mercado demanda.

Recursos humanos

1. Falta de claridad sobre el significado de la gestión del talento humano y las condiciones del ambiente de trabajo aún no promueve su verdadero desarrollo.
2. No se toman en cuenta las necesidades, habilidades y aspiraciones del personal, por la poca habilidad para motivar, animar y potenciar las aptitudes y actitudes de la gente.
3. No se presentan retos al personal puesto que no hay estímulos para hacerlo.
4. No existen verdaderos procesos de reclutamiento y selección del personal.
5. Al personal de nuevo ingreso, no se le evalúa las competencias necesarias para el buen desempeño del cargo.
6. Los programas de higiene y seguridad no están sistematizados.
7. Existen buenas relaciones con el personal; sin embargo, aún falta mucho para que sean armoniosas.
8. En muchos casos se cumple estrictamente lo evidente, de acuerdo con lo que exige la ley; sin embargo, aún hay muchas empresas que ni siquiera cumplen con estos requisitos legales.
9. Ausencia de preocupación para capacitar al personal.
10. Muy poco se toma en cuenta los aportes de los colaboradores al momento de tomar decisiones que afectarán a toda la organización.
11. Se desconoce la filosofía del trabajo en equipo, por tanto, no existen equipos de trabajo altamente productivos.

Recomendaciones

Las recomendaciones surgen del análisis de la información; el respectivo diagnóstico y las conclusiones, lo que ha permitido conocer una serie de falencias en cuanto a la utilización efectiva de prácticas de negocio.

1. Aplicar buenas prácticas de negocios.
2. Establecer un proceso de planificación que conlleve determinar cuál es el futuro de la empresa (visión), a la elaboración de planes de acción y las respectivas estrategias de competencia necesarias para la sobrevivencia de la empresa.
3. Establecer programas de incentivos motivacionales, que mejoren los canales de comunicación, que comprometan al recurso humano para que sea parte de los cambios que se implanten en la empresa.
4. Llevar a cabo una gestión que permita la confianza en los colaboradores, dando a conocer información que ayude a orientar el logro de los objetivos organizacionales.
5. Considerar los puntos de vista de los empleados a la hora de tomar decisiones.
6. Las empresas deben tener claros los objetivos y metas para facilitar la comercialización de los bienes y servicios.
7. Se deben elaborar y ejecutar procesos considerando la cadena de valor para lograr una mayor productividad y obtener rentabilidad.
8. Las empresas deben crear procesos efectivos para el reclutamiento y selección de personal.
9. Aprovechar al máximo las habilidades y talentos del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III h, John E. Gamble. (2008), *Administración Estratégica. Teoría y casos*. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México: 15.ª edición.
- Bateman, Thomas S., Snell Scott A., (2005), *Administración, un nuevo panorama competitivo*, México, McGraw-Hill.
- Blanchard, Ken (2007), *Liderazgo al más alto nivel*. México, grupo editorial norma.
- Cadena de valor, 2013, 5 de octubre, descargado de <http://definicion.de/cadena-de-valor/>
- Cano, A.F., Cifuentes, D.A. (2011), “Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda”. Bogotá D.C.
- Carrasco J.B. (junio, 2009), *Reingeniería de Procesos*. Edición digital, I.S.B.N. 956-272-233-3. Recuperado: <http://es.scribd.com/doc/17721715/90/Funciones-de-la-cadena-de-valor-de-Michael-Porter>, el 9 de octubre, 2013.
- Chiavenato I. (2001), *Administración de recursos Humanos*, México, Edición Popular.
- Chiavenato I., Sapiro A. (2011), *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*, 2 edición, McGraw-Hill, México.
- “Clasificación de la empresa”, Fundapyme”, (2013, 5 de diciembre), descargado de <http://www.fundapymes.com/blog/tabla-de-clasificacion-de-pymes-segun-fundapymes/#.Uxt4dz95Oz4>
- “Clasificación de las empresas” (2013, 7 de diciembre), descargado de <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>
- “Clasificación de las empresas”, Fusades (2013, 7 de diciembre), descargado <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/936703854.pdf>
- Código de Comercio de El Salvador (2013), Asamblea Legislativa Republica de El Salvador.
- ¿Cómo las empresas desarrollan buenas prácticas gerenciales? (2013, 28 de noviembre), recuperado de <http://freddygzzone.wordpress.com/2012/11/12/como-las-empresas-desarrollan-buenas-practicas-gerenciales/>
- Dankhe, G.L. (1986), *Investigación y comunicación*, McGraw-Hill, México.

- David F.R. (2008), *Conceptos de administración estratégica*, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México: 11.ª edición.
- Diccionario de la Real Academia Española, 2001.
- Gallardo H.J.R. (2012), *Administración Estratégica; de la visión a la ejecución*, Alfaomega, México, D.F., 1.ª Edición
- Generalidades de la mediana empresa manufacturera de productos plásticos en El Salvador, (2013, 7 de diciembre), descargado de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.022-C198d/658.022-C198d-Capitulo%20I.pdf>
- Gestión del talento humano, (2013, 17 de noviembre), descargado de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Gestión por competencias, (2013, 7 de noviembre), descargado de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-la-gestion-por.html>
- Hellriegel, Do John W. Slocum (1998), *Administración*, México. International Thomson Editores, pág. 511.
- Hernández S., R., Fernández C., Carlos, Baptista, P. L., 2006, *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill.
- Lecuona, M.L. “Buenas prácticas de negocios”, descargado el 5 de diciembre, 2013 de <http://www.buenosnegocios.com/notas/251-buenas-practicas-buenos-negocios>.
- Lerma y Kirchner Alejandro E. y Bárcena Juárez Sergio. *Planeación Estratégica por áreas funcionales. Guía práctica*. 1.ª edición 2012 Alfa Omega, Grupo Editor, S.A. México.
- Lewis. J.P. (2004), *Estilos de liderazgo. En Liderazgo de proyectos: Más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos* (pp.79-94). México: McGraw-Hill.
- Liderazgo, una capacidad profesional para el desarrollo administrativo de calidad, (2013, 12 de diciembre), descargado del, http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf
- Martínez, J.E., Beltrán, E. (2002), “Desafíos y oportunidades de las Pymes salvadoreñas, construyendo una agenda de desarrollo”, Anep.
- Matviuk, Sergio G., “Visión y Liderazgo”, (2013, 18 de noviembre), recuperado de <http://lidervision.com/portal/blogs/blog-sergio-matviuk/vision-y-liderazgo/>
- Mondy R. Wayne, Noe Robert M., (2005), *Administración de recursos humanos* Pearson México, 9.ª edición

- Palomo Vadillo, M.T. (2001), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial, Madrid
- Pavón, L. (2010). “Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000- 2009)”, Serie Financiamiento del Desarrollo, Cepal, Santiago de Chile
- Pequeña empresa, (2013, 12 de noviembre), descargado de <http://www.camarasal.com/pymes.php>
- Perez, A.M. (1999), “Planeación, programación y control de operaciones administrativas, 1999, Santiago de Cali.” Recuperado de http://objetos.univalle.edu.co/files/Planeacion_programacion_y_control_operaciones_administrativas.pdf.
- Porter, Michael E. (2000), “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”.
- Psicología social y de las organizaciones: El liderazgo en las organizaciones, (2013, 15 de diciembre), recuperado de <http://www.psicologia-online.com/pir/el-modelo-de-contingencia.html>
- ¿Qué son las buenas prácticas? (2008), recuperado de <http://www.planandino.org/bancoBP/node/3>, el 7 de octubre del 2013.
- Robbins, S.P. (2007), *Administración*. Pearson Educación, México 1.ª edición.
- Robbins, S.P. (2004), *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación, México 10.ª edición, pág. 313.
- Robbins, E.P., Decenzo, D.A, Coulter, M. (2013), *Fundamentos de administración*, Pearson México, 8.ª edición.
- Sergio V.R. (2012), “Planificación Estratégica Fácil: ¿a dónde voy, en dónde estoy y cómo llego?”.
- Serna Gómez, H., (2008), *Gerencia Estratégica, teoría, metodología*, Bogotá: 10.ª edición, D.C. 3R editores.
- Ulrich, D., Senger, J., Smollwood, N. (1999), *Liderazgo por resultados*, Editorial norma, S.A. Bogotá, Colombia.

ANEXOS

Anexo 1

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE NEGOCIOS

El propósito de la investigación es contribuir a las pequeñas empresas en la identificación del comportamiento de variables de gestión, a fin de tomar acciones correctivas que mejoren la competitividad del sector.

INFORMACIÓN GENERAL

| | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Sector a que pertenece: | Comercio <input type="checkbox"/> | Servicio <input type="checkbox"/> | |
| Municipio: | San Salvador <input type="checkbox"/> | Santa Tecla <input type="checkbox"/> | Soyapango <input type="checkbox"/> |
| Dirección: | _____ | | |
| Años de constituida la empresa: | | | |
| 1 al 3 <input type="checkbox"/> 4 a 7 <input type="checkbox"/> 8 a 10 <input type="checkbox"/> 10 en adelante <input type="checkbox"/> | | | |
| Tiene experiencia crediticia con el sector financiero (cooperativas, bancos, etc.) | | | |
| Sí <input type="checkbox"/> qué Institución (es): _____ | | | |
| No <input type="checkbox"/> Porque: _____ | | | |

| |
|--|
| Propietario: |
| Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> |
| Número de empleados: _____ |
| Mujeres: _____ Hombres: _____ |

| |
|--|
| Factura mensual o en promedio: |
| \$240.00 al día Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> OTROS: _____ |
| ¿Qué imagen tiene el logo de su factura? _____ |

Este cuestionario se ha elaborado con el fin de conocer aspectos claves sobre la capacidad de gestión de las pequeñas empresas.

INDICACIONES:

Marque con un cheque la respuesta en los espacios asignados en la siguiente forma:

| | |
|-----|-------------|
| S= | siempre |
| AV= | a veces |
| PV= | pocas veces |
| N= | nunca |

I. PLANEACIÓN

Es trazar un plan para la consecución de metas y objetivos determinados, lo que implica tener un enfoque en el futuro, poner en acción la misión de la empresa, tener una guía con propósito hacia los clientes de la empresa, adaptarse a los cambios y estar vigilantes del entorno.

A. Enfoque al futuro

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Visualiza nuevas posibilidades de ampliar su negocio? | | | | | |
| 2 | ¿Enuncia visualmente una visión, valores y estrategias de su negocio? | | | | | |
| 3 | ¿Expresa una visión formal del futuro? | | | | | |
| 4 | ¿Conversa de manera optimista sobre el futuro? | | | | | |
| 5 | ¿Elabora una misión que abra nuevos caminos? | | | | | |

B. Convertir la misión en acción

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Muestra determinación para el logro de las metas? | | | | | |
| 2 | ¿Enfatiza la importancia de tener una misión compartida? | | | | | |
| 3 | ¿Compromete a otros para alcanzar la misión? | | | | | |
| 4 | ¿Transforma la estrategia en resultado? | | | | | |
| 5 | ¿Alinea el desempeño del recurso humano con la misión? | | | | | |

C. Sentido de propósito

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿La gerencia orienta las acciones para lograr objetivos y superar los estándares de desempeño y los plazos fijados? | | | | | |
| 2 | ¿Se establece el trabajo a partir de objetivos claramente establecidos y realistas? | | | | | |
| 3 | ¿Se establece la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad? | | | | | |
| 4 | ¿Se crea el ambiente propicio para estimular la mejora continua? | | | | | |
| 5 | ¿Se exponen en forma clara, a sus colaboradores, la visión, misión y los propósitos de la empresa? | | | | | |

D. Concentración en la clientela/calidad

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Ve el negocio desde la perspectiva del cliente? | | | | | |
| 2 | ¿Escucha a los clientes y les da prioridad para satisfacerlos, incluidos los internos? | | | | | |
| 3 | ¿Dirige su atención hacia las fallas en el alcance de los estándares de calidad? | | | | | |
| 4 | ¿Promueve el uso de mejores métodos de trabajo? | | | | | |
| 5 | ¿Inspira y demuestra pasión por la excelencia en cada aspecto del trabajo? | | | | | |

E. Adaptación al cambio

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Se muestra firme creyente en el cambio continuo? | | | | | |
| 2 | ¿Demuestra fuerza emocional para manejar la angustia causada por el cambio? | | | | | |
| 3 | ¿Busca métodos sencillos para proveer mejores productos o servicios a la clientela y mejores prácticas de negocio para la empresa? | | | | | |
| 4 | ¿Hace realidad el cambio y actúa como agente de cambio? | | | | | |
| 5 | ¿Busca oportunidades en el cambio y no excusas para evitarlo? | | | | | |

F. Ejes de vigilancia

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Identifica y escucha las principales variables del entorno económico y social? | | | | | |
| 2 | ¿Actúa rápidamente ante los cambios en la demanda de los consumidores por sus productos y servicios? | | | | | |
| 3 | ¿Identifica y evalúa las oportunidades y amenazas en relación con los competidores y proveedores? | | | | | |
| 4 | ¿Estudia sistemáticamente las fuerzas del mercado, alrededor de su negocio? | | | | | |
| 5 | ¿Permanece en constante atención de la tecnología que ofrece el mercado para su negocio? | | | | | |

II. LIDERAZGO

El *liderazgo* es el arte de influenciar y conducir a personas o equipos de personas, afectando positivamente a los seguidores a través de procesos de motivación, comunicación efectiva, flexibilidad ante situaciones, una buena dosis de delegación y poder; un ejercicio inteligente en la toma de decisiones y creatividad en la solución de problemas.

A. Motivación

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Trata a sus colaboradores como individuos con diferentes necesidades, habilidades, metas y expectativas? | | | | | |
| 2 | ¿Motiva para que su colaborador haga más de lo que puede hacer? | | | | | |
| 3 | ¿Desarrolla su motivación hacia el logro del éxito? | | | | | |
| 4 | ¿Reconoce un trabajo bien realizado? | | | | | |
| 5 | ¿Sus colaboradores hablan con entusiasmo sobre los objetivos de la organización? | | | | | |

B. Comunicación

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Anima a expresar ideas y opiniones de sus colaboradores? | | | | | |
| 2 | ¿Escucha atentamente las preocupaciones de sus colaboradores? | | | | | |
| 3 | ¿Estimula la comunicación con todos sus colaboradores? | | | | | |
| 4 | ¿Refuerza el sentido de la autoestima y la autovaloración de sus colaboradores? | | | | | |
| 5 | ¿Mantiene una buena comunicación con sus colaboradores? | | | | | |

C. Flexibilidad

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Evalúa situaciones críticas para asegurarse de que son apropiadas? | | | | | |
| 2 | ¿Adopta nuevas ideas y acepta el desafío? | | | | | |
| 3 | ¿Anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas tradicionales? | | | | | |
| 4 | ¿Experimenta y corre riesgos? | | | | | |
| 5 | ¿Posee actitudes de adaptación al cambio para garantizar la sobrevivencia de la empresa? | | | | | |

A. Delegación y poder

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Delega poder y autoridad a sus colaboradores? | | | | | |
| 2 | ¿Fortalece a los demás compartiendo poder e información? | | | | | |
| 3 | ¿Comparte el liderazgo y las tareas? | | | | | |
| 4 | ¿El puesto le pertenece a cada persona? | | | | | |
| 5 | ¿La persona tiene el sentimiento de que es dueño de su propio trabajo? | | | | | |

B. Toma de decisiones

| | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|----|----|---|--|
| 1 | | | | | ¿Cómo líder analiza, evalúa y reúne alternativas para encontrar soluciones? |
| 2 | | | | | ¿Utiliza criterios para la toma de decisiones? |
| 3 | | | | | ¿Toma en cuenta la experiencia, el buen juicio y las habilidades en la toma de decisiones? |
| 4 | | | | | ¿Toma en cuenta los efectos en el futuro sobre las decisiones tomadas? |
| 5 | | | | | ¿Es importante la calidad en la toma de decisiones? |

C. Creatividad y solución de problemas

| | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|----|----|---|---|
| 1 | | | | | ¿Prevé los problemas y origina nuevas y mejores maneras de hacer las cosas? |
| 2 | | | | | ¿Hace ver los problemas desde diferentes ángulos? |
| 3 | | | | | ¿Aprovecha plenamente el potencial creativo del recurso humano? |
| 4 | | | | | ¿Sugiere el uso de razonamientos y pensamiento de avanzada en la solución de problemas? |
| 5 | | | | | ¿Comprende y aprovecha la creatividad como ventaja competitiva? |

III. PROCESOS (CADENA DE VALOR)

Serie de acciones que intervienen en los procesos de la empresa; que generan valor a través de la optimización de las diferentes actividades, y que posibilita a la empresa generar ventajas competitivas que crean valor para el cliente.

A. Instalaciones

| | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|----|----|---|--|
| 1 | | | | | ¿Tiene disponibilidad de espacio para desarrollar las actividades del trabajo? |
| 2 | | | | | ¿Los instrumentos de trabajo que utiliza están en buenas condiciones? |
| 3 | | | | | ¿Existen pasos definidos para llevar a cabo las actividades de su trabajo? |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| 4 | ¿Cuenta con un servicio de transporte efectivo en su negocio? | | | | |
| 5 | ¿Le da mantenimiento a su área de trabajo? | | | | |

B. Comercialización y ventas

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Identifica otros mercados en donde ofrezca sus productos? | | | | | |
| 2 | ¿Promueven los productos con potenciales clientes? | | | | | |
| 3 | ¿Ha buscado nuevas formas de vender sus productos? | | | | | |
| 4 | ¿La venta la realiza en su local? | | | | | |
| 5 | ¿Lleva un registro de los pedidos no entregados? | | | | | |

C. Inventarios

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Hace buen uso de la materia prima? | | | | | |
| 2 | ¿Repone en el corto tiempo la materia prima que se acaba? | | | | | |
| 3 | ¿Paga oportunamente a sus proveedores de materia prima? | | | | | |
| 4 | ¿Cuenta con un espacio para guardar su materia prima y productos? | | | | | |
| 5 | ¿Conoce el movimiento de sus productos terminados (rotación)? | | | | | |

D. Productividad

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Hace buen uso del tiempo de trabajo? | | | | | |
| 2 | ¿El producto le genera utilidades? | | | | | |
| 3 | ¿Elabora productos sin defectos? | | | | | |
| 4 | ¿El trabajo realizado es sin desperdicio? | | | | | |
| 5 | ¿Conoce la duración de sus productos? | | | | | |

E. Costos

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Tiene un presupuesto para elaborar sus productos? | | | | | |
| 2 | ¿Domina el proceso del cálculo del precio (materiales, mano de obra, gastos y utilidades)? | | | | | |
| 3 | ¿Cumple con los requisitos de calidad exigidos por sus clientes? | | | | | |
| 4 | ¿Lleva a cabo acciones de reducción de costos? | | | | | |
| 5 | ¿Posee una estructura de costos? | | | | | |

F. Rentabilidad total

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | Para fabricar sus productos, ¿lo hace con su dinero (capital de trabajo)? | | | | | |
| 2 | ¿Cumple con su plan de producción? | | | | | |
| 3 | ¿Cumple con el presupuesto al ejecutar sus actividades? | | | | | |
| 4 | ¿Es efectivo en las ventas? | | | | | |
| 5 | ¿Mide sus ganancias? | | | | | |

G. Riesgo

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Está en capacidad de cubrir los costos de operación? | | | | | |
| 2 | ¿Mide el peligro de no ganar? | | | | | |
| 3 | ¿Mide el peligro de no pagar a sus proveedores? | | | | | |
| 4 | ¿Conoce su utilidad después de gastos y costos? | | | | | |
| 5 | ¿Mide la rotación de su materia prima? | | | | | |

H. Competitividad

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿El costo de su producto es menor que el de su competencia? | | | | | |
| 2 | ¿Ha incrementado su participación en el mercado durante este año? | | | | | |
| 3 | ¿Posee ventajas de calidad en su producto, en relación con sus competidores? | | | | | |
| 4 | ¿Hace actualizaciones creativas a sus productos? | | | | | |
| 5 | ¿Cumple con las exigencias de sus clientes? | | | | | |

I. Liquidez

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Cuenta con un mínimo de capital de trabajo? | | | | | |
| 2 | ¿Puede usted cumplir con sus compromisos de pago al corto plazo? | | | | | |
| 3 | ¿Lleva un control efectivo de sus inventarios? | | | | | |
| 4 | ¿Lleva un control efectivo de su dinero en efectivo? | | | | | |
| 5 | ¿Lleva un control efectivo de los clientes que le deben? | | | | | |

J. Innovación

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Ha considerado el uso de nuevos materiales? | | | | | |
| 2 | ¿Ha realizado cambios en su proceso de elaboración de sus productos? | | | | | |
| 3 | ¿Ha realizado mejoras para aprovechar al máximo la mano de obra? | | | | | |
| 4 | ¿Ha modificado la presentación de sus productos? | | | | | |
| 5 | ¿Ha buscado nuevos mercados para vender sus productos? | | | | | |

K. Puntos de venta

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Tiene punto de venta? | | | | | |
| 2 | ¿Tiene local comercial? | | | | | |
| 3 | ¿Realiza las ventas a clientes mayoristas? | | | | | |
| 4 | ¿Su punto de venta es accesible para sus clientes? | | | | | |
| 5 | ¿Trabaja por pedidos que el cliente recoge o entrega? | | | | | |

L. Tecnología

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Se innova continuamente en procesos y métodos para estar preparado ante los constantes cambios de la economía? | | | | | |
| 2 | ¿La gerencia renueva la tecnología frecuentemente como estrategia de mejora continua? | | | | | |
| 3 | ¿Se produce bajo estándares de calidad e innovación para ofrecer un excelente producto al mercado demandante? | | | | | |
| 4 | ¿Se capacita adecuadamente al personal para el uso de nuevas tecnologías? | | | | | |
| 5 | ¿Se hacen campañas en las redes sociales para expandirse a nuevos mercados? | | | | | |

IV. RECURSOS HUMANOS

Se trata de procesos de gestión para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización, que coadyuve a la consecución de objetivos y estrategias de la organización.

A. Aprovechamiento del talento humano

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Considera que cada colaborador tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas? | | | | | |
| 2 | ¿Promueve el autodesarrollo de los colaboradores? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 3 | ¿Atiende personalmente a los colaboradores que parecen desmotivados (poco estimulados y decaídos)? | | | | |
| 4 | ¿Los estimula, los reta a enfrentar nuevas formas para resolver problemas? | | | | |
| 5 | ¿Promueve un ambiente de trabajo en donde se desarrolle el talento humano? | | | | |

B. Procesos de recursos humanos

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|--|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección? | | | | | |
| 2 | ¿Existe un programa de higiene y seguridad industrial? | | | | | |
| 3 | ¿Existen relaciones armoniosas con el personal? | | | | | |
| 4 | ¿Se cumple con las prestaciones de ley? | | | | | |
| 5 | ¿Hay preocupación por capacitar y desarrollar al personal? | | | | | |

C. Talento humano

| | | S | AV | PV | N | COMENTARIO/ OBSERVACIÓN |
|---|---|---|----|----|---|----------------------------|
| 1 | ¿Se toman en cuenta los aportes de los colaboradores al momento de tomar decisiones que afectaran a todos en la organización? | | | | | |
| 2 | ¿Se fomenta el desarrollo del talento humano dentro de la organización? | | | | | |
| 3 | ¿En la organización el trabajo en equipo es una actividad que permite aprovechar las habilidades del talento humano? | | | | | |
| 4 | ¿Se aprovecha el talento de los colaboradores para generar innovación dentro de la organización? | | | | | |
| 5 | ¿Se hace sentir al talento humano que es parte importante de la organización? | | | | | |

Marque las necesidades más sentidas en su negocio: (Puede marcar más de una)

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Publicidad y promoción | <input type="checkbox"/> |
| Infraestructura | <input type="checkbox"/> |
| Punto comercial | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación | <input type="checkbox"/> |
| Maquinaria y equipo | <input type="checkbox"/> |
| Financiación | <input type="checkbox"/> |
| Mayor comercialización | <input type="checkbox"/> |
| Mejorar producción/calidad | <input type="checkbox"/> |

Anexo 2

Tabla 5. Índices, indicadores y variables

| Índices | Indicadores | VARIABLES | Categoría |
|---|--|--|-------------|
| A. 1. PLANEACIÓN Es trazar un plan para la consecución de metas y objetivos determinados, lo que implica tener un enfoque en el futuro, poner en acción la misión de la empresa, tener una guía con propósito hacia los clientes de la empresa, adaptarse a los cambios y estar vigilantes del entorno. | (A) Enfoque al futuro | Visualiza nuevas posibilidades de ampliar su negocio. | SIEMPRE |
| | | | A VECES |
| | | Enuncia visualmente una visión, valores y estrategias de su negocio. | POCAS VECES |
| | | | NUNCA |
| | | Expresa una visión formal del futuro. | |
| | | Conversa de manera optimista sobre el futuro. | |
| | | Elabora una misión que abra nuevos caminos. | |
| | (B) Convertir la misión en acción | Muestra determinación para el logro de las metas. | SIEMPRE |
| | | | A VECES |
| | | Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. | POCAS VECES |
| | | | NUNCA |
| | | Compromete a otros para alcanzar la misión | |
| | | Transforma la estrategia en resultados. | |
| | | Alinea el desempeño del recurso humano con la misión. | |
| | (C) Sentido de propósito | La gerencia orienta las acciones para lograr objetivos y superar los estándares de desempeño y los plazos fijados. | SIEMPRE |
| | | A VECES | |
| | | POCAS VECES | |
| Se establece el trabajo a partir de objetivos claramente establecidos y realistas. | | NUNCA | |
| | | | |
| | Se establece la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad. | | |
| | Se crea el ambiente propicio para estimular la mejora continua. | | |

| Índices | Indicadores | Variables | Categoría |
|---------|---|---|--|
| | | Se exponen en forma clara a sus colaboradores, la visión, misión y propósitos de la empresa. | |
| | (D) Concentración en la clientela/ calidad | Ve el negocio desde la perspectiva del cliente. | SIEMPRE |
| | | Escucha al cliente y da prioridad para satisfacerlos, incluidos los internos. | A VECES |
| | | Dirige su atención hacia las fallas en el alcance de los estándares de calidad. | POCAS VECES |
| | | Promueve el uso de mejores métodos de trabajo. | NUNCA |
| | | Inspira y demuestra pasión por la excelencia en cada aspecto del trabajo. | |
| | (E) Adaptación al cambio | Se muestra firme creyente en el cambio continuo. | SIEMPRE |
| | | Demuestra fuerza emocional para manejar la angustia causada por el cambio. | A VECES |
| | | Busca métodos sencillos para proveer mejores productos o servicios a la clientela y mejores prácticas de negocio para la empresa. | POCAS VECES |
| | | Hace realidad el cambio y actúa como agente de cambio. | NUNCA |
| | | Buscar oportunidades en el cambio y no excusas para evitarlo. | |
| | (F) Ejes de vigilancia | Identifica y escucha las principales variables del entorno económico y social. | SIEMPRE A VECES POCAS VECES NUNCA |

| Índices | Indicadores | Variables | Categoría |
|--|--------------------------------|--|---|
| | | <p>Actúa rápidamente ante los cambios en la demanda de los consumidores por sus productos y servicios</p> <p>Identifica y evalúa las oportunidades y amenazas en relación con los competidores y proveedores.</p> <p>Estudia sistemáticamente las fuerzas del mercado, alrededor de su negocio.</p> <p>Permanece en constante atención de la tecnología que ofrece el mercado para su negocio.</p> | |
| <p>B. II. LIDERAZGO El <i>liderazgo</i> es el arte de influenciar y conducir a personas o equipos de personas, afectando positivamente a los seguidores a través de procesos de motivación, comunicación efectiva, flexibilidad ante situaciones; una buenas dosis de delegación y poder, un ejercicio inteligente en la toma de decisiones y creatividad en la solución de problemas</p> | <p>(A) Motivación</p> | <p>Trata a sus colaboradores como individuos con diferentes necesidades, habilidades, metas y expectativas.</p> <p>Motiva para que su colaborador haga más de lo que puede hacer.</p> <p>Desarrolla su motivación hacia el logro del éxito.</p> <p>Reconoce un trabajo bien realizado.</p> <p>Sus colaboradores hablan con entusiasmo sobre los objetivos de la organización.</p> | <p>SIEMPRE</p> <p>A VECES</p> <p>POCAS VECES</p> <p>NUNCA</p> |
| | <p>(B) Comunicación</p> | <p>Anima a expresar ideas y opiniones de sus colaboradores.</p> <p>Escucha atentamente las preocupaciones de sus colaboradores.</p> <p>Estimula la comunicación con todos sus colaboradores.</p> <p>Refuerza el sentido de la autoestima y la autovaloración de sus colaboradores.</p> <p>Mantiene una buena comunicación con sus colaboradores.</p> | <p>SIEMPRE</p> <p>A VECES</p> <p>POCAS VECES</p> <p>NUNCA</p> |

| Índices | Indicadores | Variables | Categoría |
|---------|--|---|------------------------|
| | (C) Flexibilidad | Evalúa situaciones críticas para asegurarse de que son apropiadas. | SIEMPRE A VECES |
| | | Adopta nuevas ideas y acepta el desafío. | POCAS VECES |
| | | Anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas tradicionales. | NUNCA |
| | | Experimenta y corre riesgos. | |
| | | Posee actitudes de adaptación al cambio para garantizar la sobrevivencia de la empresa. | |
| | (D) Delegación y poder | Delega poder y autoridad a sus colaboradores. | SIEMPRE |
| | | Fortalece a los demás compartiendo poder e información. | A VECES POCAS VECES |
| | | Comparte el liderazgo y las tareas. | NUNCA |
| | | El puesto le pertenece a cada persona. | |
| | | La persona tiene el sentimiento de que es dueño de su propio trabajo. | |
| | (E) Toma de decisiones | Como líder, analiza, evalúa y reúne alternativas para encontrar soluciones. | SIEMPRE A VECES |
| | | Utiliza criterios para la toma de decisiones. | POCAS VECES |
| | | Toma en cuenta la experiencia, el buen juicio y las habilidades en la toma de decisiones. | NUNCA |
| | | Toma en cuenta los efectos en el futuro sobre las decisiones tomadas. | |
| | | Es importante la calidad en la toma de decisiones. | |
| | (F) Creatividad y solución de problemas | Prevé los problemas y origina nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. | |

| Índices | Indicadores | Variables | Categoría |
|--|--------------------------------------|--|------------------------|
| | | Hace ver los problemas desde diferentes ángulos. | SIEMPRE |
| | | Aprovecha plenamente el potencial creativo del recurso humano. | A VECES POCAS VECES |
| | | Sugiere el uso de razonamientos y pensamiento de avanzada en la solución de problemas. | NUNCA |
| | | Comprende y aprovecha la creatividad como ventaja competitiva. | |
| III. PROCESOS (CADENA DE VALOR) Serie de acciones que intervienen en los procesos de la empresa; que generan valor a través de la optimización de las diferentes actividades, y que posibilita a la empresa generar ventajas competitivas que crean valor para el cliente. | (A) Instalaciones | Tiene disponibilidad de espacio para desarrollar las actividades del trabajo. | SIEMPRE A VECES |
| | | Los instrumentos de trabajo que utiliza están en buenas condiciones. | POCAS VECES NUNCA |
| | | Existen pasos definidos para llevar a cabo las actividades de su trabajo. | |
| | | Cuenta con un servicio de transporte efectivo en su negocio. | |
| | | Le da mantenimiento a su área de trabajo. | |
| | (B) Comercialización y ventas | Identifica otros mercados en donde ofrezca sus productos. | SIEMPRE A VECES |
| | | Promueven los productos con potenciales clientes. | POCAS VECES |
| | | Ha buscado nuevas formas de vender sus productos. | NUNCA |
| | | La venta la realiza en su local. | |
| | | Lleva un registro de los pedidos no entregados. | |
| | (C) Inventarios | Hace buen uso de la materia prima. | SIEMPRE |
| | | Repone en el corto tiempo la materia prima que se acaba. | A VECES POCAS VECES |
| | | Paga oportunamente a sus proveedores de materia prima. | NUNCA |

| Índices | Indicadores | Variables | Categoría |
|---------|-------------------------------|---|-------------|
| | | Cuenta con un espacio para guardar su materia prima y sus productos. | |
| | | Conoce el movimiento de sus productos terminados (rotación). | |
| | (D) Productividad | Hace buen uso del tiempo de trabajo. | SIEMPRE |
| | | El producto le genera utilidades. | A VECES |
| | | Elabora productos sin defectos | POCAS VECES |
| | | El trabajo realizado es sin desperdicio. | NUNCA |
| | | Conoce la duración de sus productos. | |
| | (E) Costos | Tiene un presupuesto para elaborar sus productos. | SIEMPRE |
| | | Domina el proceso del cálculo del precio (materiales, mano de obra, gastos y utilidades). | A VECES |
| | | Cumple con los requisitos de calidad exigidos por sus clientes. | POCAS VECES |
| | | Lleva a cabo acciones de reducción de costos. | NUNCA |
| | | Posee una estructura de costos. | |
| | (F) Rentabilidad total | Para fabricar sus productos lo hace con su dinero (capital de trabajo). | SIEMPRE |
| | | Cumple con su plan de producción. | A VECES |
| | | Cumple con el presupuesto al ejecutar sus actividades. | POCAS VECES |
| | | Es efectivo en las ventas. | NUNCA |
| | | Mide sus ganancias. | |
| | (G) Riesgo | Está en capacidad de cubrir los costos de operación. | |
| | | Mide el peligro de no ganar. | |

| Índices | Indicadores | VARIABLES | Categoría |
|---------|---------------------------|---|----------------------|
| | | Mide el peligro de no pagar a sus proveedores. | SIEMPRE |
| | | Conoce su utilidad después de gastos y costos. | A VECES |
| | | Mide la rotación de su materia prima. | POCAS VECES NUNCA |
| | (H) Competitividad | El costo de su producto es menor que el de su competencia. | SIEMPRE |
| | | Ha incrementado su participación en el mercado durante este año. | A VECES |
| | | Posee ventajas de calidad en su producto, en relación con sus competidores. | POCAS VECES |
| | | Hace actualizaciones creativas a sus productos. | NUNCA |
| | | Cumple con las exigencias de sus clientes. | |
| | (I) Liquidez | Cuenta con un mínimo de capital de trabajo. | SIEMPRE |
| | | Puede usted cumplir con sus compromisos de pago al corto plazo. | A VECES |
| | | Lleva un control efectivo de sus inventarios. | POCAS VECES |
| | | Lleva un control efectivo de su dinero en efectivo. | NUNCA |
| | | Lleva un control efectivo de los clientes que le deben. | |
| | (J) Innovación | Ha considerado el uso de nuevos materiales | SIEMPRE |
| | | Ha realizado cambios en su proceso de elaboración de sus productos | A VECES |
| | | Ha realizado mejoras para aprovechar al máximo la mano de obra | POCAS VECES |
| | | Ha modificado la presentación de sus productos | NUNCA |
| | | Ha buscado nuevos mercados para vender sus productos | |

| Índices | Indicadores | Variables | Categoría | |
|---|--|--|---|--|
| | (K) Puntos de venta | Tiene punto de venta | SIEMPRE | |
| | | Tiene local comercial | A VECES | |
| | | Realiza las ventas a clientes mayoristas | POCAS VECES | |
| | | Su punto de venta es accesible para sus clientes | NUNCA | |
| | | Trabaja por pedidos que el cliente recoge o entrega | | |
| | (L) Tecnología | Se innova continuamente en procesos y métodos para estar preparados ante los constantes cambios de la economía. | SIEMPRE | |
| | | La gerencia renueva la tecnología frecuentemente como estrategia de mejora continua. | A VECES | |
| | | Se produce bajo estándares de calidad e innovación para ofrecer un excelente producto al mercado demandante. | POCAS VECES | |
| | | Se capacita adecuadamente al personal para el uso de nuevas tecnologías. | NUNCA | |
| | | Se hacen campañas en las redes sociales para expandirse a nuevos mercado. | | |
| | | IV. RECURSOS HUMANOS Se trata de procesos de gestión para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización, que coadyuve a la consecución de objetivos y estrategias de la organización. | (A) Aprovechamiento del talento humano | Considera que cada colaborador tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. |
| | Promueve el autodesarrollo de los colaboradores. | | | A VECES |
| Atiende personalmente a los colaboradores que parecen desmotivados (poco estimulados y decaídos). | POCAS VECES | | | |
| Los estimula, los reta a enfrentar nuevas formas para resolver problemas. | NUNCA | | | |
| Promueve un ambiente de trabajo en donde se desarrolle el talento humano. | | | | |

| Índices | Indicadores | Variables | Categoría |
|---------|---|--|-----------------------------------|
| | (B) Procesos de recursos humanos | Se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección. | SIEMPRE |
| | | Existe un programa de higiene y seguridad industrial. | A VECES POCAS VECES |
| | | Existen relaciones armoniosas con el personal. | NUNCA |
| | | Se cumple con las prestaciones de ley. | |
| | | Hay preocupación por capacitar y desarrollar al personal. | |
| | (C) Talento Humano | Se toman en cuenta los aportes de los colaboradores al momento de tomar decisiones que afectaran a todos en la organización. | SIEMPRE A VECES POCAS VECES |
| | | Se fomenta el desarrollo del talento humano dentro de la organización. | NUNCA |
| | | En la organización el trabajo en equipo es una actividad que permite aprovechar las habilidades del talento humano. | |
| | | Se aprovecha el talento de los colaboradores para generar innovación dentro de la organización. | |
| | | Se hace sentir al talento humano que son parte importante de la organización. | |

RECOPIACIÓN DE LAS INVESTIGACIONES PUBLICADAS 2008-2014

| PRODUCTO | COLECCIÓN |
|--|--|
| Curso de Derecho Penal Salvadoreño. Parte General Volumen III. Teoría de la ley penal. Miguel Alberto Trejo Escobar | Colección Jurídica |
| Etnografía de salvadoreños migrantes en Brentwood y Hempstead Nueva York Jorge Arturo Colorado Berríos | Facultad de Ciencias Sociales |
| Proyecto de registro y reconocimiento de sitios arqueológicos históricos de El Salvador (PAHES-UTEC) José Heriberto Erquicia Cruz | Facultad de Ciencias Sociales Escuela de Antropología |
| En defensa de la Patria. Historia del Conflicto Armado en El Salvador 1980-1992 General Humberto Corado Figueroa | |
| Las controversiales fichas de fincas salvadoreñas. Antecedentes, origen y final. José Luis Cabrera Arévalo | Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social. Escuela de Antropología |
| Recopilación Investigativa. Tomo I | Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social |
| Recopilación Investigativa. Tomo II | Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social |
| Recopilación Investigativa. Tomo III | Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social |
| Apuntes sobre Mercadeo moderno José A. Exprúa | |
| El Estado Constitucional Dr. Mario Antonio Solano Ramírez | Colección Jurídica |
| Las agrupaciones ilícitas como delincuencia organizada Leonardo Ramírez Murcia | Colección Jurídica |
| La mujer dormida. Novela corta Eduardo Badía Serra | Colección Literaria |
| Koot. Revista de museología No. 1 | Museo Universitario de Antropología |
| De la ilusión al desencanto. Reforma económica en El Salvador 1989-2009 Juan Héctor Vidal | Colección Ciencias Sociales |
| Casa Blanca Chalchuapa, El Salvador. Excavación en la trinchera 4N Nobuyuki Ito | Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social. Escuela de Antropología |

| | |
|---|--|
| Recopilación Investigativa 2009. Tomo 1 | Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social |
| Recopilación Investigativa 2009. Tomo 2 | Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social |
| Recopilación Investigativa 2009. Tomo 3 | Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social |
| El nuevo proceso civil y mercantil salvadoreño | Colección Jurídica |
| Koot. Revista de museología No. 2 | Museo Universitario de Antropología |
| Discursos en el tiempo para graduados y otros temas educativos José Adolfo Araujo Romagoza | |
| Recopilación Investigativa 2010 | Vicerrectoría de Investigación |
| Recopilación Investigativa 2010 | Vicerrectoría de Investigación |
| Recopilación Investigativa 2010 | Vicerrectoría de Investigación |
| Decisiones Dr. Jorge Bustamente | |
| Compendio Gramatical. José Braulio Galdámez | |
| Foro económico: El Salvador 2011 | Colección Ciencias Sociales |
| La violencia social delincencial asociada a la salud mental en los salvadoreños. Investigación Dr. José Ricardo Gutiérrez Quintanilla | Vicerrectoría de Investigación |
| Recopilación de investigación 2011 Tomo I | Vicerrectoría de Investigación |
| Recopilación de investigación 2011 Tomo II | Vicerrectoría de Investigación |
| Recopilación de investigación 2011 Tomo III | Vicerrectoría de Investigación |
| Programa psicopreventivo de educación para la vida efectividad en adolescentes UTEC-PGR Ana Sandra Aguilar de Mendoza- Milton Alexander Portillo | Vicerrectoría de Investigación |
| El lenguaje delincencial en El Salvador. Braulio Galdámez | |
| Medicina tradicional entre los indígenas de Izalco, Sonsonate, El Salvador Beatriz Castillo | Colección Ciencias Sociales |
| Contenido y proyección del anteproyecto de constitución política de 1950. Dr. Alfredo Martínez Moreno | Colección Jurídica |
| Revista Koot No 3 Dr. Ramón Rivas | Museo Universitario de Antropología |

| | |
|---|----------------------------------|
| Causas de la participación del clero salvadoreño en el movimiento emancipador del 5 de noviembre de 1811 en El Salvador y la postura de las autoridades eclesiales del Vaticano ante dicha participación. Claudia Rivera Navarrete | Colección Investigaciones |
| Estudio Histórico proceso de independencia: 1811-1823 Tomo II Dr. José Melgar Brizuela | Colección Investigaciones |
| El Salvador insurgente 1811-1821 Centroamérica. Tomo III César A. Ramírez A. | Colección Investigaciones |
| Antropología en El Salvador. Recorrido histórico y descriptivo Dr. Ramón Rivas | Colección Ciencias Sociales |
| Representatividad y pueblo en las revueltas de principios del siglo XIX en las colonias hispanoamericanas Héctor Raúl Grenni Montiel. | Colección Investigaciones |
| Guía básica para la exportación de la Flor de Loroco, desde El Salvador hacia España, a través de las escuelas de hostelería del País Vasco. Álvaro Fernández Pérez | Colección Investigaciones |
| La regulación jurídico-penal de la trata de personas especial referencia a El Salvador y España Hazel Jasmin Bolaños Vásquez | Colección Investigaciones |
| Infancia y adolescencia en la prensa escrita, radio y televisión salvadoreña Camila Calles Minero Morena Azucena Mayorga | Colección Investigaciones |
| Participación científica de las mujeres en El Salvador Primera aproximación Camila Calles Minero | Colección Investigaciones |
| Mejores prácticas en preparación de alimentos en la micro y la pequeña empresa José Remberto Miranda Mejía | Colección Investigaciones No. 29 |
| Evaluación de factores psicosociales de riesgo y de protección de violencia juvenil en El Salvador José Ricardo Gutiérrez Quintanilla | Colección Investigaciones No. 30 |
| Historias, patrimonios e identidades en el municipio de Huizúcar, La Libertad, El Salvador José Heriberto Erquicia Cruz Martha Marielba Herrera Reina Ariana Ninel Pleitez Quiñónez | Colección Investigaciones No. 31 |
| Condiciones socioeconómicas de preparación para la PAES de los estudiantes de Educación Media Saúl Campos Morán Paola María Navarrete | Colección Investigaciones No. 32 |

| | |
|---|---|
| <p>Inventario de las capacidades turísticas del municipio de Chilitupán, departamento de La Libertad Lisette Cristalina Canales de Ramírez Carlos Jonatán Chávez Mejía Mario Antonio Aguilar Flores</p> | <p>Colección Investigaciones No. 33</p> |
| <p>Delitos relacionados con la pornografía en personas menores de 18 años. Especial referencia a las tecnologías de información y la comunicación como medio comisivo Hazel Jasmin Bolaños Vásquez Miguel Ángel Boldova Pasamar Carlos Fuertes Iglesias</p> | <p>Colección Investigaciones No. 34</p> |
| <p>Condiciones culturales de los estudiantes de educación media para el aprendizaje del idioma inglés Saúl Campos Morán Paola María Navarrete Julio Anibal Blanco</p> | <p>Colección Investigaciones No. 35</p> |
| <p>Valoración económica del recurso hídrico como un servicio ambiental de las zonas de recarga en las subcuencas del río Acelhuate José Ricardo Calles</p> | <p>Colección Investigaciones No. 36</p> |
| <p>Migración forzada y violencia criminal: Una aproximación teórico-práctica en el contexto actual Elsa Ramos</p> | <p>Colección Investigaciones No. 37</p> |
| <p>La prevención del maltrato en la escuela. Experiencia de un programa entre alumnos de educación media Ana Sandra Aguilar de Mendoza José Manuel Andreu Rodríguez María Elena Peña Fernández</p> | <p>Colección Investigaciones No. 38</p> |
| <p>Percepción del derecho a la alimentación en El Salvador. Perspectiva desde la biotecnología Carolina Lucero Morán Jeremías Ezequiel Yanes Densy Samuel Trejo Quintana</p> | <p>Colección Investigaciones No. 39</p> |
| <p>Publicidad y violencia de género en El Salvador Camila Calles Minero Francisca Guerrero Morena L. Azucena Hazel Bolaños</p> | <p>Colección Investigaciones No. 40</p> |
| <p>El domo el güegüecho y la evolución volcánica.San Pedro Perulapán (departamento de Cuscatlán), El Salvador. Primer informe Walter Hernández Guillermo E. Alvarado Brian Jicha Luis Mixco</p> | <p>Colección Investigaciones No. 41</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Imaginario colectivo, movimientos juveniles y cultura ciudadana juvenil en El Salvador Saúl Campos Morán Paola María Navarrete Carlos Felipe Osegueda</p> | <p>Colección Investigaciones No. 42</p> |
| <p>Estudio de buenas prácticas en clínica de psicología. Caso Utec Edgardo Chacón Andrade Sandra Beatriz de Hasbún Claudia Membreño Chacón</p> | <p>Colección Investigaciones No. 44</p> |
| <p>Modelo de reactivación y desarrollo para cascos urbanos Coralia Rosalía Muñoz Márquez</p> | <p>Colección Investigaciones No. 48</p> |
| <p>Historia, patrimonio e identidades en el municipio de Comasagua, La Libertad, El Salvador José Heriberto Erquicia Cruz Martha Marielba Herrera Reina</p> | <p>Colección Investigaciones No. 49</p> |

RECOPIACIÓN DE COLECCIONES “CUADERNILLOS” 2008-2014

| TITULO | COLECCIÓN |
|---|-----------------------------|
| El método en la investigación. Breve historia del derecho internacional humanitario desde el mundo antiguo hasta el tratado de Utrecht Colección de Derecho No. 1 Dr. Jaime López Nuila Lic. Aldonov Frankeko Álvarez Ferrufino | Colección de Derecho |
| Modo de proceder en el recurso de casación en materias: civiles, mercantiles y de familia Colección de Derecho No. 2 Dr. Guillermo Machón Rivera | Colección de Derecho |
| La administración de justicia y la elección de los magistrados de la corte suprema de justicia luego de los acuerdos de paz Colección de Derecho No. 3 Lic. Rene Edgardo Vargas Valdez | Colección de Derecho |
| La Proyección Social una propuesta práctica Colección Cuaderno No. 1 Lic. Carlos Reynaldo López Nuila | Rectoría Adjunta |
| Hacia una nueva cultura jurídica en materia procesal civil y mercantil Colección de Derecho No. 4 Lic. Juan Carlos Ramírez Cienfuegos | Colección de Derecho |
| La educación: ¿derecho natural o garantía fundamental? Dr. Jaime López Nuila | Colección de Derecho |
| Realidad Nacional 1 Lic. Rene Edgardo Vargas Valdez Lic. Aldonov Frankeko Álvarez | Colección Ciencias Sociales |
| Realidad Nacional 2 Lic. Rene Edgardo Vargas Valdez Lic. Aldonov Frankeko Álvarez | Colección Ciencias Sociales |
| Realidad Nacional 3 Lic. Rene Edgardo Vargas Valdez Lic. Aldonov Frankeko Álvarez | Colección Ciencias Sociales |
| Realidad Nacional 4 Lic. Rene Edgardo Vargas Valdez Lic. Aldonov Frankeko Álvarez | Colección Ciencias Sociales |
| Realidad Nacional 5 Lic. Rene Edgardo Vargas Valdez Lic. Aldonov Frankeko Álvarez | Colección Ciencias Sociales |

| | |
|---|---------------------------------------|
| <p>Realidad Nacional 6 Lic. Rene Edgardo Vargas Valdez Lic. Aldonov Frankeko Álvarez</p> | <p>Colección Ciencias Sociales</p> |
| <p>Realidad Nacional 7 Lic. Rene Edgardo Vargas Valdez Lic. Aldonov Frankeko Álvarez</p> | <p>Colección Ciencias Sociales</p> |
| <p>Obstáculos para una investigación social orientada al desarrollo Colección de Investigaciones Dr. José Padrón Guillen</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Estructura familia y conducta antisocial de los estudiantes en Educación Media Colección de Investigaciones No. 2 Luis Fernando Orantes Salazar</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Prevalencia de alteraciones afectivas: depresión y ansiedad en la población salvadoreña Colección de Investigaciones No. 3 José Ricardo Gutiérrez</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Violación de derechos ante la discriminación de género. Enfoque social Colección de Investigaciones No. 4 Elsa Ramos</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Diseño de un modelo de vivienda bioclimática y sostenible. Fase I Colección de Investigaciones No. 5 Ana Cristina Vidal Vidales</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Importancia de Iso indicadores y la medición del quehacer científico Colección de Investigaciones No. 6 Noris López de Castaneda</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Situación de la educación superior en El Salvador Colección de Investigaciones No. 1 Lic. Carlos Reynaldo López Nuila</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>La violencia social delincuencia asociada a la salud mental. Colección de Investigaciones No. 7. Lic. Ricardo Gutiérrez Quintanilla</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Estado de adaptación integral del estudiante de educación media de El Salvador Colección de Investigaciones No. 8 Luis Fernando Orantes</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Aproximación etnográfica al culto popular del Hermano Macario en Izalco, Sonsonate, El Salvador. Colección de Investigaciones No. 9 José Heriberto Erquicia Cruz</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |

| | |
|--|---------------------------------------|
| <p>La televisión como generadora de pautas de conducta en los jóvenes salvadoreños Colección de Investigaciones No. 10 Edith Ruth Vaquerano de Portillo Domingo Orlando Alfaro Alfaro</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Violencia en las franjas infantiles de la televisión salvadoreña y canales infantiles de cable Colección de Investigaciones No. 11 Camila Calles Minero Morena Azucena Mayorga Tania Pineda</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Factores que influyen en los estudiantes y que contribuyeron a determinar los resultados de la PAES 2011 Colección de Investigaciones No. 12 Saúl Campos Blanca Ruth Orantes</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Responsabilidad legal en el manejo y disposición de desechos sólidos en hospitales de El Salvador Colección de Investigaciones No. 13 Carolina Lucero Morán</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Obrajes de añil coloniales de los departamentos de San Vicente y La Paz, El Salvador Colección de Investigaciones No. 14 José Heriberto Erquicia Cruz</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>San Benito de Palermo: elementos afrodescendientes en la religiosidad popular en El Salvador. Colección de Investigaciones No. 16 José Heriberto Erquicia Cruz y Martha Marielba Herrera Reina</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Formación ciudadana en jóvenes y su impacto en el proceso democrático de El Salvador Colección de Investigaciones No. 17 Saúl Campos</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Turismo como estrategia de desarrollo local. Caso San Esteban Catarina. Colección de Investigaciones No. 18 Carolina Elizabeth Cerna, Larissa Guadalupe Martín y José Manuel Bonilla Alvarado</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Conformación de clúster de turismo como prueba piloto en el municipio de Nahuizalco. Colección de Investigaciones No. 19 Blanca Ruth Galvez García, Rosa Patricia Vásquez de Alfaro, Juan Carlos Cerna Aguiñada y Oscar Armando Melgar.</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Mujer y remesas: administración de las remesas. Colección de Investigaciones No. 15 Elsa Ramos</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |

| | |
|---|---------------------------------------|
| <p>Estrategias pedagógicas implementadas para estudiantes de educación media Colección de Investigaciones No. 21 Ana Sandra Aguilar de Mendoza</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Participación política y ciudadana de la mujer en El Salvador Colección de Investigaciones No. 20 Saúl Campos Morán</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Estrategia de implantación de clúster de turismo en Nahuizalco (Propuesta de recorrido de las cuatro riquezas del municipio, como eje de desarrollo de la actividad turística) Colección de Investigaciones No. 22 Blanca Ruth Gálvez Rivas Rosa Patricia Vásquez de Alfaro Óscar Armando Melgar Nájera</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Fomento del emprendedurismo a través de la capacitación y asesoría empresarial como apoyo al fortalecimiento del sector de la Mipyme del municipio de Nahuizalco en el departamento de Sonsonate. Diagnóstico de gestión. Colección de Investigaciones No. 23 Vilma Elena Flores de Ávila</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Proyecto migraciones nahua-pipiles del postclásico en la Cordillera del Bálsamo Colección de Investigaciones No. 24 Marlon V. Escamilla William R. Fowler</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Transnacionalización de la sociedad salvadoreña, producto de las migraciones Colección de Investigaciones No. 25 Elsa Ramos</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Imaginario y discursos de la herencia afrodescendiente en San Alejo, La Unión, El Salvador Colección de Investigaciones No. 26 José Heriberto Erquicia Cruz Martha Marielba Herrera Reina Wolfgang Effenberger López</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |
| <p>Metodología para la recuperación de espacios públicos Colección de Investigaciones No. 27 Ana Cristina Vidal Vidales Julio César Martínez Rivera</p> | <p>Vicerrectoría de Investigación</p> |

Vilma Elena Flores de Ávila, es Licenciada en Administración de Empresas, Master en Administración de Empresas, Master en educación, posee postgrados en Consultoría Empresarial y en Especialización en Entornos Virtuales de Aprendizaje; así como diplomado superior en investigación universitaria. En el campo profesional se ha desempeñado como Directora de Planificación y Asesoría Técnica, Directora de Recursos Humanos, Directora Administrativa; en el campo académico ha sido Decana de Ciencias Económicas y Directora de Escuela Académica y por 27 años ha ejercido la docencia universitaria. Expositora y Conferencista, en Seminarios, Cursos y Diplomados impartidos en empresas e instituciones salvadoreñas, en áreas temáticas como: Organización y Métodos, Planeación Estratégica, Calidad Total, Excelencia en el Servicio, Liderazgo, Desarrollo Organizacional, Trabajo de Equipo, Administración del Tiempo, Clima Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Administración del Cambio, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, Desarrollo Gerencial, Formación de Instructores, Metodología de Investigación en estudios técnicos entre otros. Ponente en diferentes congresos de Administración de Empresas. Es Consultora Administrativa, elaborando documentos técnicos administrativos para empresas e instituciones nacionales, entre los que podemos citar: Diagnósticos y Manuales Administrativos y otros documentos técnicos resultantes de los múltiples estudios e investigaciones desarrollados sobre Organización y Métodos, Desarrollo Organizacional, Sistemas administrativos y Administración de Recursos humanos. Ha diseñado e implementado sistemas de Planeación Estratégica, con metodologías participativas con talleres vivenciales de trabajo (Metodología Acción Investigación AIR). Ha realizado investigación sobre Fomento del emprendedurismo como apoyo al fortalecimiento del sector de la MIPYME del Municipio de Nahuizalco departamento Sonsonate, con la metodología AIR. Ha sido gerente de proyectos, diseñando líneas base de indicadores para ejecutar monitoreo de proyectos, y elaboración de documentos de “Sistematización de Experiencias”.

Blanca Ruth Gálvez Rivas, Licenciada en administración de empresas de la Universidad Tecnológica de El Salvador(Utec), graduada de Maestría en Educación Universitaria y Metodología de Investigación Científica, con estudios de comercio internacional y administración de proyectos. Actualmente docente investigador de la Facultad de ciencias empresariales de la UTEC, desarrollando proyectos en la línea de desarrollo local, entre los que se incluyen

“Evaluación de indicadores socioeconómicos del municipio de Nahuizalco, departamento de Sonsonate, como prueba piloto para la implantación de un modelo desarrollo sostenible a mediano plazo” “Conformación de clúster de turismo, prueba piloto en el municipio de Nahuizalco”. Capacitador y asesor en el área de la construcción de marcos teóricos y aplicación de normas APA, asesor de tesis de pregrado y miembro del comité editorial de la revista “Cátedra Abierta”, Jurado calificador en el concurso “Certamen de Investigación Técnica – Bachiller”, del Banco Central de Reserva y Docente en área virtual y presencial de asignaturas de la línea de negocios y administración y miembro activo de la red de investigadores salvadoreños.

Rosa Patricia Vásquez de Alfaro, Licenciada en Administración de Empresas graduada de Master en Experto Universitario en Entornos Virtuales de Aprendizaje, de la universidad de Panamá, Master en Docencia Universitaria, y Post grado en Gestión de Recursos Humanos ambas de la universidad Tecnología de El Salvador, Post Grado en Educación de Entornos Virtuales EDUCA, Argentina, Actualmente Docente universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UTEC, desarrollando proyectos en la línea de desarrollo local, en los que incluyen “Evaluación de indicadores socioeconómicos del municipio de Nahuizalco, departamento de Sonsonate, como prueba piloto para la implantación de un modelo desarrollo sostenible a mediano plazo” “Conformación de clúster de turismo en el municipio de Nahuizalco” Docente en el área virtual de asignaturas de la línea de negocios y administración y miembro activo de ASPAE (Asociación de profesionales de Administradores de Empresas).

Las pequeñas y medianas empresas constituyen más del 90%, según Pavón (2010) de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Estas son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones. A pesar de la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas para la vida económica y el fomento de su competitividad, muchas de ellas no aplican técnicas de buenas prácticas para mejorar su capacidad de gestión, y no saben aprovechar debidamente dichas prácticas.

El estudio se realizó en tres municipios de El Salvador: Soyapango, San Salvador y Santa Tecla, con un nivel de mercado muy amplio, la investigación se enmarca en un enfoque multimodal (cualitativo y cuantitativo), método mixto que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos apoyados en datos cualitativos en un mismo estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). La mayoría de las empresas estudiadas relacionan los conceptos a las buenas prácticas de negocio, pero no las aplican ni desarrollan en sus organizaciones, esto contrastado con el increíble avance de la tecnología, la creación de nuevos segmentos de mercado, la revolución del cliente, los sistemas de comunicación globales, las redes sociales, entre otros, están obligando a las empresas a desarrollar una gestión basada en buenas prácticas de negocio.

Vicerrectoría de Investigación

Edificio Dr. José Adolfo Araujo Romagoza,
Calle Arce y 19.^a Avenida Sur No. 1045, 2.^o nivel
San Salvador, El Salvador, C. A.
Tel.: 2275-1011
vicerrectoriadeinvestigacion@utec.edu.sv

ISBN 978-99961-48-44-6



9 789996 148446 >

