



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**Control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de
las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez,
Guatemala**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

Angel Roberto Corzo Corzo

Guatemala, agosto 2020

**Control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de
las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez,
Guatemala**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

Ángel Roberto Corzo Corzo

M. Sc. Luis Rodolfo Reyes Conde (**Asesor**)

M. A. Eymi Carolina Castro (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Carlos Alberto Marroquín Márquez

Coordinador

Guatemala, 14 abril 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del artículo científico titulado **“control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este artículo científico y para efectos legales soy el único responsable del contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed in a large, loopy oval. The signature appears to read 'Angel Roberto Corzo Corzo'.

Angel Roberto Corzo Corzo

Licenciatura en Administración de Empresas

ID 000041152

REF.: CCEE. LAF. 009-2020
SEDE SAN RAYMUNDO

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 11 DE AGOSTO DEL 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN

Asesor (a): M. Sc. Luis Rodolfo Reyes Conde

Revisor (a): M. A. Eymi Carolina Castro

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Artículo científico titulado: "Control como una herramienta para mejorar la eficiencia de las actividades de las pequeñas y medianas empresas –PyMES- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala"

Presentada por: Ángel Roberto Corzo Corzo

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: **Control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas - PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala**, realizado por Ángel Roberto Corzo Corzo, ID 000041152, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



M. Sc. Luis Rodolfo Reyes Conde
Colegiado Activo No. 16,339

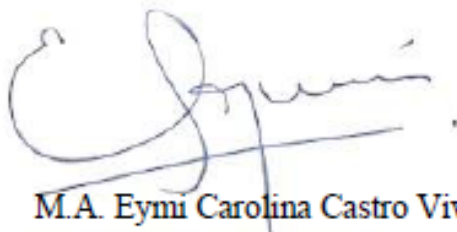
Guatemala, 04 de mayo 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala”**, realizado por **Angel Roberto Corzo Corzo**, ID **000041152**, estudiante de la **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



M.A. Eymi Carolina Castro Vivar
Colegiado Activo 22779

Dedicatoria

A Dios

Por la sabiduría y entendimiento en estos cinco años de estudio sin él nada de esto sería posible.

A mis padres

Claudia Lili Corzo de Corzo y Mario Roberto Corzo Fernández, por el sacrificio de tenerme estudiando en la Universidad que no les puedo devolver lo económico, pero si en sacrificio y bendiciones. Con estas acciones me ayudaron a tener un mejor futuro y espero que estén orgullosos de mí.

A mis hermanos

Brandon Josué Corzo Corzo y Marioly Aideliz Corzo Corzo, por el apoyo día con día para no rendirme.

A mis abuelos

Por la ayuda en estos cinco años por los consejos y las bendiciones para que me fuera bien en mis cursos no puedo más que agradecer y bendecir a toda mi familia por el apoyo brindado en estos cinco años.

A toda mi familia

Que de alguna u otra manera me apoyaron para ser mi sueño realidad de ser un Licenciado en Administración de Empresas.

A los licenciados

Que de una u otra forma aportaron a mi aprendizaje universitario y estaré agradecido eternamente con ellos en especial al licenciado Bruce Kervin Figueroa Stokes y Luis Rodolfo Reyes Conde, quienes fueron parte fundamental en mi crecimiento en la universidad y es así como dedico este trabajo a todas las personas que apoyaron tanto estudiantil como personalmente bendiciones a cada uno de ellos.

A mis amigos

Que siempre me apoyaron para seguir estudiando, por el apoyo brindado en los cinco años de estudio agradeceré eternamente cada aliento de motivación de cada persona que estuvo a mi lado y poder lograr el objetivo.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Metodología	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de la investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivo específicos	2
1.4. Definición del tipo de investigación	3
1.4.1. Investigación descriptiva	3
1.5. Sujeto de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	3
1.6.1. Temporal	4
1.6.2. Geográfico	4
1.7. Determinación de la muestra	4
1.7.1. Empleo muestra finita	4
1.8. Definir instrumento de investigación	5
1.9. Recolección de datos	6
1.10 Procedimiento y análisis de datos	6
Capítulo 2	
Resultados	
2.1. Presentación de resultados	7

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

3.1. Extrapolación	14
3.2. Hallazgos y análisis general	16
3.3. Conclusiones	17

Referencias

Anexos	21
---------------	----

Lista de gráficas

No.	Descripción	Página
1	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, proceso administrativo.	7
2	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, etapas del proceso administrativo.	8
3	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, etapa más importante.	8
4	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, definición del control.	9
5	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, herramientas para llevar el control.	9
6	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, control de actividades.	10
7	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, parámetros o indicadores.	10
8	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, logos de un control aplicado correctamente.	11
9	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, importancia del control.	12
10	Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, ventajas del control.	12

Abstract

El artículo científico desarrolla el tema denominado “Control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala”.

Control es la etapa del proceso administrativo que permite buscar la mejora en algunos casos, rectificar actividades que provocaron malos resultados, sin control no se lograría realizar pequeñas mejoras que guíen a los líderes de las empresas para tener éxito.

Para desarrollar con éxito la investigación se utilizó una investigación descriptiva y el método científico en las tres fases. Las tres fases utilizadas son: indagadora, al analizar la información de fuentes primarias y secundarias, demostrativa, al realizar un análisis comparativo entre el estado de la empresa y la información que se obtuvo en el trabajo de campo, se deben presentar los resultados en un documento escrito.

Introducción

El artículo científico, es un método de evaluación final establecido por la Facultad Ciencias Económicas de Universidad Panamericana antes de conferir el título en el grado académico de licenciatura en Administración de Empresas. Con el presente documento se busca que los estudiantes tengan contacto con la realidad de las empresas guatemaltecas para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Este documento consta de cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo 1, detalla el planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, definición del tipo de investigación, sujeto de investigación, alcance de la investigación, definición de la muestra, definir instrumentos de calificación, recolección de datos, y procesamiento y análisis de datos.

Capítulo 2, presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo al utilizar los instrumentos de recopilación de información, tales como, boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación. Los resultados se detallan a través de gráficas y cada una contiene la respectiva descripción y análisis para facilitar la comprensión.

Capítulo 3, describe temas, tales como, extrapolación, hallazgos y análisis generales y conclusiones. Tiene como propósito principal realizar un análisis comparativo entre el estado del arte actual y la información obtenida en el trabajo de campo a través de los instrumentos de investigación.

Capítulo 4, enlista las fuentes de consulta utilizadas, tales como, bibliográficas, digitales y legislaciones las cuales dan soporte a la parte teórica del presente artículo científico.

Finalmente se presentan los anexos que se encuentran constituidos por los instrumentos de investigación utilizados en el trabajo de campo (boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación).

Capítulo 1

Metodología

En el presente capítulo se detalla el planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, definición del tipo de investigación, sujeto de investigación, alcance de la investigación, determinación de la muestra, definir instrumentos de calificación, recolección de datos, y procesamiento y análisis de datos.

Los temas antes mencionados se detallan con relación al presente artículo científico denominado control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala.

1.1. Planteamiento del problema

Control es una etapa del proceso administrativo que permite buscar la mejora continua y en algunos casos rectificar actividades que provocan malos resultados, sin control no se logran realizar pequeñas mejoras que guíen a los líderes de las empresas para tener éxito.

Por tanto, el control permite evaluar si las actividades, medidas, reglas, estrategias entre otros aspectos son adecuados para cumplir los objetivos previamente establecidos o si por el contrario es necesario incorporar cambios que permitan acercarse más a los resultados deseados.

Un mejor control puede lograr mejor calidad en los productos, aumentar el número de clientes satisfechos, subir el número de trabajadores capacitados e incrementar las ventas. En tal sentido, se propone que los líderes de las PyMEs ubicadas en San Juan Sacatepéquez, Guatemala conozcan la importancia del control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades y lograr mayor productividad, y rentabilidad.

1.2. Pregunta de investigación

A continuación, se presenta la investigación.

¿Cuál es la importancia de control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala?

1.3. Objetivos de la investigación

Brindan una idea concisa y clara de las metas que la investigación desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo, por tanto, a continuación, se presenta el objetivo general y objetivos específicos.

1.3.1. General

Identificar la importancia de control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala.

1.3.2. Específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos mismos que se derivan del objetivo general.

- Promover el uso de control como una herramienta para el mejoramiento de las actividades de la empresa.
- Concientizar a los propietarios y/o gerentes de las PyMEs acerca de la importancia del control para minimizar fallos y/o errores en las actividades.
- Identificar las características y ventajas de poner en práctica el control como una herramienta en las PyMEs.

1.4. Definición del tipo de investigación

La investigación es parte fundamental en el proyecto, en virtud, que apoyado en ella se recopila la información necesaria para desarrollar el presente artículo científico.

Para el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos se encuentran datos e información cualitativa y cuantitativa de manera cuidadosa a través de técnicas e instrumentos de investigación (boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación) para posterior analizar los resultados obtenidos con el propósito de extraer resultados.

1.4.1. Investigación Descriptiva

Al tomar en consideración que el presente documento cuenta con planteamiento del problema, objetivos, determinación de la muestra e instrumentos de investigación como se menciona en los párrafos anteriores, se determina que el tipo de investigación que más se acopla es la descriptiva.

1.5. Sujeto de investigación

Con base en la necesidad de recopilar información y cumplir con los objetivos establecidos con anterioridad se establecen como sujetos predominantes a los propietarios, gerentes y empleados, en virtud, que son ellos los que pueden manifestar toda la información importante relacionada con el tema control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala.

1.6. Alcance de la investigación

Este apartado detalla el aspecto temporal (tiempo considerado para la realización de la investigación) y geográfico (región objeto de investigación).

1.6.1. Temporal

Dadas las circunstancias se determina que el periodo para el desarrollo del presente artículo científico es de septiembre 2019 a abril 2020 correspondiente al decimoquinto y decimosexto cuatrimestre de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Panamericana.

1.6.2. Geográfico

La investigación abarca únicamente las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- ubicadas en San Juan Sacatepéquez, Guatemala.

1.7. Determinación de la muestra

Es una cantidad pequeña y/o porción representativa del total de un universo, con la cual se lleva a cabo una investigación. En este artículo científico el universo se encuentra conformado por 953 PyMEs (datos proporcionado en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez en la oficina de información pública), por tanto, a continuación, se presenta la aplicación de la fórmula con el propósito de obtener la muestra objeto de estudio.

1.7.1. Empleo muestra finita

Se utiliza la muestra finita para el presente documento, debido a que se tiene el dato exacto de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Municipio.

Por tanto, para determinar la muestra objeto de estudio se utiliza la siguiente fórmula:

n = Muestra a determinar

Z^2 = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Nivel aceptable de tolerancia de error

N = Tamaño de la población meta definida

Por último, se detalla el desarrollo y resultado de la fórmula aplicada.

$$n = \frac{1.96^2 (0.50) (0.50) * 953}{0.05^2 (953 - 1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.50) (0.50) * 953}{0.0025 (952) + 3.8416 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{915.2612}{2.38 + 0.9604}$$

$$n = \frac{915.2612}{3.3404}$$

$$n = 273.997485$$

$$n = 274$$

Al desarrollar la muestra se obtuvo un dato de 274 PyMEs. Para obtener el dato anterior se utiliza el nivel de tolerancia aceptado de error del 5%, con un nivel de confianza del 95% asumiendo una probabilidad de éxito y fracaso del 50% cada uno y una probabilidad meta definida de 953 PyMEs.

1.8. Definir instrumento de investigación

Se utilizan tres instrumentos: boleta de encuesta (cuestionario con preguntas cerradas que es desarrollado con los empleados de las PyMEs), guía de entrevista (cuestionario con preguntas

abiertas que es desarrollado con los propietarios y gerentes) y guía de observación (checklist de aspectos que se desean observar que es desarrollado por el investigador).

1.9. Recolección de datos

La información obtenida a través de los instrumentos mencionados en los párrafos anteriores, se debe tabular para posterior presentar en gráficas con los respectivos análisis.

1.10. Procedimiento y análisis de datos

Por último, la información recabada se debe analizar, discutir y comparar con fuentes de consulta, es decir, realizar una extrapolación con la información obtenida y el estado de arte actual, para posterior presentar las conclusiones relacionadas con el tema objeto de estudio.

Capítulo 2

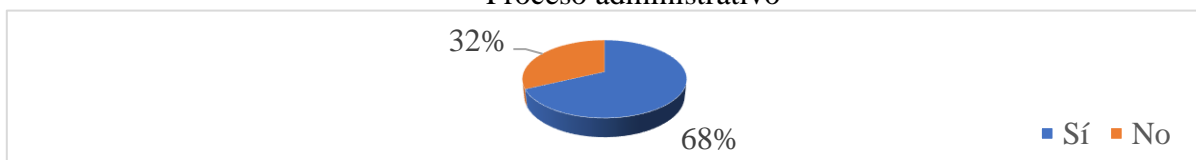
Resultados

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo al utilizar los instrumentos de recopilación de información, tales como, boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación. Los resultados se detallan a través de gráficas y cada una contiene la respectiva descripción y análisis para facilitar la comprensión.

2.1. Presentación de resultados

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en las boletas de encuestas efectuadas a los diferentes propietarios, gerentes y empleados de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala. La siguiente gráfica detalla si los empleados tienen conocimiento de la definición de proceso administrativo.

Gráfica 1
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Proceso administrativo



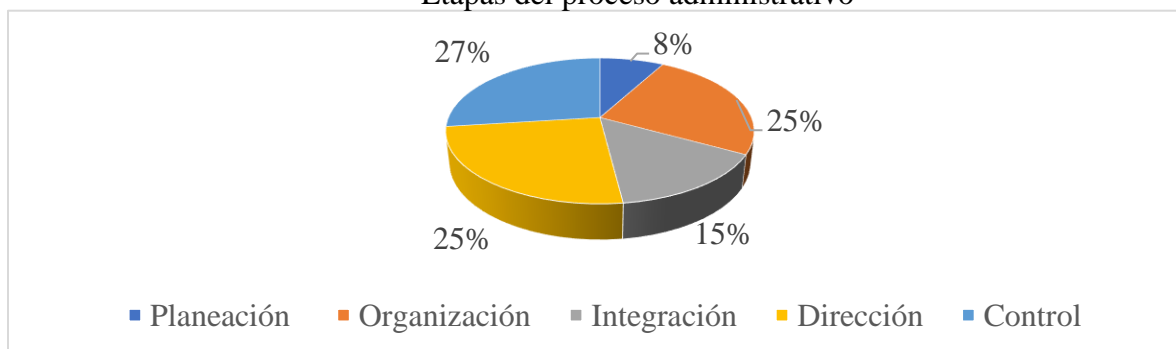
Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Proceso administrativo es un flujo continuo y conectado con actividades relacionadas como la planeación, organización, integración, dirección y control utilizadas para lograr los objetivos previamente definidos y aprovechar de forma eficiente y eficaz el recurso humano, técnico y material de una empresa. Y según la gráfica anterior la mayoría de los empleados conocen la definición de proceso administrativo.

Los empleados conocen las etapas del proceso administrativo, pero utilizan con más frecuencia el control y dirección.

La gráfica que se presenta a continuación individualiza cuáles son las etapas del proceso administrativo.

Gráfica 2
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Etapas del proceso administrativo



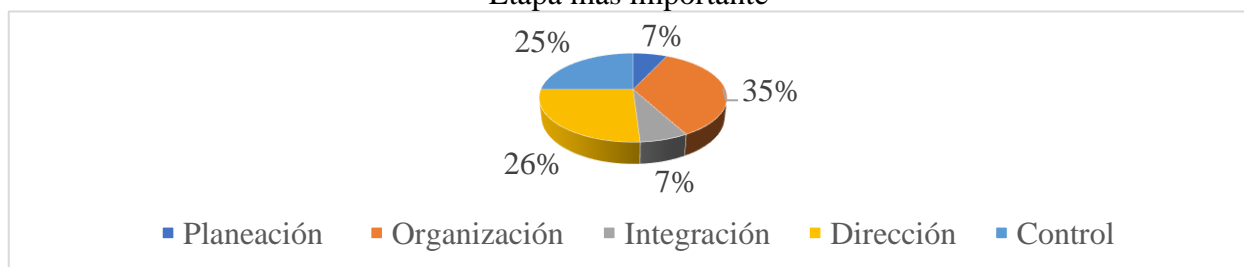
Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Las fases del proceso administrativo son planeación, organización, integración, dirección y control. Estas fases se dividen en fases mecánicas (planeación, organización e integración) y fases dinámicas (dirección y control). La división consiste en que primero se organiza y luego se ejecuta. La fase más conocida por los empleados es control.

En la investigación de campo realizada, las empresas consideran que el control es de suma importancia ya que de ella depende el éxito de los procesos de producción.

La siguiente gráfica particulariza qué etapa es la más importante del proceso administrativo.

Gráfica 3
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Etapa más importante

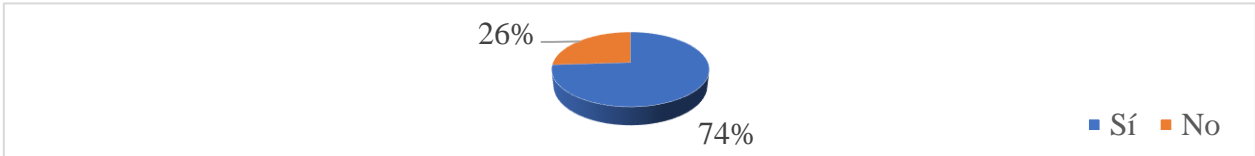


Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de los empleados consideran que la organización es la etapa más importante, sin embargo, todas las etapas que conforman el proceso administrativo tienen el mismo grado de importancia al tomar en consideración que juntas conforman un ciclo o proceso. Se resalta que contar con un buen control en las empresas, genera ordenamiento, así como mejores resultados empresariales.

La siguiente gráfica individualiza si los empleados conocen la definición de control.

Gráfica 4
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Definición de control

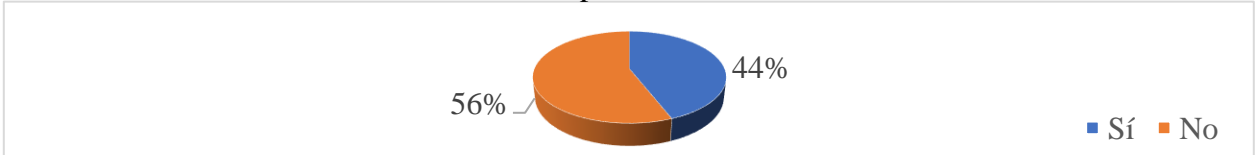


Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

El control es el seguimiento, medición y evaluación de los resultados obtenidos a través de indicadores, estándares o métricas con el propósito de asegurar que todo vaya acorde a lo planeado, en caso contrario realizar los ajustes pertinentes para alcanzar los objetivos. Y la mayoría de los empleados si conocen la definición de control.

La gráfica que se detalla a continuación puntualiza si los empleados conocen una herramienta cuyo propósito fundamental sea llevar el control de las actividades para mejorar continuamente.

Gráfica 5
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Herramienta para llevar el control

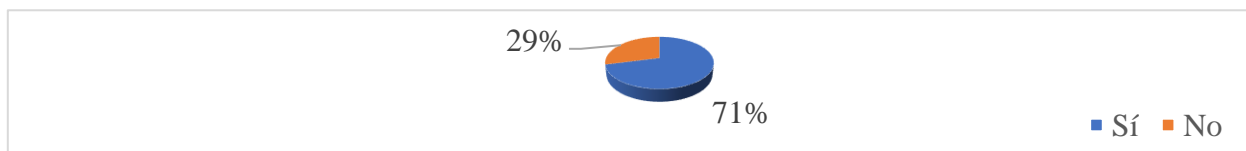


Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Una de las principales herramientas para llevar el control en las empresas es una auditoría administrativa que consiste en verificar, medir y evaluar que las diferentes funciones se estén realizando de forma correcta para alcanzar los objetivos previamente definidos, Los pasos de una auditoría son: recolectar información, analizarla, diagnosticarla y brindar un informe. Sin embargo, los empleados no conocen ninguna herramienta de control.

La presente gráfica particulariza si los empleados consideran que los propietarios y/o gerentes llevan un control de las actividades realizadas en la empresa.

Gráfica 6
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Control de actividades

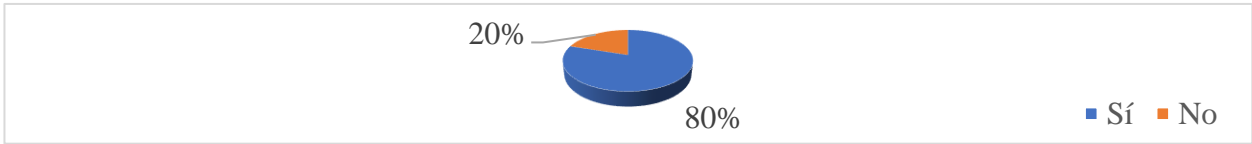


Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de los empleados consideran que los propietarios y/o gerentes si llevan un control de las actividades realizadas en la empresa. Aspecto fundamental para alcanzar los objetivos o rectificar aquellos errores que se hayan generado y así buscar la mejora continua. Como medidas de control en las actividades de las empresas encuestadas, manifestaron que lo hacen a través de auditorías, supervisiones, así como cronogramas de actividades donde se marcan los objetivos primordiales que desean alcanzar.

La siguiente gráfica detalla si los líderes de las empresas tienen parámetros o indicadores para medir el desempeño de los empleados.

Gráfica 7
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Parámetros o indicadores

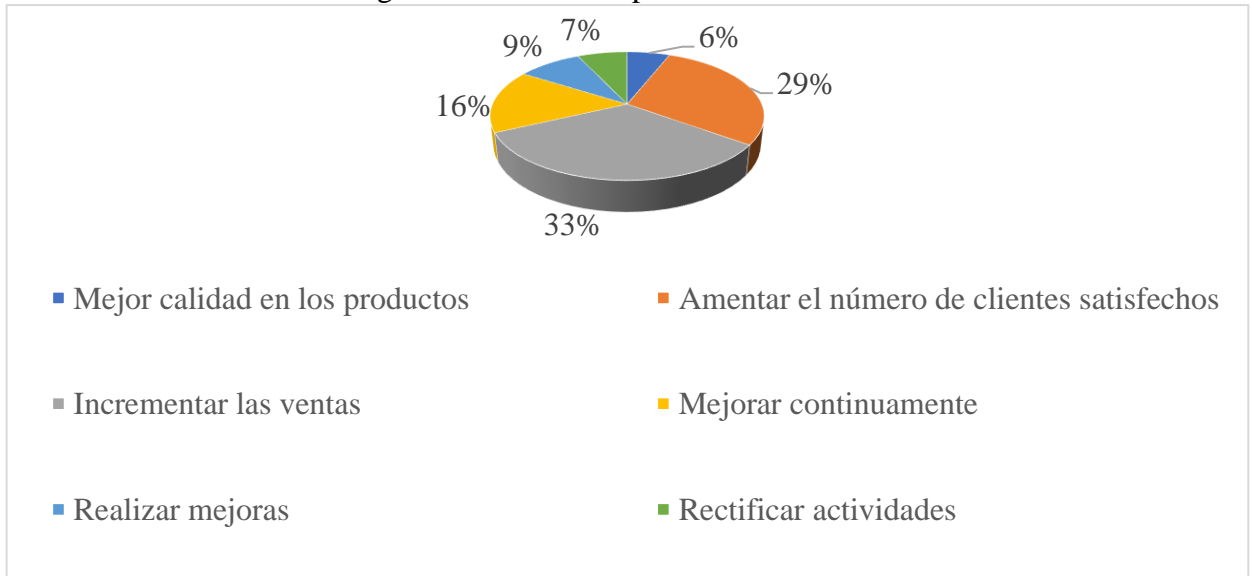


Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los parámetros o indicadores son parte fundamental en la etapa del control en el proceso administrativo al tomar en consideración que son instrumentos de medición de carácter cuantificables que permite dar seguimiento, evaluar y medir los resultados obtenidos. Y la mayoría de los empleados indica que los líderes de las empresas si tienen parámetros o indicadores para medir el desempeño de los empleados.

La gráfica que se presenta a continuación individualiza qué puede lograr un control aplicado correctamente.

Gráfica 8
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Logros de un control aplicado correctamente

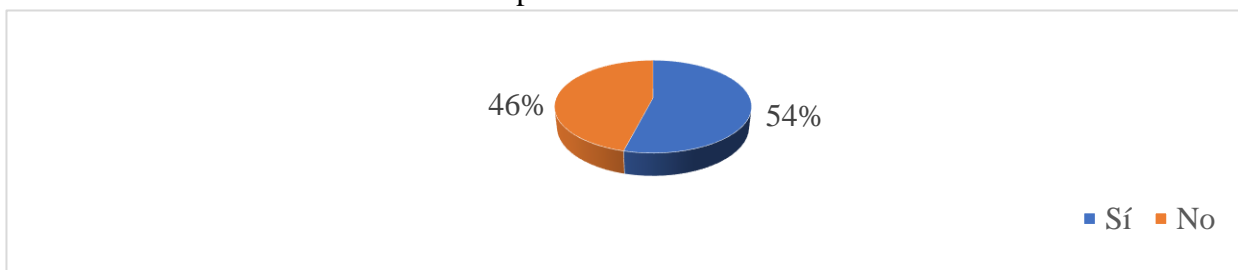


Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de empleados establece que un buen control puede lograr un incremento en las ventas, sin embargo, un control correctamente aplicado puede lograr mejorar calidad en los productos, aumentar el número de clientes satisfechos, incrementar las ventas, mejorar continuamente, realizar mejoras y rectificar actividades, al tomar en consideración que permite medir, evaluar y dar seguimiento a los resultados para reajustar actividades y lograr los objetivos.

La siguiente gráfica puntualiza si los empleados conocen la importancia de control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades.

Gráfica 9
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Importancia del control

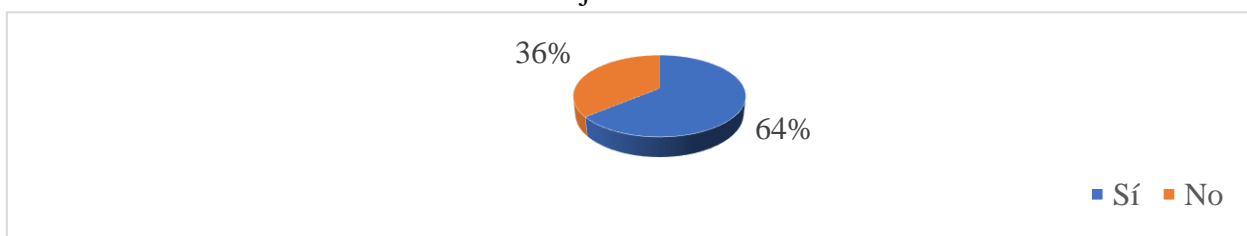


Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La importancia de la etapa del control en el proceso administrativo es fundamental, en virtud, que permite garantizar que las actividades coincidan con las planificadas, ratificar a tiempo para lograr la mejora continua y corregir errores y posibles desviaciones para mejorar la eficiencia de las actividades. Se tiene un porcentaje de personas que conocen la importancia de control sin embargo se debe trabajar para mejorar los controles en la empresa.

La gráfica que se detalla a continuación puntualiza si los empleados tienen conocimiento de las ventajas de aplicar correctamente el control en las empresas.

Gráfica 10
Pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala
Ventajas del control



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Las principales ventajas de aplicar correctamente el control en las empresas, detección y corrección oportuna de errores, reducción de las desviaciones, ajuste de las operaciones lo necesario, brindar una retroalimentación. Por tanto, control es una etapa fundamental en el proceso administrativo. Y la mayoría de los empleados si tienen conocimiento de las ventajas de aplicar correctamente el control en las empresas.

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

El presente capítulo particulariza la extrapolación (que consiste en el análisis comparativo entre el estado de arte actual y la información obtenida en el trabajo de campo), hallazgos y análisis general (que contiene la información concluyente encontrada en el trabajo de campo), y conclusiones (que brinda respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos tanto general como específico).

3.1. Extrapolación

Es un método científico lógico que consiste en suponer que el curso de los acontecimientos continúa en el futuro, convirtiéndose en las reglas que se utilizan para llegar a una nueva conclusión. Y la base para esta extrapolación es el conocimiento adquirido sobre el tema control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala.

Proceso administrativo es un flujo continuo con actividades relacionadas como la planeación, organización, integración, dirección y control utilizadas para lograr los objetivos previamente definidos. Luna (2015) determina “el proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 36). Por tanto, todas las etapas del proceso administrativo tienen el mismo grado de importancia al tomar en consideración que juntas conforman un ciclo o proceso.

El proceso administrativo es una herramienta fundamental para que los líderes de las empresas logren el éxito. Blandez (2016) determina “el proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que la conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, integración, dirección y control de una empresa”

(p. 7). Todo administrador debe conocer y poner en práctica constantemente las etapas del proceso administrativo para lograr cumplir con lo planeado.

Es fundamental que cada fase del proceso administrativo se trabaje de forma conjunta y relacionada, nunca de forma individual. Luna (2015) establece “el proceso administrativo se integra en etapas, fases, elementos que en el transcurso del tiempo se están aplicando sinérgicamente, es decir, no cabe el aislamiento” (p. 33). Uno de los principales errores de un administrador es no relacionar cada etapa del proceso administrativo.

Al tomar en consideración la definición de proceso se determina la razón por la cual el proceso administrativo se debe trabajar como proceso integral al relacionar y buscar con todas las etapas el mismo objetivo. “Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico”. Al no poner en práctica una etapa o no relacionarla con las demás, la aplicación del proceso administrativo no lograría los resultados deseados.

Control es una etapa del proceso administrativo cuyo propósito es medir y evaluar las actividades realizadas en una empresa. Robbins (1996) define “control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 654). Stoner (1996) indica “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p. 610) y Fayol (1990), establece “el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p. 62). Por tanto, el control permite asegurar que todo vaya acorde a lo planeado, en caso contrario realizar los ajustes pertinentes, detectar y corregir oportunamente los errores para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Los indicadores son parte fundamental del control en el proceso administrativo. Heredia (2001) indica “los indicadores permiten saber en un momento dado el nivel de cumplimiento de

los objetivos” (p. 29). Los indicadores permiten a los líderes de las empresas dar seguimiento, medir y evaluar de los resultados obtenidos con el propósito de asegurar que todo vaya acorde a lo planeado y en caso contrario detectar y corregir oportunamente los errores para reducir las posibles desviaciones.

Los gerentes y/o jefes del departamento son las personas encargadas de poner en práctica la etapa de control. Welsch y Hilton (2005) establece “las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control” (p. 3). Es fundamental que los líderes de las empresas establezcan quien es el responsable de llevar a cabo todas las funciones relacionadas con el control para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

3.2. Hallazgos y análisis general

Los empleados conocen la definición de proceso administrativo. Y el proceso administrativo es un flujo continuo y conectado con actividades relacionadas como la planeación, organización, integración, dirección y control utilizadas para lograr los objetivos previamente definidos y aprovechar de forma eficiente y eficaz el recurso humano, técnico y material de una empresa.

Todas las etapas que conforman el proceso administrativo tienen el mismo grado de importancia al tomar en consideración que juntas conforman un ciclo o proceso. Sin embargo, la mayoría de los empleados consideran que la organización es la etapa más importante del proceso.

Los trabajadores si conocen la definición de control. El control es el seguimiento, medición y evaluación de los resultados obtenidos a través de indicadores, estándares o métricas con el propósito de asegurar que todo vaya acorde a lo planeado, en caso contrario realizar los ajustes pertinentes para alcanzar los objetivos.

Los colaboradores no conocen ninguna herramienta de control. Una de las principales herramientas para llevar el control en las empresas es una auditoría administrativa que consiste en verificar, medir y evaluar que las diferentes funciones se estén realizando de forma correcta para alcanzar

los objetivos previamente definidos, Los pasos de una auditoria son: recolectar información, analizarla, diagnosticarla y brindar un informe.

Los empleados indica que los líderes de las empresas si tienen parámetros o indicadores para medir el desempeño de los empleados. Los parámetros o indicadores son parte fundamental en la etapa del control en el proceso administrativo al tomar en consideración que son instrumentos de medición de carácter cuantificables que permite dar seguimiento, evaluar y medir los resultados obtenidos.

3.3. Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada a las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, se detallan las siguientes conclusiones:

- La importancia de control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades gira en torno a que permite garantizar que las actividades coincidan con las planificadas, ratificar a tiempo para lograr la mejora continua y corregir errores y posibles desviaciones para mejorar la eficiencia de las actividades.
- El control es el seguimiento, medición y evaluación de los resultados obtenidos a través de indicadores, estándares o métricas con el propósito de asegurar que todo vaya acorde a lo planeado, en caso contrario realizar los ajustes pertinentes para alcanzar los objetivos. Al no utilizar dicha etapa del proceso los líderes de las empresas pueden no alcanzar los objetivos previamente definidos.
- El uso correcto de la etapa de control permite detectar y corregir errores oportunamente para minimizar fallos en las actividades y así aumentar la productividad, rentabilidad y competitividad de las empresas.

- Las principales ventajas de aplicar correctamente el control en las empresas, detección y corrección oportuna de errores, reducción de las desviaciones, ajuste de las operaciones lo necesario, brindar una retroalimentación.

Referencias

- Alba Rocío Carvajal Sandoval y María Elena Escobar Ávila. (2012). *Herramienta Integrada de Control Interno y Administración de Riesgos*. Colombia: U. Externado de Colombia.
- Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de Indicadores para la Mejora y el Control Integrado de la Calidad de los Procesos*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Argudo, C. (16 de enero de 2018). *Emprendepyme.net*. Obtenido de El control en el proceso administrativo: <https://www.emprendepyme.net/el-control-en-el-proceso-administrativo.html>
- Código de Trabajo Decreto número 14-41 (2015) Nueva edición, actualizado en reformas incluidas, Acuerdo. Gubernativo 470-2014.
- Glenn Welsch y Ronald Hilton. (2005). *Presupuestos: Planificación y Control*. México : Pearson Educación.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo* . México : Grupo Editorial Patria.
- James Arthur Finch Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- MX, E. D. (12 de diciembre de 2015). *Definición*. Obtenido de Definición de Proceso: <https://definicion.mx/proceso/>
- Riquelme, M. (19 de marzo de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de Proceso Administrativo (Etapas Y Características): <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Ponce, A. R. (2002). *Administracion de Empresas*. México: Editorial Limusa.

Ricalde, M. d. (2016). *Proceso Administrativo* . México : Editorial Digital UNID.

Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Boleta de encuesta

La presente boleta de encuesta forma parte de la investigación titulada control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, y tiene como propósito recopilar información que fundamente la investigación. La información obtenida es confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas subrayando.

Sujeto de investigación: empleados

1. ¿Tiene conocimiento de la definición de proceso administrativo?
Sí _____ No _____
2. ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?
Planeación ___ Organización ___ Integración ___ Dirección ___ Control ___
3. ¿Qué etapa es la más importante del proceso administrativo?
Planeación ___ Organización ___ Integración ___ Dirección ___ Control ___
4. ¿Conoce la definición de control?
Sí _____ No _____
5. ¿Conoce una herramienta cuyo propósito fundamental sea llevar el control de las actividades para mejorar continuamente?
Sí _____ No _____
6. ¿Considera que el propietario y/o gerente llevan un control de las actividades realizadas en la empresa?
Sí _____ No _____

7. ¿Los líderes de la empresa tienen parámetros o indicadores para medir el desempeño de los empleados?
Sí _____ No _____
8. ¿Qué puede lograr un control aplicado correctamente?
Mejor calidad en los productos ___ Aumentar el número de clientes satisfechos ___
incrementar las ventas ___ Mejorar continuamente ___ Realizar mejoras ___
Rectificar actividades ___
9. ¿Conoce la importancia de control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades?
Sí _____ No _____
10. ¿Tiene conocimiento de las ventajas de aplicar correctamente el control en las empresas?
Sí _____ No _____

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista

La presente guía de entrevista forma parte de la investigación titulada control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, y tiene como propósito recopilar información que fundamente la investigación. La información obtenida es confidencial y utilizada únicamente con fines académicos. Por tanto, se solicita la participación en responder las siguientes preguntas.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas.

Sujeto de investigación: propietarios y gerentes.

1. ¿Conoce una herramienta cuyo propósito fundamental sea llevar el control de las actividades para mejorar continuamente?

2. ¿Qué es control y para qué sirve?

3. ¿Cuáles son las ventajas de aplicar correctamente el control en la empresa?

4. ¿Qué es medición de resultados?

5. ¿Cuáles son los parámetros o indicadores para medir el desempeño de los empleados en la empresa?

6. Mencione alguna estrategia de control para el mejoramiento de las actividades de la empresa?

7. ¿Considera que las empresas deben de tener un buen control en las actividades para un mejor manejo de ella?

8. ¿En la empresa existen medidas para rectificar actividades que provocan malos resultados o incorporar cambios que permiten acercarse más a los resultados deseados?

9. ¿Conoce la importancia de control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades?

10. ¿Considera que el propietario y/o gerente llevan un control de las actividades realizadas en empresa?

Anexo 3



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de Observación

La presente guía de observación forma parte de la investigación titulada control como una herramienta para mejorar la eficiencia en las actividades de las pequeñas y medianas empresas -PyMEs- en San Juan Sacatepéquez, Guatemala, y tiene como propósito recopilar información que fundamente la investigación. La información obtenida es confidencial y utilizada únicamente con fines académicos. Por tanto, se solicita la participación en responder las siguientes preguntas.

Sujeto de investigación: instalaciones.

No.	Rasgos de conducta observados	Sí	No	Observaciones
1	Cuentan con misión, visión, objetivos y políticas, si la respuesta es sí, se encuentran visibles para todos los empleados.			
2	Se aplica el control en las actividades desarrolladas en la empresa para mejorar continuamente.			
3	Cuentan con parámetros o indicadores para medir los resultados de los empleados.			
4	Evalúan constantemente el desempeño de los empleados en cada área.			

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

No.	Rasgos de conducta observados	Sí	No	Observaciones
5	Tienen historial de resultados obtenidos en controles anteriores.			

Fuente: elaboración propia.