

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**El trabajo en equipo, como herramienta en la mejora del servicio al cliente,  
en el sector ferretero, del municipio de San Felipe, Retalhuleu**  
(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Manuel David Hernández Tigua

Retalhuleu, septiembre 2019

**El trabajo en equipo, como herramienta en la mejora del servicio al cliente,  
en el sector ferretero, del municipio de San Felipe, Retalhuleu**  
(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Manuel David Hernández Tigua

M. Sc. Cesar Orlando Rodas Lozano (**Asesor**)

M. Sc. Edna de Juárez (**Revisora**)

Retalhuleu, septiembre 2019

**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

**Lic. Juan Francisco Lara Samayoa**

Coordinador

Guatemala, 11 de marzo 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“El trabajo en equipo, como herramienta en la mejora del servicio al cliente, en el sector ferretero, del municipio de San Felipe, Retalhuleu”** 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 de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn circle. The signature is stylized and appears to read 'Manuel David Hernández Tigua'.

Manuel David Hernández Tigua  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné 201402104

REF.: C.C.E.E.L.ADM. -PS.028-2019  
RETALHULEU, RETALHULEU

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 13 DE SEPTIEMBRE DE 2019  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** M.Sc. César Orlando Rodas Lozano  
**Revisora:** M.Sc. Edna de Juárez  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "El trabajo en equipo, como herramienta en la mejora del servicio al cliente, en el sector ferretero, del municipio de San Felipe, Retalhuleu"

**Presentada por:** Manuel David Hernández Tigua

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

Retalhuleu, Retalhuleu, 09 de marzo de 2019.

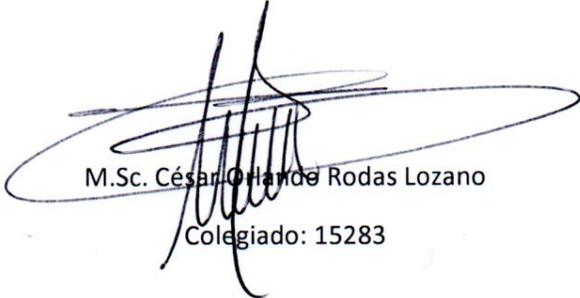
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente.

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado: **“El trabajo en equipo, como herramienta en la mejora del servicio al cliente, en el sector ferretero, del municipio de San Felipe, Retalhuleu”**, realizada por el/la estudiante **Manuel David Hernández Tigua, carné 201402104** 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 por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.Sc. César Orlando Rodas Lozano  
Colegiado: 15283

Guatemala, 12 de mayo de 2019

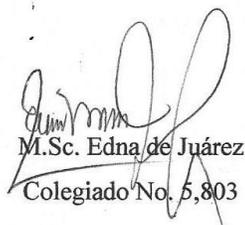
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de Artículo científico titulado **“El trabajo en equipo, como herramienta en la mejora del servicio al cliente, en el sector ferretero, del municipio de San Felipe, Retalhuleu”**, realizado por Manuel David Hernández Tigua, carné 201402104, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a 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.Sc. Edna de Juárez  
Colegiado No. 5,803

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

“Muchos iniciamos el mismo camino, pero pocos pudimos llegar hasta el final, gracias Dios por haberme dado sabiduría durante todo este tiempo, gracias a ti hoy finalmente podré lograr unos de mis objetivos.”

### **A mis padres**

Sin importar lo que tengo a causa de mis padres, valoro lo que me dieron como que fuera todo lo que tuvieran, siempre dando lo mejor de su corazón y la mejor parte de sus vidas.

### **A mis hermanos**

Les agradezco a mis hermanos, por estar siempre a mi lado y apoyarme como amigos y por confiar en mí, gracias por todo, somos hermanos y estaremos siempre juntos.

### **A mis amigos**

Dios hoy te quiero darte las gracias por todas las personas especiales, que me han permitido conocer y compartir en las buenas y malos momentos de mi vida, que ahora puedo llamarles amigos

### **A universidad**

A la Universidad que me abrió sus puertas para ser mejor persona y buen profesional.

A mis catedráticos que con el pasar de los años se convirtieron en mi ejemplo a seguir.

A mis compañeros por convivir los buenos y malos momentos que solo se viven en la Universidad

# Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Metodología</b>	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva	3
1.5 Sujetos de investigación	4
1.6 Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfica	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo muestra finita o infinita	4
1.8 Definir instrumentos de investigación	5
1.9 Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	6
<b>Capítulo 2</b>	7
<b>Resultados</b>	7
2.1 Presentación de resultados	7
<b>Capítulo 3</b>	27
<b>Discusión y conclusiones</b>	27
3.1 Extrapolación	27
3.2 Hallazgos y análisis general	30

3.3 Conclusiones	31
<b>Referencias</b>	33
Bibliográficas	33
Digitales	33
Legislación	34
<b>Anexos</b>	35

## **Abstract**

Esta investigación se desarrolló en ferreterías de San Felipe Retalhuleu para lo cual se aplicó una encuesta a los 11 sujetos de estudio con el objetivo de mejorar el servicio al cliente, en donde se pretende establecer la relación entre los procesos administrativos aplicados en las ferreterías sujetas de estudio y el tipo de administración, para determinar el grado de incidencia de los equipos de trabajo para desarrollar las actividades diarias, resultados que se manifestarán en el momento de recabar, analizar e interpretar la información obtenida con relación a factores sujetos de medición como lo es la eficiencia, la productividad y el sentido de pertenencia que tiene el recurso humano hacia la empresa para la cual brinda sus servicios laborales. Obteniendo la conclusión que en un mundo empresarial altamente competitivo y globalizado, la calidad del servicio al cliente es determinante para la subsistencia de las empresas.

## **Introducción**

El sector ferretero en el municipio de San Felipe, Retalhuleu, es de importancia en el desarrollo urbanístico, por los proyectos gubernamentales, de la iniciativa privada y personales. El municipio ha alcanzado una expansión urbana a través de la lotificación de las distintas fincas aledañas al casco urbano, como lo es Lotificación La Piedad I y II, La Perla, El Condado, Candelaria Ortiz, La Esperanza, Bella Julia, San Pablo, Lotificación Fegua, El Esfuerzo, Finca Alicia, Las Mercedes, La Cachita y otras.

El capítulo uno se establece que las empresas dedicadas a bienes y raíces generen proyectos inmobiliarios que requieren para su desarrollo el consumo de productos que se venden en las ferreterías, por lo que es fundamental, brindar un servicio de calidad enfocado a satisfacer al cliente con relación a sus requerimientos, que permitan obtener resultados óptimos tanto para la empresa, los trabajadores y el cliente.

En capítulo dos se presenta los resultados a través graficas circulares, obtenidas de una encuesta hacia las diferentes ferreterías, proyectando los resultados en porcentajes.

En el capítulo tres se desarrolla la discusión que contiene la extrapolación, es un analices comparativo del estado del arte actual con los resultados en la encuesta obteniendo los hallazgos y concluyendo que el trabajo en equipo es importante para brindar un servicio de calidad a los clientes, permitiendo alcanzar la lealtad y solidaridad del mismo, para tener clientes satisfechos y empresas estables.

Ante estas circunstancias se realiza el proceso de la investigación para generar información que permita, determinar el grado de motivación en el factor humano que es el punto determinante para generar calidad de servicio al cliente, desde los niveles jerárquicos altos, hasta el último empleado, todos son determinantes en el quehacer institucional.

# **Capítulo 1**

## **Metodología**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En el municipio de San Felipe, Retalhuleu, se nota el crecimiento poblacional en los últimos años, lo cual provoca la generación de distintas empresas de productos y servicios, dentro de estas empresas el sector ferretero ha ido en aumento, como producto del crecimiento de los proyectos inmobiliarios, así como el incremento de empresas privadas y de la inversión pública. Por ser empresas de importancia en el desarrollo económico y social del municipio, se hace necesario realizar un proceso de investigación sobre el trabajo en equipo de estas unidades económicas, ante las reacciones de las personas que hace uso de los productos que se distribuyen en donde se aplica un proceso de observaciones dentro de las empresas sujetas a estudio y se determina la ausencia de trabajo en equipo en las ferreterías, falta de comunicación entre los colaboradores, desacuerdos entre los mismos, falta de liderazgo, individualismo en donde los intereses individuales, están por encima de los empresariales.

La ausencia del trabajo en equipo de las ferreterías trae consecuencias directas en la calidad de servicio que se les brinda a los clientes, empezando por clientes insatisfechos, por lo que existe alto riesgo que el cliente no regrese por otra compra, desconfianza, impuntualidad en la entrega de pedidos, reclamos por falta o cambio de mercadería y otros inherentes al proceso de comercialización. Sin embargo, el mayor impacto recae sobre la empresa, comenzando por los resultados financieros y en la motivación del personal.

Los equipos de trabajo cuando se complementan en las empresas ferreteras, se enlazan habilidades y talentos del personal, alcanzando un equipo de trabajo diverso y bien enfocado, se pueden disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas, buscando personas distintas que estén dispuestas a cooperar y trabajar por un mismo propósito. Porque se completan rápido las tareas. Si todos trabajan en un mismo proyecto, apoyándose mutuamente, el tiempo invertido en una tarea es menor. El trabajo en equipo será clave para la productividad en una empresa ferretera

y sobre todo facilitan la reducción de costos en procesos teniendo mejores resultados económicos que pueden transformarse en beneficios para los empleados.

El trabajo en equipo nace como una necesidad de tener que ir con otras personas que tengan relativa coincidencia en el tema que atañe a la empresa, la clave para la productividad en una empresa de cualquier índole y para efecto de la presente investigación específicamente empresas ferreteras.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿El impacto del trabajo en equipo, de la fuerza laboral de las ferreterías en el municipio de San Felipe, Retalhuleu, es determinante en la calidad del servicio al cliente, que permita alcanzar la lealtad y solidaridad del mismo, para tener clientes satisfechos y empresas estables?

## 1.3 Objetivos de investigación

### 1.3.1 Objetivo general

Determinar el clima laboral y sus consecuencias de la carencia del trabajo en equipo en el sector ferretero del municipio de San Felipe, Retalhuleu, con relación a la calidad de servicio que se les brinda a los clientes.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores para el éxito del trabajo en equipo en sector ferretero.
- Clasificar los roles del trabajo en equipo, entre colaboradores en la empresa.
- Calcular la rentabilidad con relación a la calidad del servicio al cliente ferretero.

- Describir las ventajas del dominio de los mercados, mediante el servicio al cliente que permita obtener lealtad y solidaridad de estas empresas.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva

Según el autor (Fidias G. Arias (2012) define:

La investigación consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

(pag.24)

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descriptiva exacta de las actividades, verificar objetivos, procesos y personas. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuye al conocimiento.

Etapas de la investigación descriptiva:

- Examinar las características del problema.
- Define y formulan su pregunta de investigación.
- Enumeran los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Elige los temas y las fuentes apropiadas.
- Selecciona o elabora técnicas para la recolección de datos.
- Verifica la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos,
- Realiza observaciones objetivas y exactas.

- Describir, analizar e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos

## 1.5 Sujetos de investigación

El trabajo en equipo será factor importante para el proceso de investigación, los sujetos de investigación lo conforman los colaboradores, del área de reparto y mostradores de las once ferreterías del municipio de San Felipe, Retalhuleu.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

El proceso de investigación sobre el trabajo en equipo en las ferreterías del municipio de San Felipe, Retalhuleu, se efectuó en el período comprendido del 29 de octubre del año 2018 al 30 marzo del año 2019.

### 1.6.2 Geográfica

La investigación se realizó entre los colaboradores de las once ferreterías involucradas en el proceso, del municipio de San Felipe, Retalhuleu.

## 1.7 Definición de la muestra

Hernández Sampiari, R., Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P, (2010), definen que la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (pag.173)

### 1.7.1 Empleo muestra finita o infinita

Para calificar si la muestra es finita, infinita o censo se hizo una visita a las empresas involucradas para el conteo de los colaboradores, en el proceso. Debido a la cantidad obtenida de la población de sesenta y tres colaboradores, de las once ferreterías, se hará un censo porque la cantidad es menos de ochenta involucrados, con este proceso se conocerá las razones, motivos, obstáculos y opinión acerca del trabajo en equipo dentro las diferentes ferreterías.

## 1.8 Definir instrumentos de investigación

El instrumento que utilizado fue una encuesta conformada por 20 preguntas, realizadas a los colaboradores del área de reparto y mostradores de las 11 ferreterías del municipio de San Felipe, Retalhuleu.

## 1.9 Recolección de datos

No	Actividad	04/12/18	09/12/18	15/12/18	23/12/18	29/12/18	05/01/19
1	Censo Ferreterías Macora Santa María Héctor de León						
2	Censo Ferreterías Constructor Shama El Olimpo						
3	Censo Ferreterías Joshua La nueva Electro cable						
4	Censo Ferreterías Central Occidental						
5	Análisis e interpretación de resultados						
6	Revisión de asesoría del Artículo Científico						

Fuente: elaboración propia, 2018

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Se vació la información en una tabla de Excel en donde se cuantificaron las respuestas de cada pregunta, para luego preparar las gráficas circulares.

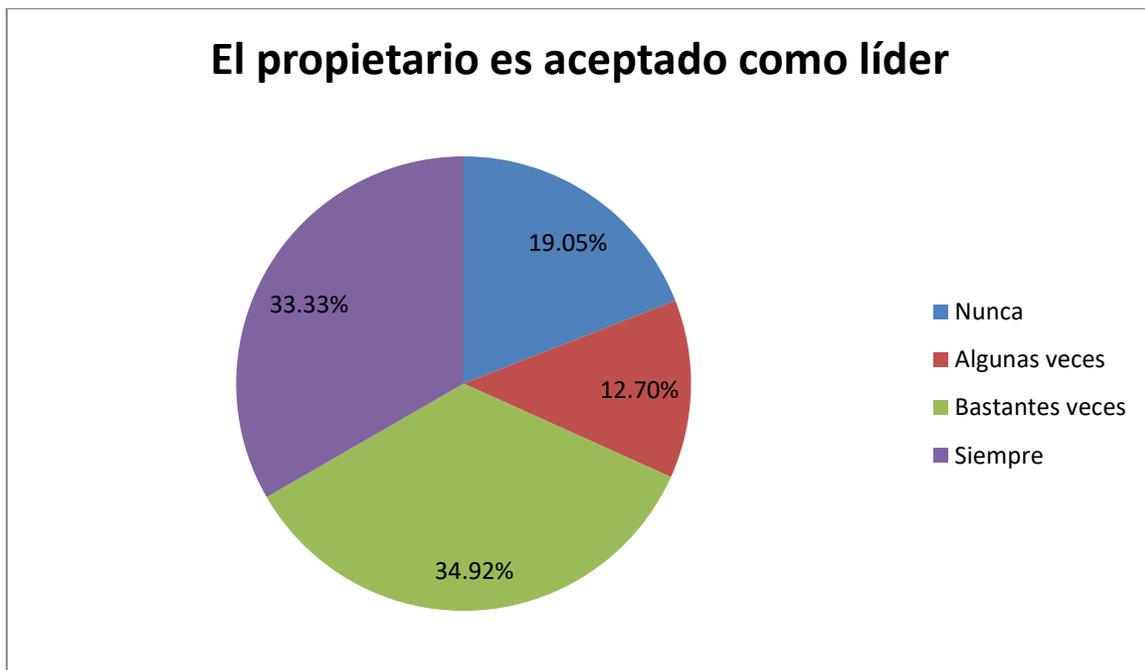
## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

El proceso de investigación realizado en las ferreterías del municipio de San Felipe, Retalhuleu, en donde se realizó tipo censo, involucrando a las 63 personas que prestan sus servicios a estas empresas, incluyendo el personal administrativo y operativo.

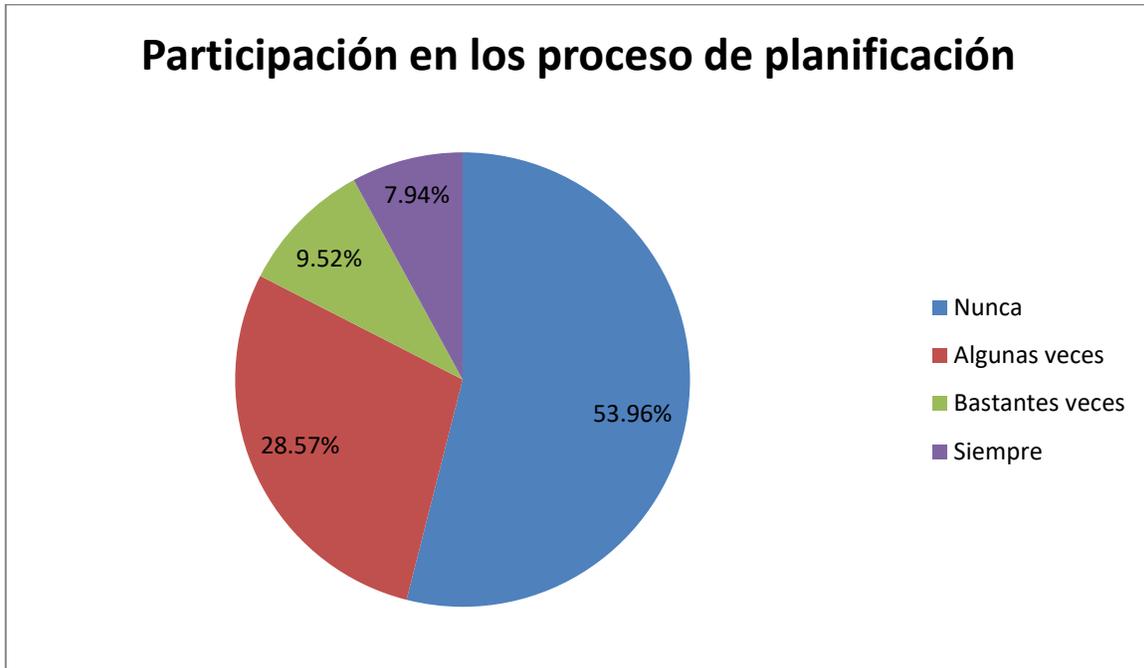
**Gráfico 1**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

De acuerdo a la información obtenida el 31.94% no acepta al propietario de la empresa como un líder, lo manifiestan en nunca y algunas veces, este porcentaje es un indicativo de las deficiencias para alcanzar un trabajo en equipo dentro de las ferreterías, lo cual tiene incidencia directa en la calidad de servicio que se les brinde a los clientes.

**Gráfico 2**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Una de las preocupaciones más grandes en las empresas es la identificación de los empleados con los objetivos institucionales, pero si a estos no se les hace partícipes, en los procesos de planificación la situación puede volverse crítica, así lo manifiesta el 53.96% de los empleados de las ferreterías, los cuales no participan en la planificación.

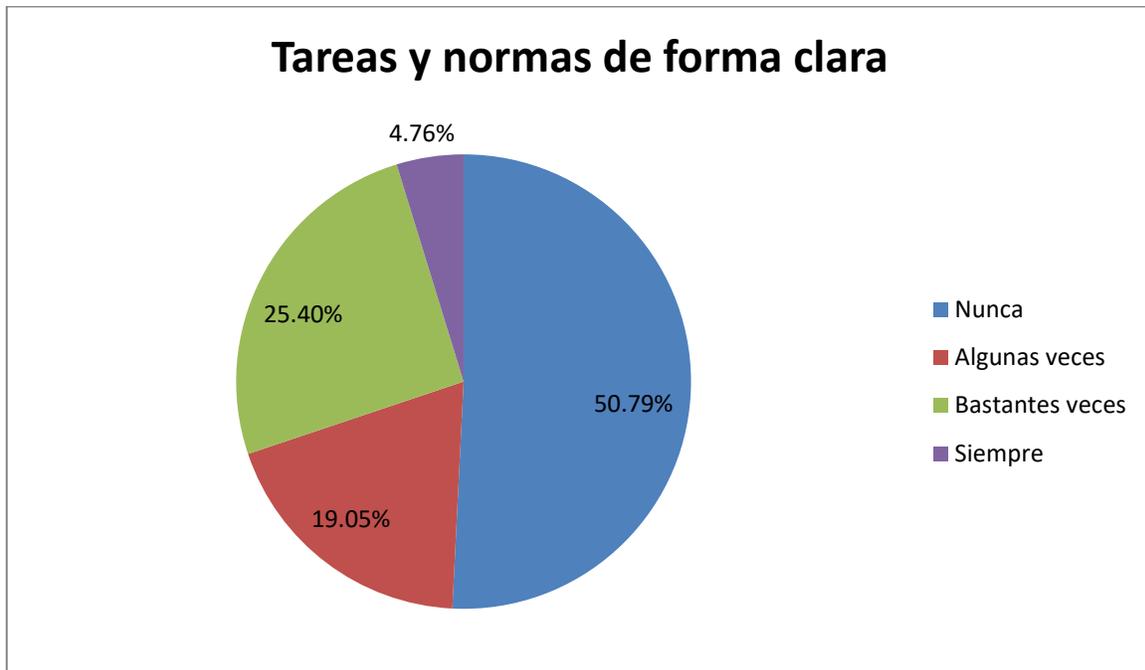
**Gráfico 3**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

El no compartir los procesos de planificación, hace que el empleado no se identifique con los objetivos institucionales, el 33.33% manifiesta que no tiene claro los objetivos de la empresa y que los mismos no son aceptados por los empleados, el 34.92% manifiesta que en algunas ocasiones tienen de forma clara lo que se tiene que alcanzar dentro de la empresa, lo que significa que la mayoría de los empleados no tiene definido el horizonte empresarial.

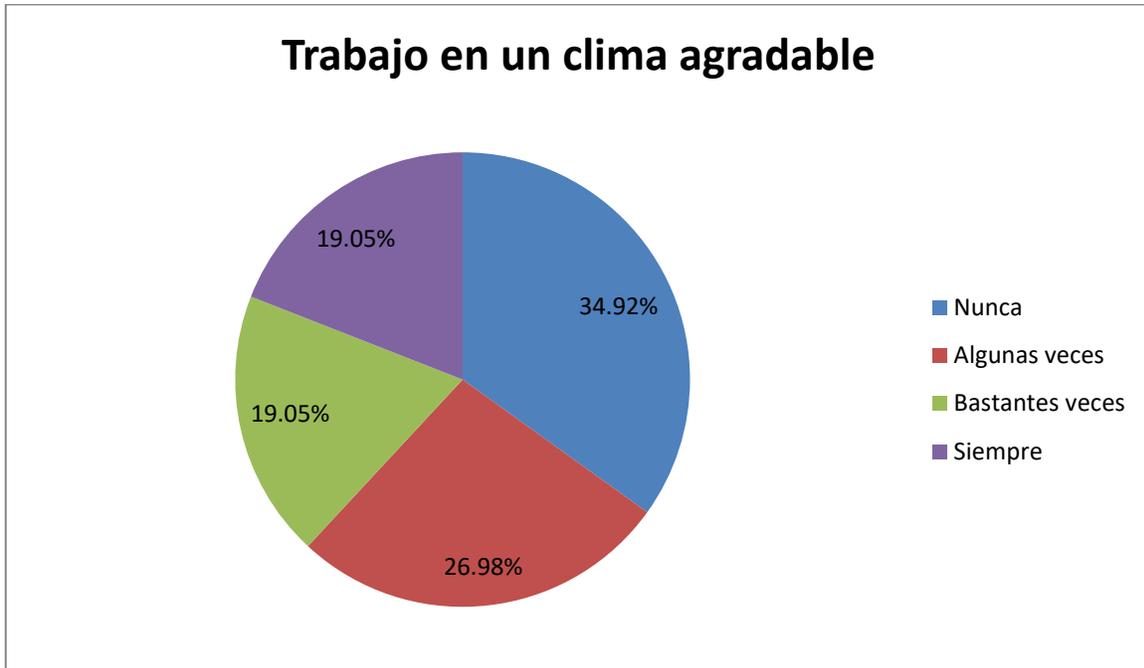
**Gráfico 4**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

La asignación de tareas no está definida de forma clara, así lo manifiesta el 50.79% de los empleados, cuando estas situaciones son un denominador común dentro de la empresa, no es un clima agradable para propiciar el trabajo en equipo.

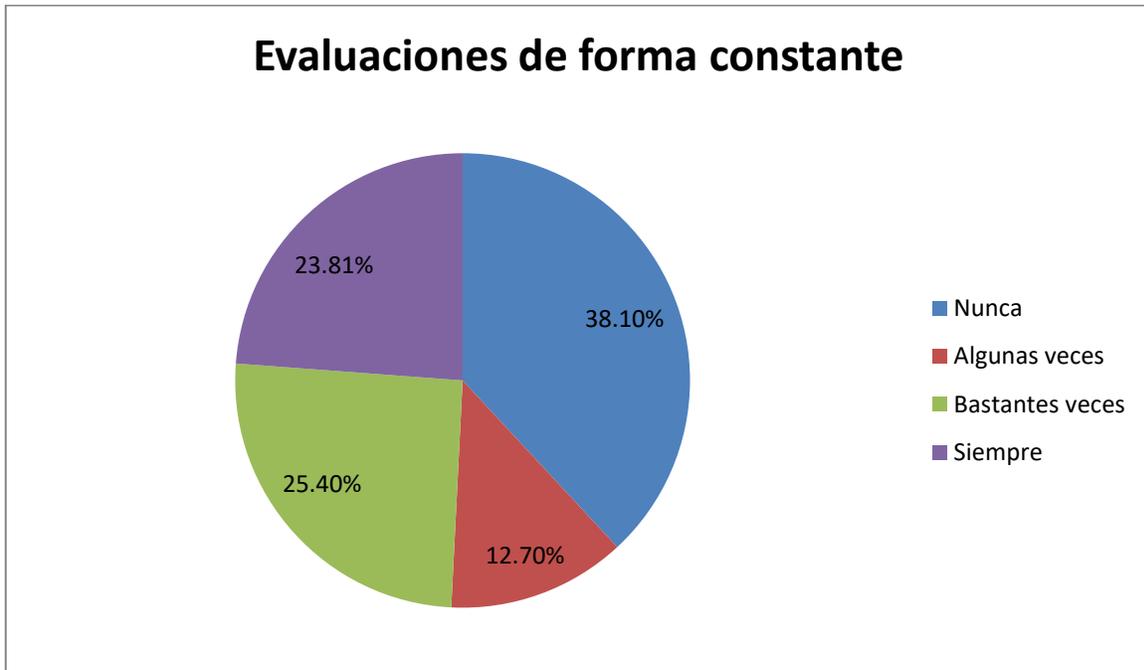
**Gráfico 5**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

La mayoría de los empleados de las ferreterías en el municipio de San Felipe, Retalhuleu, consideran que no tienen un clima agradable de trabajo, bajo estas condiciones se da la incomodidad de realizar sus actividades laborales, lo cual puede tener fuertes repercusiones en la calidad del servicio al cliente.

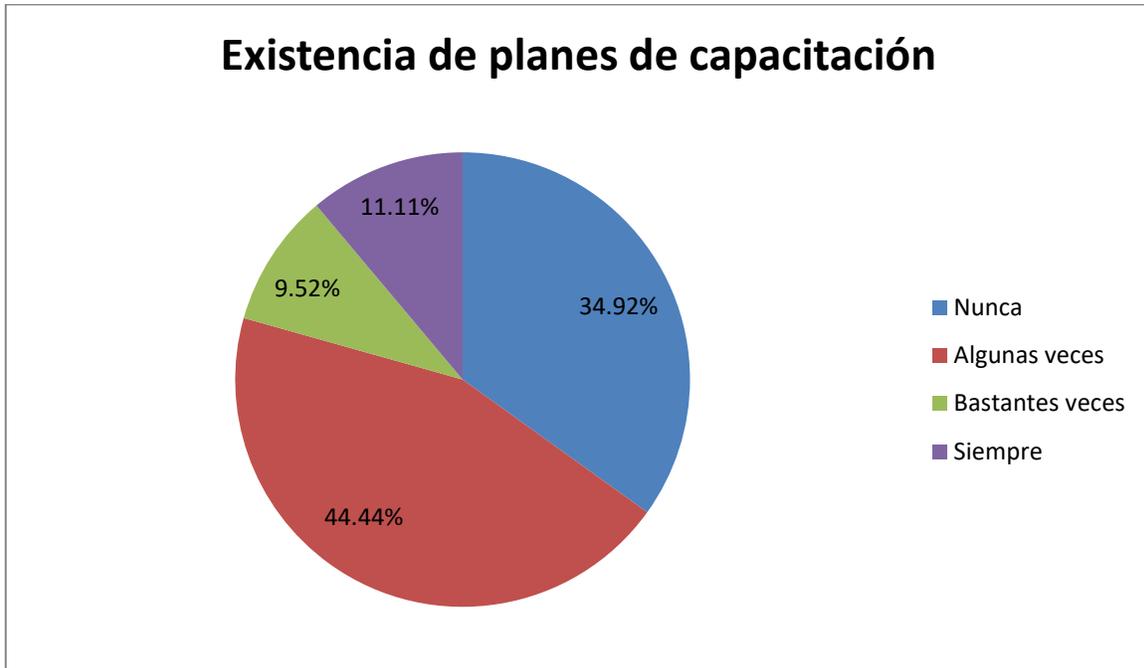
**Gráfico 6**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Para saber si el equipo de trabajo realiza sus actividades de forma adecuada, se hace necesario las evaluaciones de forma constante, sin embargo, el 38.10% manifiesta que nunca se realizan estas, que sumadas con el rubro de algunas veces se tiene que el 50.80% no es sujeto a evaluaciones que permitan determinar la calidad del trabajo, para ser motivados o estar en un proceso de capacitación para mejorar su rendimiento.

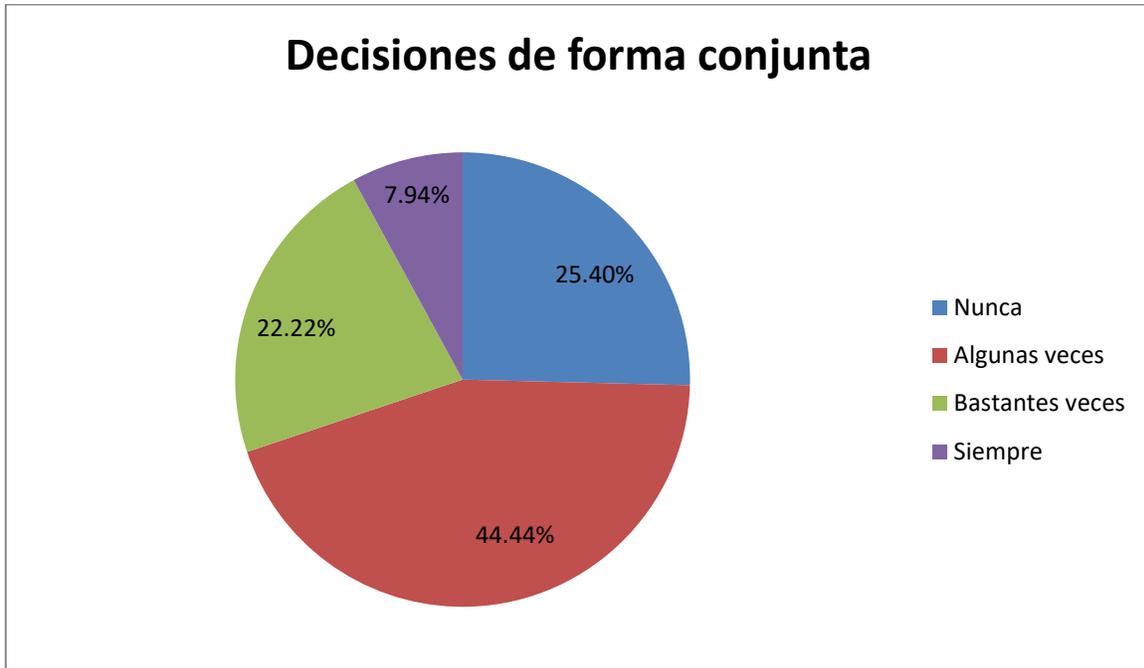
**Gráfico 7**



Fuente: Ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Los procesos de capacitación no son preocupación de las empresas, así lo manifiestan más de la tercera parte de los empleados, estas personas manifiestan no conocer de su existencia, el fortalecimiento de las actividades laborales de los empleados, enfocadas al alcance de los objetivos institucionales es determinante para alcanzar el éxito empresarial, ya que la calidad en el trabajo es transitorio hacia la calidad de servicio a los clientes.

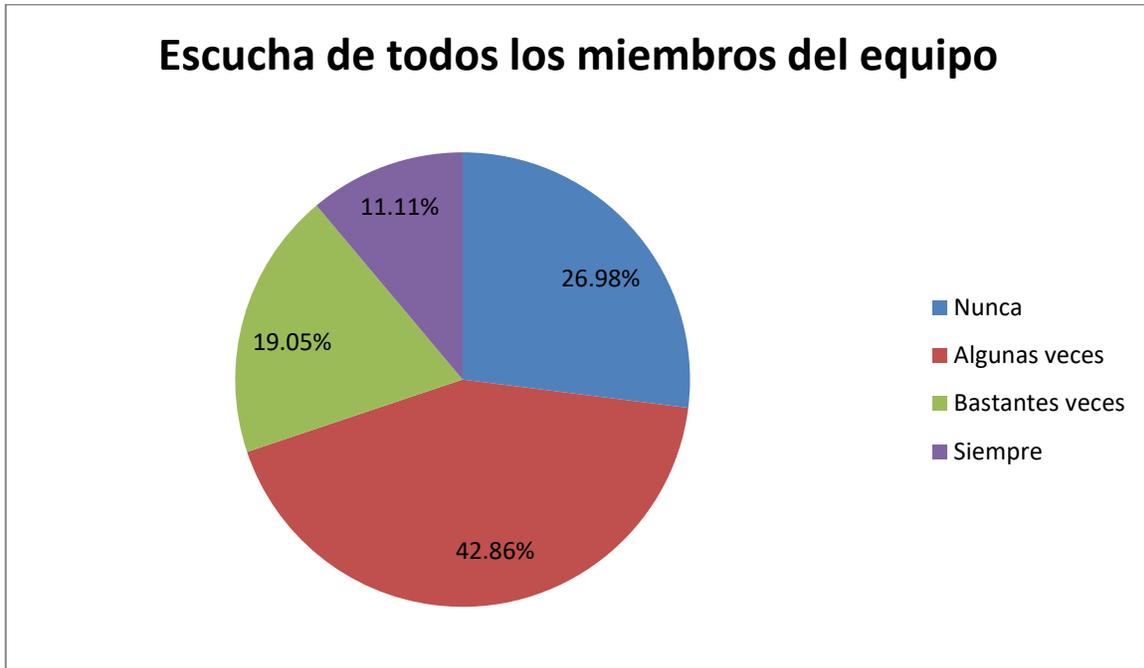
**Gráfico 8**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

La toma de decisiones dentro de la empresa, no se toman de forma conjunta, así lo manifiestan los empleados, entre nunca y algunas veces el 69.84% manifiesta participar, de tal forma que no puede existir empoderamiento laboral y que los objetivos institucionales no sean prioridad de los empleados.

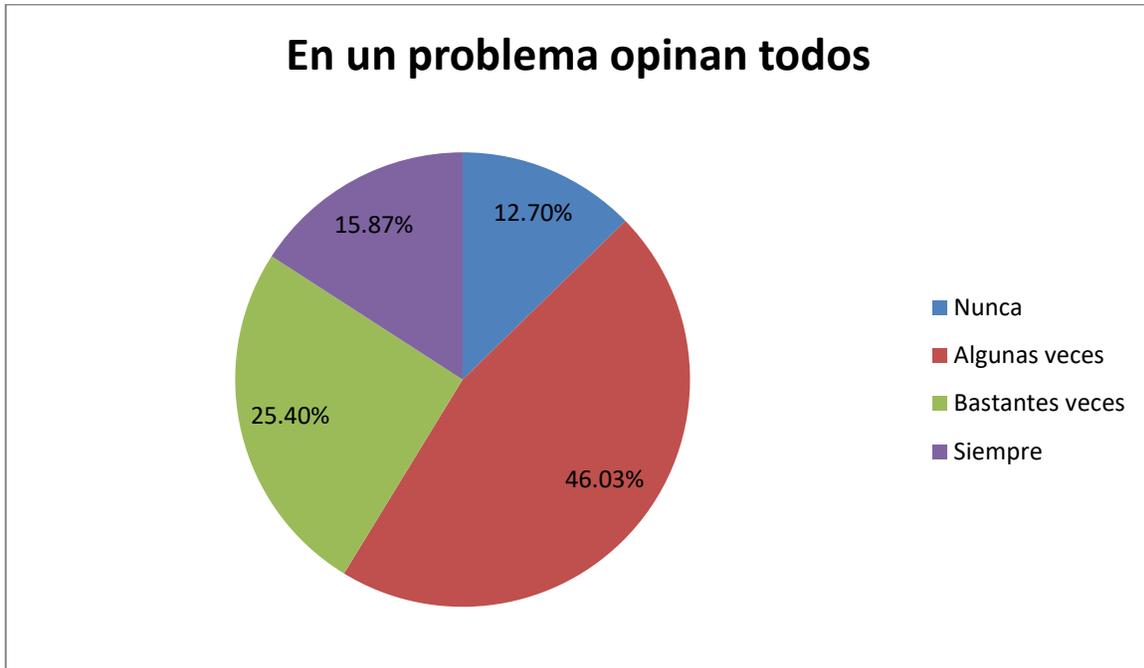
**Gráfico 9**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

La relación en cuanto a escuchar la opinión de los empleados, sólo el 26.98% manifiesta que no se les escucha, mientras que el 11.11% manifiesta que siempre, lo que pone de manifiesto que los tipos de administración y la estructuración de la empresa no se realiza formalmente, lo cual incide en la productividad de cada uno de los trabajadores.

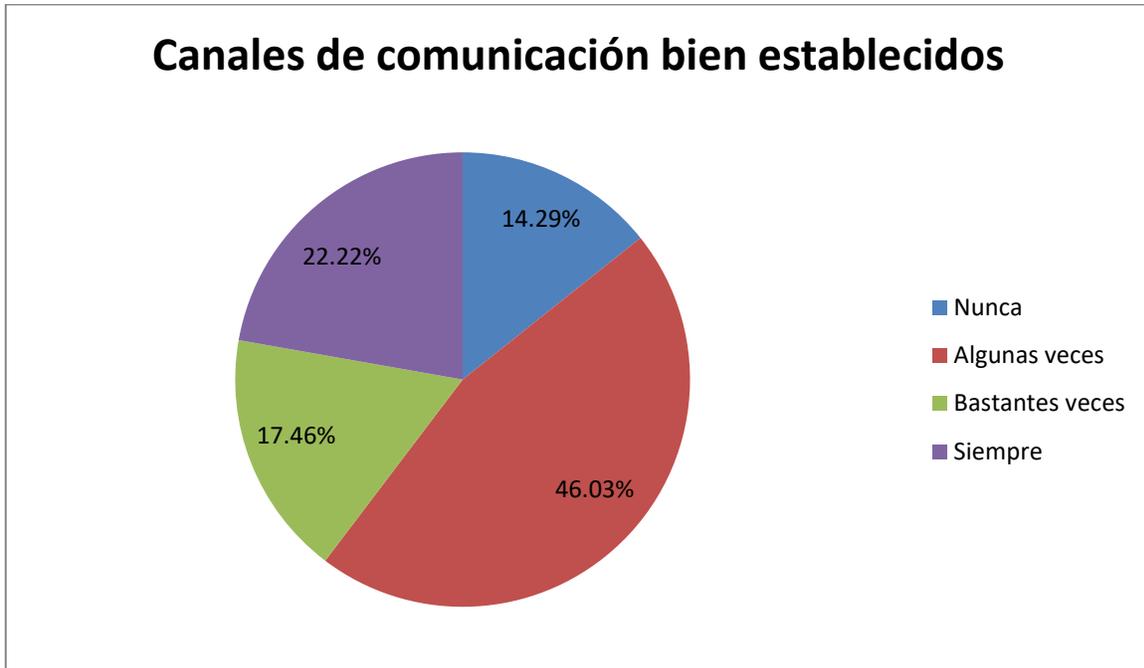
**Gráfico 10**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Cuando se suscita un problema, muy pocos empleados manifiestan no ser escuchados, en este rubro el 87.30% manifiesta que se toma la opinión de todos para resolver alguna problemática que afecte a la empresa, es un punto importante para la toma de decisiones en beneficio institucional y del personal.

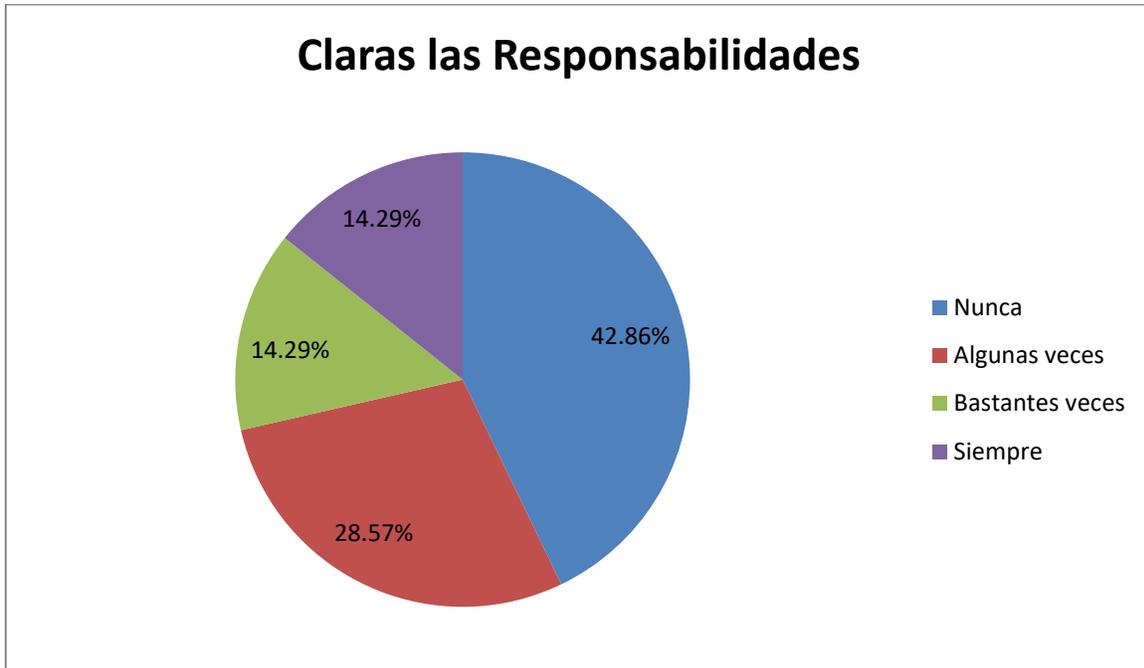
**Gráfico 11**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Los canales de comunicación son claros y definidos cuando existe una estructura administrativa funcional, en el caso de las ferreterías el 14.29% manifiesta que dichos canales no están bien establecidos, lo que pone de manifiesto que los empleados tampoco tienen definido de forma clara su quehacer, y el 46.03% manifiesta que algunas veces si tiene comunicación fluida.

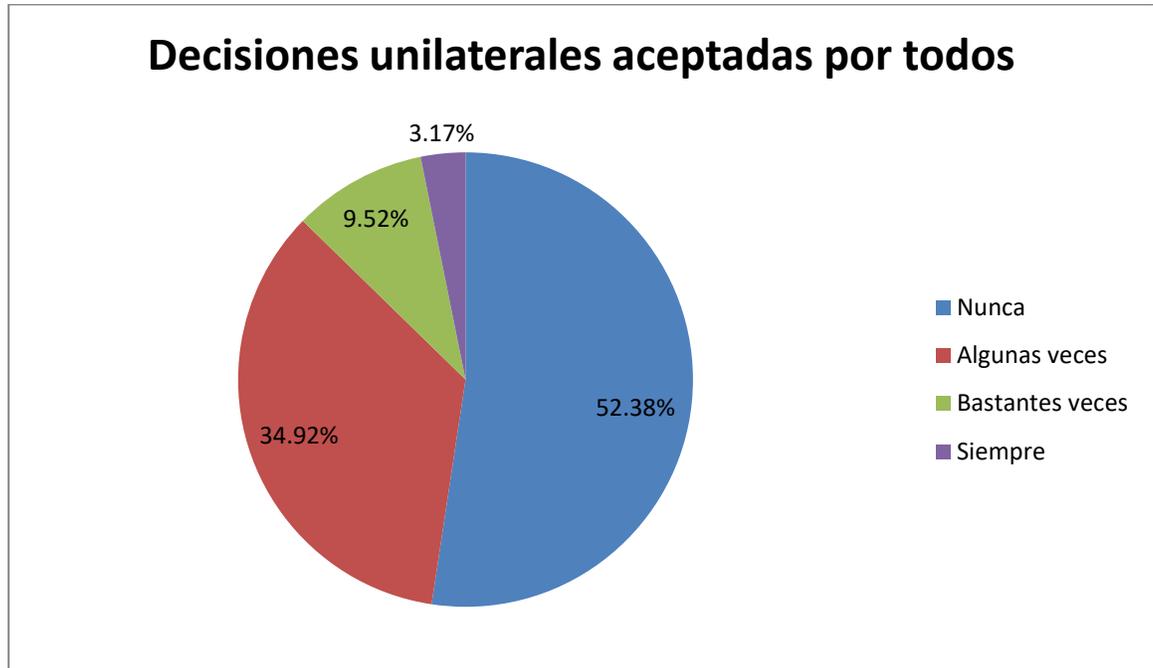
**Gráfico 12**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Cuando los canales de comunicación no están bien definidos, tiene repercusiones directas en tener claro el panorama de las actividades que se le encomiendan a cada uno de los trabajadores, en el caso de tener clara las responsabilidades, el 42.86% manifiesta no comprender lo que tiene que realizar cada día, a pesar de que las actividades son repetitivas se trabaja más de forma automática que a través de un proceso motivador.

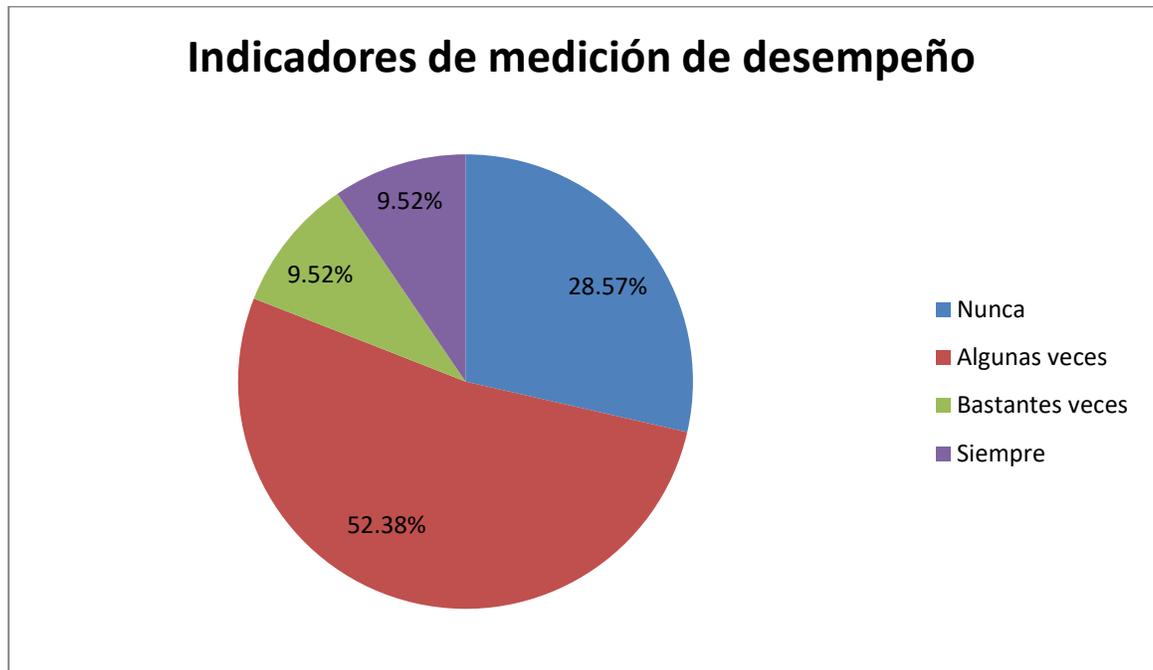
**Gráfico 13**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Cuando se toman decisiones unilaterales el 52.38% de los empleados no las aceptan, lo que pone de manifiesto la falta de liderazgo de las personas que dirigen a las empresas, ante esta negativa se dificulta conseguir un trabajo en equipo, enfocado a brindar una calidad de servicio al cliente.

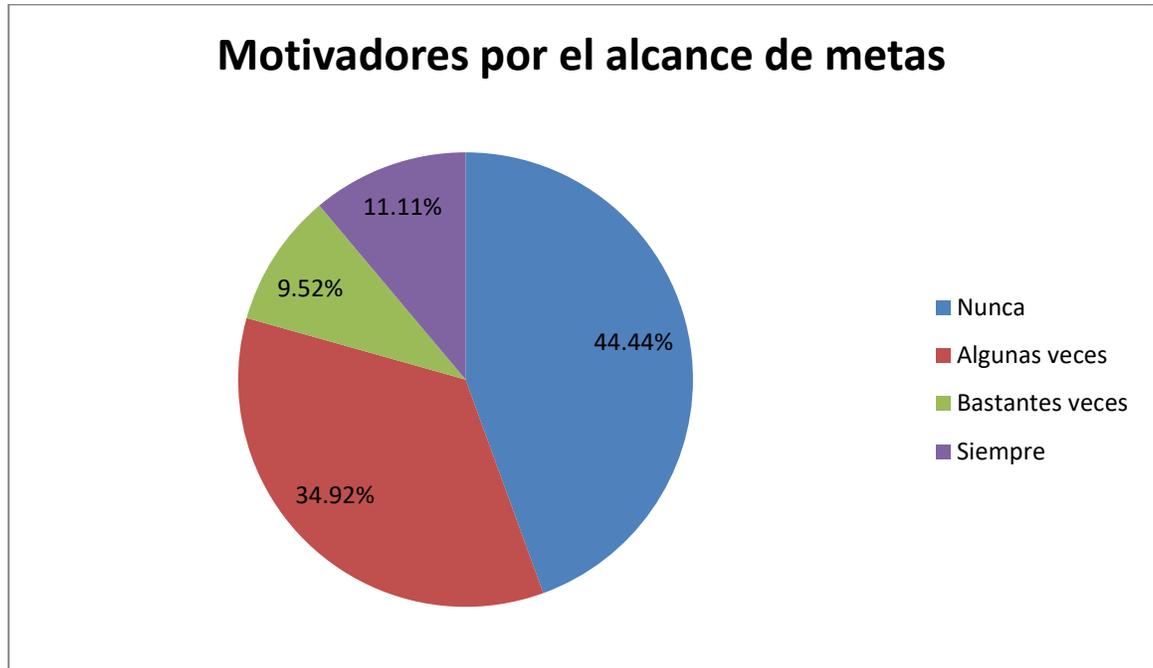
**Gráfico 14**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

El 52.38% de los empleados manifiesta que algunas veces se realizan evaluaciones de desempeño y el 28.57% dice que nunca se evalúa su desempeño, por lo que consideran que si las actividades laborales salen bien o mal, no importa, por lo que existe indiferencia de los empleados de poner sus mejores esfuerzos al momento de realizar sus actividades.

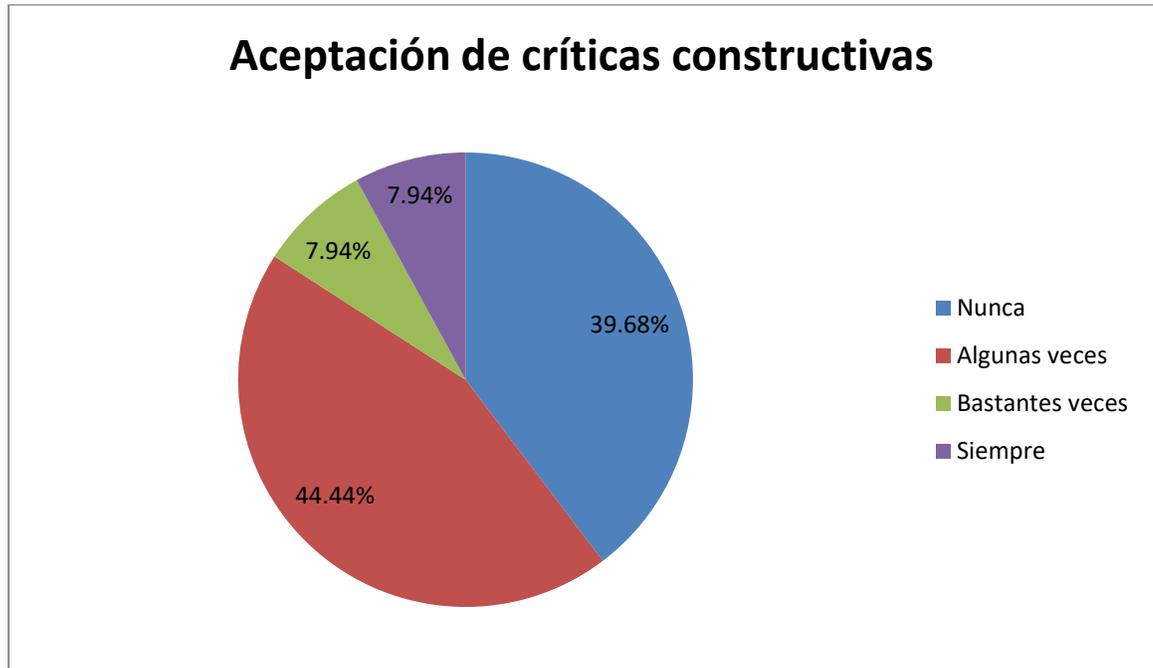
**Gráfico 15**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Dentro de la empresa no existe ningún plan de incentivos que permita la mejora continua para tener un equipo de trabajo enfocado hacia los objetivos institucionales, la percepción de los empleados es que no se tiene ningún beneficio si se alcanzan o no las metas, por lo que se trabaja más por necesidades personales y no por una identificación institucional, el 44.44% manifiesta que no existen incentivos que le permitan mejorar sus actividades laborales.

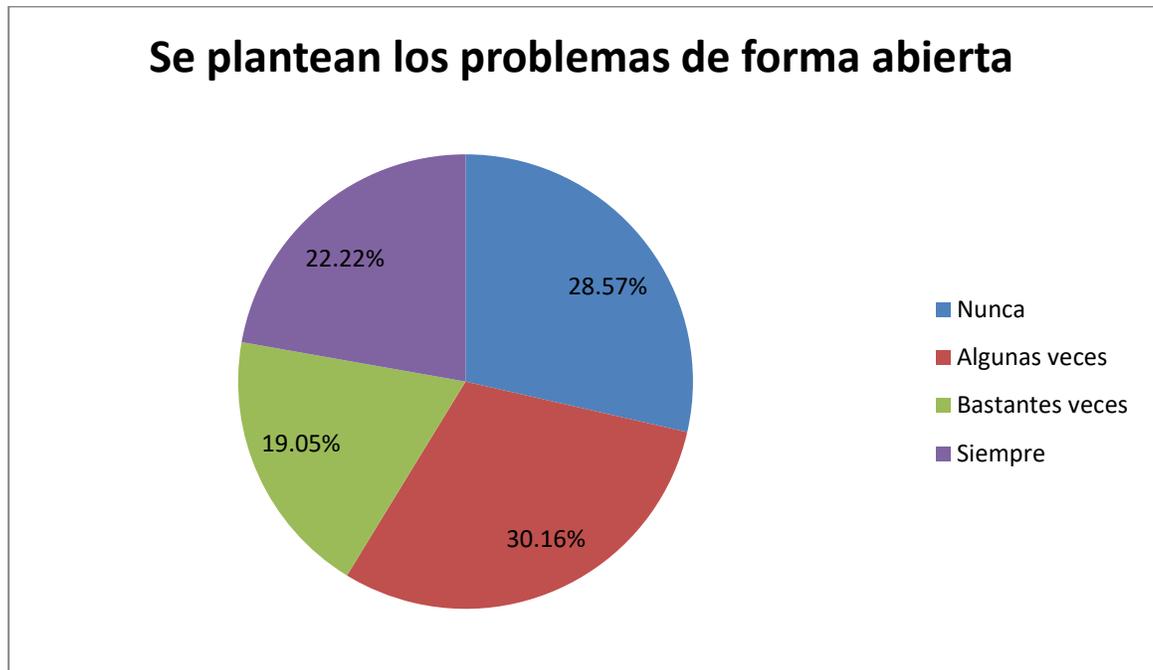
**Gráfico 16**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Aceptar errores en un punto difícil para todo ser humano, el 39.68% de los empleados no reciben críticas constructivas, existe rechazo para asimilar o aceptar errores que se cometen en la actividad laboral, lo cual crea un clima laboral inestable, tomando en cuenta que también el 44.44% no acepta con madurez las críticas.

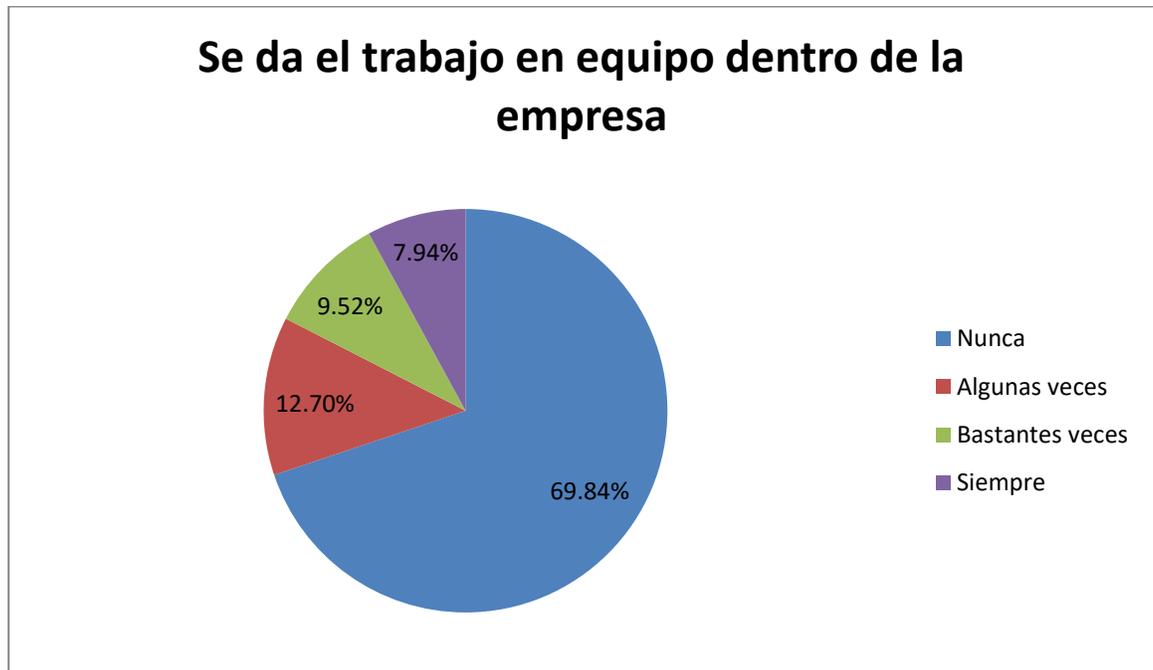
**Gráfico 17**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

Cuando se suscitan problemas dentro de la empresa, el 28.57% manifiesta que estos no se plantean de forma abierta, el 30.16 manifiesta que algunas veces, estas decisiones pueden traer consecuencias graves con relación a la empresa, tomando en cuenta que los mismos llegan a oídos de los empleados, los cuales puede llegar como chismes tergiversados y que le hagan daño a la empresa.

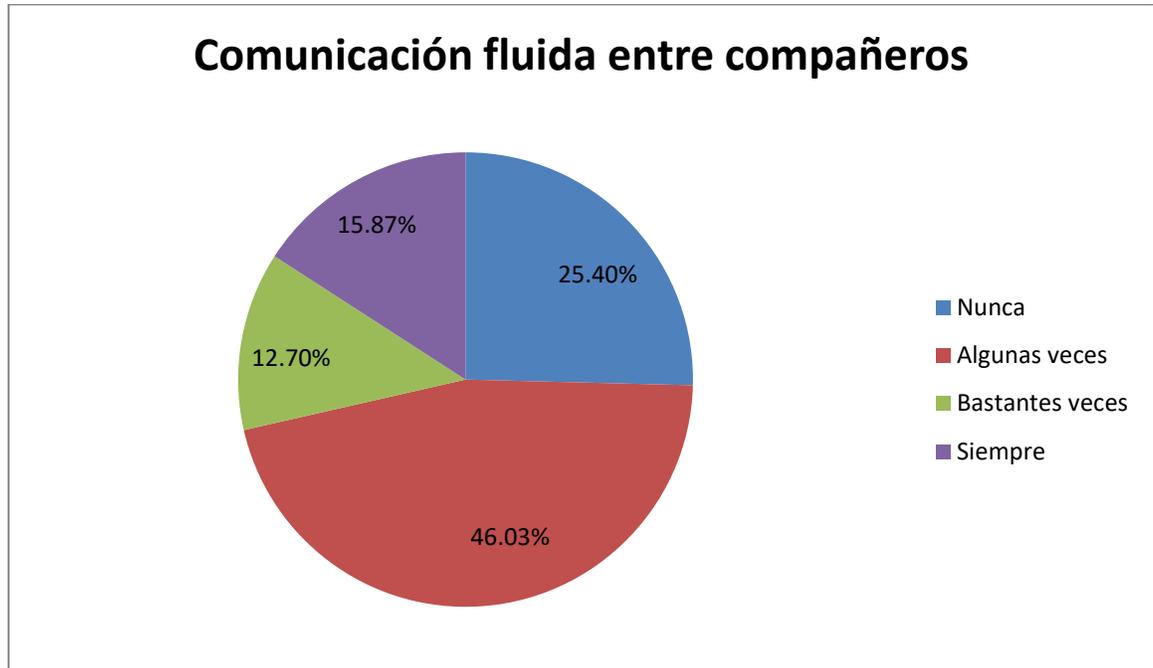
**Gráfico 18**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

En la pregunta directa a los trabajadores para ver si consideran que se da trabajo en equipo dentro de la empresa el 69.84% manifiesta que no, lo que indica la falta de liderazgo dentro de las empresas, que la administración se da de acuerdo a criterios personales de los propietarios, por lo que no existe identificación de los empleados con la empresa.

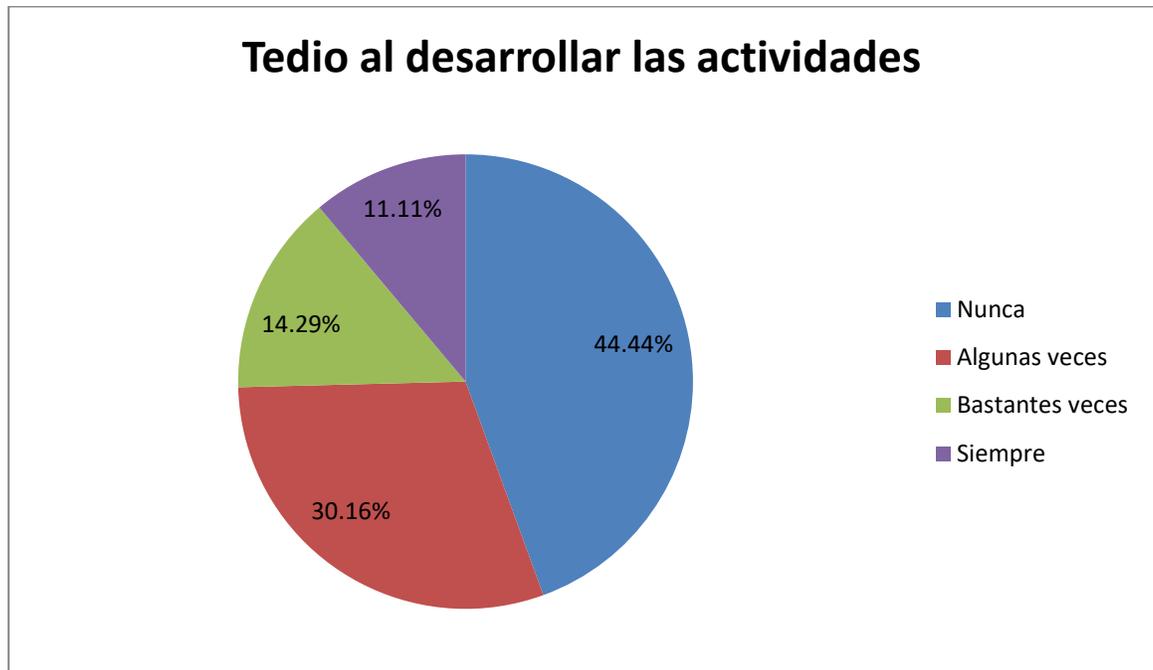
**Gráfico 19**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

La comunicación entre compañeros no es la mejor, puede ser un reflejo de la comunicación que se da entre los niveles jerárquicos superiores, el 25.40% manifiesta que no es fluida y el 46.03 dice que alguna veces, lo que significa que más del 50% considera que la comunicación debe de mejorarse entre ellos, por beneficio personal institucional y de los clientes.

**Gráfico 20**



Fuente: ferreterías de San Felipe, Retalhuleu, investigación 2018

La falta del trabajo en equipo se manifiesta de forma clara en cuanto al estado de ánimo de cada uno de los empleados al desarrollar sus actividades, el 44.44% manifiesta tener tedio al realizarlas, en el momento de sentirse incómodo o aburrido no puede realizar actividades laborales de calidad, lo cual se transfiere a la calidad de servicio al cliente, lo que puede tener impacto negativo en los clientes y la pérdida de los mismos en las empresas.

## **Capítulo 3**

### **Discusión y conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

De acuerdo a la investigación realizada, por los resultados obtenidos de todos los colaboradores de las ferreterías del municipio de San Felipe, Retalhuleu, la percepción que se tiene sobre la eficiencia y eficacia del trabajo del personal, es negativa, por lo que es necesario realizar una evaluación sobre la calidad de liderazgo de los propietarios, así como de las personas que dirigen o administran dichos negocios

La administración de una empresa es una de las actividades laborales más difíciles de realizar, tomando como base la integración, coordinación, dirección y control del recurso humano, materiales y financieros de los objetivos institucionales y conformar equipos de trabajo de forma eficiente y eficaz, para alcanzar la mejora continua, que se refleje en el aumento de la productividad en donde se alcance una calidad de servicio al cliente es un esfuerzo titánico, por la dificultad de conformar equipos de trabajo profesionales en cuanto a su quehacer institucional (no académico), para asignar tareas en donde se identifique cada uno de ellos, para que cada actividad y persona sea integrada como un solo elemento que conforma la parte de un engranaje, para que todo el aparato productivo de la empresa funcione como un todo, en donde cada integrante esté consciente que su trabajo por mínimo que sea debe de ser de calidad porque de él depende el éxito de la empresa.

Martínez Salvador (2005) resalta la importancia de trabajar en equipo “Los tiempos en que vivimos reclaman nuevas formas creativas de organizar el mundo y las empresas, así como nuevas formas de entender la vida profesional desde el individuo y su capacidad de acción”. (p. 6) De acuerdo a esta percepción los procesos de organización son determinantes dentro del diario vivir empresarial, por lo que se trata de organizar y no ordenar, características que hacen la diferencia entre un líder y un jefe.

Toro Suárez (2015)

En las organizaciones el equipo está liderado por un director, jefe o supervisor que también debe alcanzar metas las cuales se llevan a cabo identificando la capacidad de liderazgo y el desempeño eficaz de sus trabajadores, en ambos casos si alguno falla, el equipo empresarial también (pag. 7).

Para alcanzar el éxito empresarial es determinante que los propietarios de las empresas o administradores sean considerados como verdaderos líderes, en donde los empleados deseen obedecerlos y seguir sus pasos para alcanzar los objetivos institucionales. Para alcanzar la identificación del personal con la empresa, se hace necesario de la participación de los empleados en los procesos de planificación, si las empresas de ferreterías del municipio de San Felipe, Retalhuleu, desean tener empresas consolidadas en el tiempo se hace necesario desarrollar procesos de planeación estratégica, en donde el involucramiento de todo el personal permitirá identificar, los elementos básicos de este proceso como lo es la misión, visión, valores y principios, políticas institucionales, objetivos generales, específicos para consolidar la empresa en el mercado y garantizar su éxito.

Los procesos de administración de las ferreterías se dan de acuerdo a criterios personales de los propietarios de las mismas, por lo que no existen por escrito manuales de responsabilidades y derechos de los trabajadores, lo que hace que no exista claridad en el quehacer de cada uno de los empleados, ante esta disyuntiva, no existe claridad en el cumplimiento de sus actividades laborales. Aunado a ello la falta de evaluación para determinar si el trabajo está bien realizado para crear programas de capacitación o bien establecer un incentivo que permita al trabajador realizar un trabajo con mayor eficiencia y eficacia, enfocado a brindar un servicio de calidad a los clientes, por lo que trabajar en equipo es indispensable para alcanzar el éxito empresarial.

Según García y otros (1988)

Un equipo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común. Comprendido por un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con unos procedimientos y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-efectivo en un clima de respeto y confianza. (pág. 70-71).

Como una entidad social es importante la participación de los empleados en la toma de decisiones, esto se logrará si y sólo si se les hace partícipes en la construcción de los procesos de planificación, lo que permitirá tener un conocimiento pleno de la situación real de la empresa, con enfoque hacia el alcance de los objetivos institucionales, de tal forma que esto facilitaría la resolución de conflictos entre trabajadores o bien con la empresa, o problemas ajenos a la misma como lo es el ambiente externo de la misma o las mismas condiciones del mercado. Los canales de comunicación serán mejorados en el momento en que se establezca de forma visual el gráfico de la estructura administrativa para establecer de forma clara los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación, lo cual evitará la duplicidad de funciones y recibir indicaciones o reportes en una sola línea, esto permitirá empoderamiento a los empleados para tomar decisiones de forma directa en su puesto de trabajo con una comunicación corta con su jefe inmediato superior. Estas decisiones hacen importante a los trabajadores dentro del funcionamiento de la empresa por lo que aceptarán de forma madura sus errores para tomar las correcciones pertinentes.

De esta forma se puede alcanzar un trabajo en equipo y que el trabajador realice sus actividades de una forma profesional, que no sea una carga trabajar, sino que cada actividad se realice con armonía, de tal forma que los resultados sean satisfactorios como equipo y no de forma individual. En el momento de cualquier error o fallo, se pueden realizar procesos de evaluación para determinar en qué momento de la operación, actividad o persona falló, aplicar correcciones, sin deducir responsabilidades de forma directa y encaminar los resultados a los objetivos institucionales, a partir del alcance de este momento ideal dentro de la administración todas las

opiniones o aportes de los trabajadores contarán para la solución de la problemática dentro de la empresa.

Según Fernández Mauricio (2017)

El éxito que tienen los grupos de trabajo que realizan su labor por medio virtual o digital radica en la colaboración y en la capacidad de todos y cada uno de sus miembros para establecer relaciones exitosas entre sí, que tengan un buen ambiente laboral, pero sobre todo que todos los integrantes tengan un trato formal, sean amigables unos con otros y tengan excelente relación no solo laboral sino también personal. (pag. 1).

Los resultados empresariales están basados en la capacidad de lograr tener un equipo de trabajo integrado, por lo que el mayor valor de un líder es su capacidad de conformar un equipo de trabajo, en donde los intereses empresariales estén sobre los individuales, lo cual sólo se alcanza en el momento en que se tenga una visión estratégica que se pueda socializar entre los empleados para facilitar el alcance de los objetivos institucionales, por lo que es fundamental la participación del equipo de trabajo en los procesos de planeación. Maxwell, (2001) “La creencia que una sola persona puede hacer algo grande es un mito#. (pag. 7). La historia marca que para ser empresas exitosas y con presencia en el mercado debe de existir un grupo de personas con un objetivo en común en beneficio de una sociedad, institución ante intereses individuales.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

- El clima organizacional identificado en las ferreterías del municipio de San Felipe, Retalhuleu, no es apto para desarrollar un trabajo en equipo, enfocado hacia el logro de los objetivos institucionales, para brindar un servicio de calidad, enfocado a la satisfacción de los clientes, en beneficio del alcance de los objetivos institucionales.

- La capacidad de liderazgo de los propietarios o administradores de las ferreterías no está enfocado a articular las actividades laborales en los resultados integrales a nivel empresarial, sino al rendimiento individual de cada uno de los trabajadores, por lo que el ambiente empresarial no facilita el trabajo en equipo, lo cual repercute en la calidad de servicio al cliente. El éxito de las empresas en el mercado está determinado por la necesidad que tienen los clientes que se comercializan en estas empresas y no por la atención que se les brinda, ante esta situación, se pone de manifiesto la vulnerabilidad de las empresas por la poca identificación o lealtad que tienen los clientes hacia las mismas.
- La falta de definir un tipo de administración y que se materialice a través del establecimiento de los pasos del proceso administrativo, en donde se establezca una administración formal, es una de las deficiencias que no permite el desarrollo de un equipo de trabajo integrado enfocado al alcance de objetivos institucionales, por lo que la integración del personal hacia éstos, estará determinado si y sólo si se establece una planeación estratégica que permita el involucramiento del personal en aspectos fundamentales de los componentes de ésta, la cual permitirá la identificación del personal dentro de la empresa.
- Las empresas ferreteras en el municipio, no están preparadas para cualquier contingencia en el mercado por lo que se pone de manifiesto su vulnerabilidad, en el momento, en que cualquier amenaza de la empresa se ponga de manifiesto.

### 3.3 Conclusiones

1. La falta de conocimientos académicos en cuanto a la estructuración de un proceso administrativo provoca la baja integración del personal a través de la estructuración administrativa plasmada en un gráfico que pueda ser visual a los empleados en donde se determinen los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación, dicho proceso de organización permitirá que se construyan los manuales de perfiles, puestos y salarios, para enfocar a cada empleado hacia los objetivos institucionales.

2. Ninguna de las ferreterías se ve como una empresa formal, lo cual se manifiesta por la ausencia de un proceso de planeación estratégica en donde se pueda llevar a cabo un proceso de empoderamiento en cada uno de los puestos de trabajo, a través de la construcción de los pilares fundamentales del proceso de planeación como lo es la misión, visión, objetivos valores, políticas, lo cual permitirá establecer un proceso de mejora continua, aumentando y mejorando la calidad en beneficio de la empresa a través de la prestación de un servicio de calidad enfocado al cliente.
3. El sector ferretero en el municipio de San Felipe, Retalhuleu, es vulnerable ante las condiciones del mercado como lo es la aparición de nuevas empresas dedicadas a esta actividad, o una diferenciación de precios, entrega de productos de empresas ubicadas en otros municipios, por la falta de calidad del servicio al cliente, de acuerdo a los resultados plasmados en la boleta de investigación, dichos resultados pueden agudizarse en el momento de aplicarse una boleta de calidad de servicio enfocada a los clientes.
4. La ausencia de planes de capacitación para el fortalecimiento laboral en cada uno de los puestos de trabajo, o para facilitar el trabajo en equipo es una característica de las ferreterías, por lo que no habrá ningún proceso de integración, si no se establecen procesos de capacitación que permitan la integración del personal enfocado hacia objetivos comunes y no individuales.

## Referencias

### Bibliográficas

1. Boylan, Bob. (199). *Todos Remando en la Misma Dirección*. Barcelona España: Editorial Plaza & Janes Editores
2. Maxwell, Jhon C. (2001) *Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo*. Miami Estados Unidos: Editorial Caribe.
3. Ros Guasch, Joan Anton, (2006) *Análisis de Roles de Trabajo en Equipo: Un Enfoque Centrado en Comportamientos*. Barcelona España: Universidad Autónoma
4. Toro Suárez, Luz Yolanda (2015) *La Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales*, Bogotá Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

### Digitales

5. Bembibre Cecilia (18 febrero 2019) *Importancia de trabajo en equipo*. Recuperado: <https://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php>
6. Escuela management (18 febrero 2019) *La importancia del trabajo en equipo para aumentar la productividad* . Recuperado: <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-de-personas-2/la-importancia-del-trabajo-en-equipo-para-aumentar-la-productividad>
7. Fernández Mauricio (14 maro 2017) *El trabajo en equipo en una era digital*. Recuperado: <https://revistarecursoshumanos.com/2017/03/14/trabajo-equipo-una-digital/>
8. Galvez Julia (18 febrero 2019) *La importancia del trabajo en equipo*. Recuperado: <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/la-importancia-del-trabajo-en-equipo/>
9. Gomez P. Belen (18 febrero 2019) *10 razones para trabajar en equipo*. Recuperado: <https://www.entrepreneur.com/article/267218>

10. Prieto Katherine (18 febrero 2019) *La importancia de trabajar en equipo*. Recuperado:  
<https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/266-la-importancia-de-trabajar-en-equipo/>

## Legislación

11. Constitución Política de la Republica de Guatemala
12. Congreso de la República de Guatemala. --Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus Reformas.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Boleta de Encuesta



La Universidad Panamericana con sede en el municipio de Retalhuleu del departamento de Retalhuleu, requiere que todo estudiantes previo a obtener el título en el grado de Licenciatura de Administración de Empresas debe realizar un estudio sobre problemas o fenómenos económicos en alguna institución, en esta ocasión el aporte consiste en un artículo científico, sobre el trabajo en equipo en el sector ferretero.

**Instrucciones:** La interrogante debe responderlas marcando una X en la opción que considere pertinente de acuerdo a su criterio, sea objetivo en sus respuestas. Responde a cada cuestión utilizando estos valores:

1 = Nunca 2 = Algunas veces 3 = Bastantes veces 4 = Siempre

No.	Cuestionamientos	1	2	3	4
1	El propietario de la empresa es aceptado como un líder				
2	Participa en los procesos de planificación				
3	Los objetivos de la empresa son claros y los aceptan todos				
4	Se tienen establecidas tareas y normas de forma clara				
5	Se trabaja en un clima agradable				
6	Se realizan evaluaciones de forma constante				
7	Existen planes de capacitación				
8	Las decisiones se toman de forma individual o conjunta				
9	Se escuchan las opiniones de todos los miembros del equipo				
10	Cuando existe un problema se escuchan a todos los involucrados				
11	Los canales de comunicación están bien establecidos				
12	Se tienen clara las responsabilidades				
13	Cuando existen una decisión unilateral la aceptan todos				
14	Hay indicadores de medición de desempeño				
15	Existen motivadores por el alcance de metas				
16	Las personas aceptan las críticas de forma constructiva				
17	Cuando hay un problema se plantea de forma abierta				
18	Se da el trabajo en equipo dentro de la empresa				
19	La comunicación entre compañeros es fluida				
20	Es tedioso desarrollar sus actividades laborales				

## Anexo 2

### Resultados de Boletas de encuesta

No.	Cuestionamientos	1	2	3	4	Total
1	El propietario de la empresa es aceptado como un líder	12	8	22	21	63
2	Participa en los procesos de planificación	34	18	6	5	63
3	Los objetivos de la empresa son claros y los aceptan todos	21	22	12	8	63
4	Se tienen establecidas tareas y normas de forma clara	32	12	16	3	63
5	Se trabaja en un clima agradable	22	17	12	12	63
6	Se realizan evaluaciones de forma constante	24	8	16	15	63
7	Existen planes de capacitación	22	28	6	7	63
8	Las decisiones se toman de forma conjunta	16	28	14	5	63
9	Se escuchan las opiniones de todos los miembros del equipo	17	27	12	7	63
10	Cuando existe un problema se escuchan a todos los involucrados	8	29	16	10	63
11	Los canales de comunicación están bien establecidos	9	29	11	14	63
12	Se tienen clara las responsabilidades	27	18	9	9	63
13	Cuando existen una decisión unilateral la aceptan todos	33	22	6	2	63
14	Hay indicadores de medición de desempeño	18	33	6	6	63
15	Existen motivadores por el alcance de metas	28	22	6	7	63
16	Las personas aceptan las críticas de forma constructiva	25	28	5	5	63
17	Cuando hay un problema se plantea de forma abierta	18	19	12	14	63
18	Se da el trabajo en equipo dentro de la empresa	44	8	6	5	63
19	La comunicación entre compañeros es fluida	16	29	8	10	63
20	Es tedioso desarrollar sus actividades laborales	28	19	9	7	63

## Anexo 3

No.	Cuestionamientos	1	2	3	4	Total	Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre
1	El propietario de la empresa es aceptado como un líder	12	8	22	21	63	0.19047619	0.126984127	0.349206349	0.33333333
2	Participa en los procesos de planificación	34	18	6	5	63	0.53968254	0.285714286	0.095238095	0.07936508
3	Los objetivos de la empresa son claros y los aceptan todos	21	22	12	8	63	0.33333333	0.349206349	0.19047619	0.12698413
4	Se tienen establecidas tareas y normas de forma clara	32	12	16	3	63	0.50793651	0.19047619	0.253968254	0.04761905
5	Se trabaja en un clima agradable	22	17	12	12	63	0.34920635	0.26984127	0.19047619	0.19047619
6	Se realizan evaluaciones de forma constante	24	8	16	15	63	0.38095238	0.126984127	0.253968254	0.23809524
7	Existen planes de capacitación	22	28	6	7	63	0.34920635	0.444444444	0.095238095	0.11111111
8	Las decisiones se toman de forma conjunta	16	28	14	5	63	0.25396825	0.444444444	0.222222222	0.07936508
9	Se escuchan las opiniones de todos los miembros del equipo	17	27	12	7	63	0.26984127	0.428571429	0.19047619	0.11111111
10	Cuando existe un problema se escuchan a todos los involucrados	8	29	16	10	63	0.12698413	0.46031746	0.253968254	0.15873016
11	Los canales de comunicación están bien establecidos	9	29	11	14	63	0.14285714	0.46031746	0.174603175	0.22222222
12	Se tienen clara las responsabilidades	27	18	9	9	63	0.42857143	0.285714286	0.142857143	0.14285714
13	Cuando existen una decisión unilateral la aceptan todos	33	22	6	2	63	0.52380952	0.349206349	0.095238095	0.03174603
14	Hay indicadores de medición de desempeño	18	33	6	6	63	0.28571429	0.523809524	0.095238095	0.0952381
15	Existen motivadores por el alcance de metas	28	22	6	7	63	0.44444444	0.349206349	0.095238095	0.11111111
16	Las personas aceptan las críticas de forma constructiva	25	28	5	5	63	0.3968254	0.444444444	0.079365079	0.07936508
17	Cuando hay un problema se plantea de forma abierta	18	19	12	14	63	0.28571429	0.301587302	0.19047619	0.22222222
18	Se da el trabajo en equipo dentro de la empresa	44	8	6	5	63	0.6984127	0.126984127	0.095238095	0.07936508
19	La comunicación entre compañeros es fluida	16	29	8	10	63	0.25396825	0.46031746	0.126984127	0.15873016
20	Es tedioso desarrollar sus actividades laborales	28	19	9	7	63	0.44444444	0.301587302	0.142857143	0.11111111

## Anexo 4

### Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo

---

<b>La Ley de lo trascendental</b>	<b>La Ley del cuadrado perfecto</b>
<b>La Ley de la especialización</b>	La Ley del Monte Everest
<b>La Ley de la cadena</b>	La Ley del catalizador
<b>La Ley de la brújula</b>	La Ley de la manzana podrida
<b>La Ley de la confiabilidad</b>	La Ley del precio
<b>La Ley de marcador</b>	La Ley de la banca de apoyo
<b>La Ley de la identidad</b>	La Ley de la comunicación
<b>La Ley de la ventaja</b>	La Ley de la moral alta
<b>La Ley de los dividendos</b>	

---

## Anexo 5

### Esquema de trabajo en equipo



## Anexo 6

