

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Guía del proceso administrativo, enfocada en la dirección de una empresa
que se dedica al servicio de outsourcing en limpieza y mantenimiento en la
ciudad de Guatemala en el año 2,015”**

(Tesis de Licenciatura)

Aleida Sucely Martínez Matías

Guatemala, mayo de 2016

**“Guía del proceso administrativo, enfocada en la dirección de una empresa
que se dedica al servicio de outsourcing en limpieza y mantenimiento en la
ciudad de Guatemala en el año 2,015”**

(Tesis de Licenciatura)

Aleida Sucely Martínez Matías

Lic. Axel Ramírez (**Asesor**)

M. Sc. Samuel Zabala (**Revisor**)

Guatemala, mayo de 2016

Autoridades de la 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 de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Girón

Vice Decano

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.ADMON.A03-PS.003.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 16 DE MARZO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Áxel Helmer Ramírez Barrios

Revisor: Licenciado Samuel Aron Zabala Vásquez

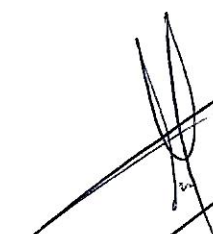
Carrera: ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: "Guía del proceso administrativo, enfocada en la dirección de una empresa que se dedica al servicio de outsourcing en limpieza y mantenimiento en la ciudad de Guatemala en el año 2,015"

Presentada por: Aleida Sucely Martínez Matías

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

En el grado de: Licenciada



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 31 Octubre 2015

SEÑORES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD PANAMERICANA – CAMPUS ÁLAMOS
GUATEMALA

Estimados Señores:

En virtud de la Práctica Empresarial Dirigida PED con el tema **“Guía del proceso administrativo, enfocada en la dirección de una empresa que se dedica al servicio de outsourcing en limpieza y mantenimiento en la ciudad de Guatemala en el año 2,015”**, presentado por la estudiante **“Aleida Sucely Martínez Matías”**, Carné No. 201501172, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, por tal motivo se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 80 puntos para que continúe el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right. The signature is positioned above the printed name of the tutor.

M. Sc. Axel Helmer Ramirez Barrios
Tutor
Colegiado 16,180

Samuel Aron Zabala Vásquez
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 14,367

Guatemala, 12 de diciembre de 2015

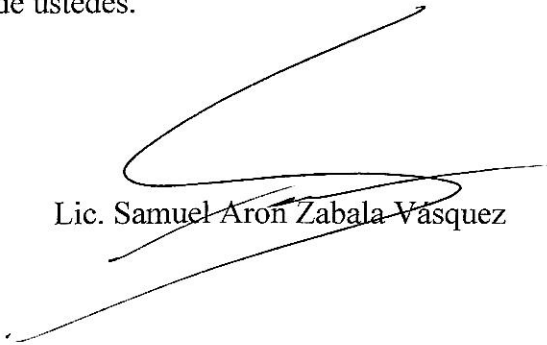
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
M.A. César Augusto Custodio Cobar (Decano)
Coordinación de la facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Tesis de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, del tema: **Guía del proceso administrativo, enfocada en la dirección de una empresa que se dedica al servicio de outsourcing en limpieza y mantenimiento en la ciudad de Guatemala en el año 2015**, realizado por la estudiante Aleida Sucely Martínez Matías carné No. 201501172, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana de Guatemala.

De acuerdo con lo anterior, doy mi dictamen de aprobado considerando que la misma cumple con los requisitos necesarios para continuar con el proceso de egreso.

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.


Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez

c.c. archivo

Dedicatoria

- A Dios** Por guiarme, iluminarme y llenarme de fortaleza para llegar a cerrar una meta más en esta etapa de mi vida.
- A Mis Padres** Irma Matías de Martínez y Marcelo Martínez, porque con su ejemplo y dedicación, me incentivaron a siempre luchar por superarme.
- A Mi Esposo** Romeo Castro Cal, por su amor y paciencia que me demuestra día con día, y por estar a mi lado incondicionalmente apoyándome en cada una de mis metas.
- A Mis Hijos** Keyleb, Valery y Alejandro, porque son mi inspiración para luchar y lograr mis objetivos a pesar de los obstáculos.
- A Mis Hermanos** Wendy, Seidy, Glendy, Josué, Irma (+) y Jonathan, porque siempre están para confortarme y animarme a seguir adelante.
- A Mi Familia en general** Porque sin el cariño que cada uno me brinda, mi vida no sería igual.
- A Mis Catedráticos** Por el valioso aporte académico y moral que siempre me proporcionaron.
- A Mis Amigos** A cada uno por nombre, con aprecio sincero.
- A La Universidad Panamericana** Por permitirme desarrollar académicamente y culminar con éxito este proyecto.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Pregunta de investigación	17
1.4 Justificación del problema	17
1.5 Objetivos de investigación	18
1.5.1 Objetivo General	18
1.5.2 Objetivos Específicos	18
1.6 Alcances y límites de la investigación	19
Capítulo 2	
Marco Conceptual	20
2.1 Administración	20
2.2 Proceso Administrativo	20
Capítulo 3	
Marco Metodológico	36
3.1 Tipo de investigación	36
3.2 Sujetos de investigación	36
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	37
Capítulo 4	
Resultados de la investigación	39
4.1 Muestreo	39

4.2 Presentación de resultados	39
4.3 Análisis de resultados	54

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática	57
5.1 Introducción	57
5.2 Justificación	57
5.3 Objetivos de la propuesta	59
5.3.1 Objetivo general	59
5.3.2 Objetivos específicos	59
5.4 Desarrollo de la propuesta	60
5.5 Programa de implementación	66
5.6 Presupuesto de la propuesta	68
Referencias	69

Lista de anexos

Anexo No. 1 Programa de Actividades de investigación	71
Anexo No. 2 Cronograma de investigación	73
Anexo No. 3 Entrevista al Director General	74
Anexo No. 4 Encuesta dirigida para los empleados del área administrativa	76
Anexo No. 5 Diagrama de Gantt	80
Anexo No. 6 Diagrama de flujo	81

Lista de tablas

Tabla No. 1	Análisis FODA	14
Tabla No. 2	Programa de implementación	67
Tabla No. 3	Presupuesto	68

Lista de gráficos

Gráfico No. 1	¿Cuál es el cargo que actualmente ocupa en la empresa?	39
Gráfico No. 2	Rango de edad	40
Gráfico No. 3	¿Qué tiempo tiene de laborar para la organización?	40
Gráfico No. 4	¿Qué estilo de dirección considera que es la que se ejerce dentro de la organización?	41
Gráfico No. 5	¿Considera que la autoridad que ejecuta el alto mando es la más adecuada?	42
Gráfico No. 6	Cuando se enfrenta usted a un problema en su trabajo, para resolverlo recurre generalmente a	42
Gráfico No. 7	¿Cuál es el clima laboral que se desarrolla en la organización?	43
Gráfico No. 8	¿Cómo considera la relación entre la dirección y los empleados?	44
Gráfico No. 9	¿Qué tipo de comunicación existe dentro de la organización?	44
Gráfico No. 10	¿Las opiniones de los empleados administrativos, son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?	45
Gráfico No. 11	¿Se siente identificado con la organización?	45

Gráfico No. 12 ¿Se siente satisfecho con el trato interno que recibe en la empresa?	46
Gráfico No. 13 ¿Se pagan en tiempo, los sueldos y/o prestaciones laborales?	47
Gráfico No. 14 ¿Existe algún tipo de incentivo para realizar bien su trabajo?	47
Gráfico No. 15 ¿Qué tipo de incentivo?	48
Gráfico No. 16 ¿La empresa promueve programas de capacitación para el área administrativa?	49
Gráfico No. 17 Considera que el presupuesto de la empresa se está ejecutando	49
Gráfico No. 18 Considera que en esta empresa usted tiende a	50
Gráfico No. 19 Considera que la dirección acepta sugerencias y/o recomendaciones del personal administrativo para encontrar mejoras	51
Gráfico No. 20 Considera que la empresa tiene estabilidad	51
Gráfico No. 21 Considera necesario el ingreso de Sindicatos	52
Gráfico No. 22 Su trabajo se basa a través de:	53
Gráfico No. 23 ¿Qué área administrativa considera que se encuentra afectada?	53

Resumen

La investigación se llevó a cabo en la empresa Nitidez S.A., la que se dedica al servicio de outsourcing en limpieza y mantenimiento, que presta principalmente a empresas e industrias de Guatemala. El sistema de organización en la empresa carece de muchos aspectos importantes en la dirección para darle forma y estabilidad a la misma y por ende mantiene deficiencias administrativas, financieras, mercadológicas entre otras.

Por consiguiente, para la determinación del presente estudio, se procedió a realizar una evaluación mostrando así, un mejor panorama de la situación que la empresa presenta con respecto a la forma de dirigir y administrar dicha institución. Para luego analizar y desarrollar las soluciones y mejoras que le sean convenientes; y para esto se prepararon cuatro capítulos básicos que abarcan lo más importante de Nitidez, S.A.

En el capítulo 1, se realizó una descripción general de la empresa, incluyendo las actividades a las que se dedica actualmente. Así mismo se desarrolló un análisis de industria, el cual se analiza de forma externa a través del modelo de Michael Porter, donde se determinó la estrategia comparativa de la empresa; se realizó también un diagnóstico administrativo, en donde se establecen los diferentes esquemas estudiados y se analiza lo más importante en cada caso, además se incluye un análisis FODA donde se dan a conocer las fortalezas y oportunidades con que cuenta la empresa, así como las debilidades y amenazas que presenta y que se consideraron para la elaboración de este trabajo.

Se planteó formalmente como problema, la readecuación de las fases del proceso administrativo, por la deficiencia existente en la gestión administrativa desde la dirección. Permitiendo establecer como objetivo la creación de estrategias administrativas, que generen valor agregado a cada una de las fases del proceso administrativo, y con ello darle mayor rentabilidad a la empresa Nitidez, S.A.

En el capítulo 2, como parte del proceso de la metodología de investigación se incluye un marco conceptual de los temas relacionados, detallados dentro de un bosquejo, tratando con esto, poder comprender de una mejor manera la terminología utilizada y permitir al lector tener una base del mismo.

En el capítulo 3, se estableció la metodología a utilizar empezando por definir el tipo de investigación que se realizó, la cual presenta un enfoque descriptivo mixto debido a que presenta métodos tanto cualitativos como cuantitativos, posteriormente se detallan los sujetos a investigar incluyendo al director general de la empresa como parte potencial para el presente estudio, así también los empleados del área administrativa de la empresa, utilizando los instrumentos siguientes: para el director se utilizó la entrevista y para el personal administrativo de la empresa se utilizó la encuesta. Y por último se utilizó el método de observación directa, para constatar los datos suministrados por los responsables de la organización.

En el capítulo 4, se presentan los resultados encontrados en la investigación, en donde según las interrogantes de la encuesta trasladada al personal administrativo de la empresa, se detalla un análisis, con una gráfica y su interpretación para cada uno de los numerales. Además se describen las conclusiones correspondientes, las cuales están basadas al objetivo general y objetivos específicos de este estudio.

Por último, se detalla el capítulo 5, donde se describe la propuesta de solución a la problemática encontrada y se desarrolla cada una de sus fases, posteriormente se analiza el programa de su implementación detallando los pasos a seguir para ponerlo en marcha y al final el presupuesto de dicha propuesta, donde se encuentra un cuadro que detalla cada uno de los ítems a realizarse para dicha propuesta. Entendiéndose así como la solución más viable a la problemática que presenta la organización.

Introducción

Este informe expone el impacto de la mala ejecución que tiene la dirección en la organización y lo que afecta a todas las áreas dentro de la compañía, así también se busca de manera adecuada introducir los mecanismos y sistemas de cómo reestructurar el proceso administrativo, que promuevan y permitan a la empresa Nitidez, S.A., el desarrollo eficaz para ser una empresa estable y permanecer dentro del mercado de servicios.

Nitidez, S.A., es una empresa guatemalteca, que actualmente posee ya varios años en el mercado y se dedica a prestar el servicio de outsourcing en limpieza, mantenimiento y mensajería, a empresas y corporaciones a nivel nacional, adicional también cuenta ya con una sede en la ciudad de El Salvador. Además, también realiza la función de compra y venta de productos químicos para llevar a cabo su función principal.

La necesidad principal de este informe, trata primordialmente de crear sistemas y estrategias que sirvan para la recuperación de cada una de las etapas del proceso administrativo, sobre todo enfocado a la dirección dentro de la misma, y con ello lograr que la empresa mejore exponencialmente buscando ampliar y desarrollar cambios generales. Partiendo de la concepción de innovación, para trazar los cambios desde los niveles más altos hasta los niveles operativos, definiendo estrategias para alcanzar los nuevos objetivos establecidos para la organización. Debido a que la nueva tendencia es transformar áreas administrativas más descentralizadas, ligeras, flexibles y sumamente competitivas, se puede lograr con esto, una administración eficaz que ayude a los empleados a realizar bien su trabajo.

Y para ello es importante tomar en cuenta, que las organizaciones para sobrevivir deben transformarse de tal manera que su personal, pero sobre todo los altos mandos, adquieran un compromiso con la empresa y que esto derive en los principios fundamentales administrativos de toda organización como ser: la cultura, el liderazgo, la planeación, la gestión del cambio, etc.

Y como el proceso administrativo y la readecuación de las etapas para cada organización es totalmente diferente, no existe una sola estrategia que proporcione un formato adecuado para el cambio. Pues tienden a ser numerosos los factores que influyen en la innovación; por consiguiente, parece útil implementar esta tarea, que es laboriosa y compleja de considerar, pero que dará como resultado grandes beneficios a toda la organización.

La ejecución de las diferentes herramientas administrativas dentro de la guía propuesta para el cambio no pueden evidentemente, garantizar el acierto de las estrategias dadas, pero sí una labor detallada que sin duda contribuye a reducir considerablemente el riesgo de una desestabilidad económica de la organización como mínimo, por la mala ejecución que se realiza en la dirección dentro de la compañía.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

1.1.1. Datos Generales

La empresa Nitidez, S.A., tiene una trayectoria de 34 años en el mercado de outsourcing, inició sus actividades en unas oficinas ubicadas dentro del municipio de Guatemala en el departamento de Guatemala, dicha empresa se dedica a la actividad de mantenimiento, limpieza y mensajería, dirigida por medio del outsourcing a industrias, comercios, residencias y otros. Además, también realiza la función de compra y venta de productos químicos para llevar a cabo su función principal.

En la actualidad la empresa cuenta con más de 1,400 empleados, quienes cubren más de 850 Centros de Servicio, atendiendo en toda la República de Guatemala; está presente en más de 150 empresas comerciales, industriales, bancarias, seguros, de generación de energía eléctrica, farmacéutica, supermercados y otras. Además cuenta con una sede en la ciudad de El Salvador.

Entre los aspectos más importantes de la organización de la empresa, cabe resaltar que si hay existencia de visión, misión, objetivos y políticas de la empresa, pero éstas solo se encuentran impresas en papel y no están a la vista del público, razón por la cual se tiene el inconveniente que los empleados no las conocen, ni tampoco se identifican con las mismas. Por aparte se menciona que existen presupuestos mensuales, pero con poca planificación y sin programas, también carecen de políticas y normas administrativas.

En el caso de la organización, se puede mencionar que los trabajadores de la empresa son dirigidos y controlados por el ente más alto de la empresa que es el Director General, lo que significa que existe centralización de mando, que dentro de la administración está contemplado

en el principio de la unidad de mando. Además, se detectó que la empresa no cuenta con descripciones de puestos en donde se establezcan específicamente los lineamientos de conducta para la ejecución de sus actividades, lo cual provoca que los empleados no conozcan sus atribuciones y responsabilidades, que da como resultado que las funciones se realicen con deficiencia.

El sistema de organización en la empresa es lineal, porque la relación, función y autoridad, se transmite por una sola línea para cada persona, el organigrama existente está por puestos, pero éstos carecen de manuales administrativos, de procedimientos, de atribuciones y de sistemas de control; y solo existen algunos manuales de puestos, pero tampoco tiene conocimiento el personal.

La estructura de la organización está conformada por el Director General, que cuenta con el director comercial regional y el director administrativo regional, que a su vez tiene a su cargo un sastre, un bodeguero, auxiliares y pilotos, también están bajo el cargo del Director General, un Contador General, el Asistente del Director General y un Cobrador, también se encuentra el Gerente Regional de Operaciones, de quien dependen los puestos de Facilitador Regional de Cuentas, el Supervisor Regional de Proyectos, una Secretaria de Operaciones y Servicio al Cliente, el Supervisor Clase A y Clase B, y por último el Personal Operativo de Guatemala y El Salvador. También se encuentra bajo la dirección, el Gerente de Control Interno, quien comanda al Jefe Regional de Nóminas y al Jefe Regional de Recursos Humanos que cuenta con un Asistente de Recursos Humanos y una Recepcionista.

Adicionalmente, se puede mencionar que la persona que se entrevistó, resaltó que considera de suma importancia ponerle mayor atención a todo lo relacionado con el clima laboral, pues se le ha ido descuidando y ha causado inconvenientes; indicó también que tiene deficiencia la gestión de calidad y el tema de marketing de la organización, donde considera conveniente enfatizarse en estos aspectos para poder encontrar las soluciones apropiadas.

1.1.2. Análisis de la Industria

En esta sección se hará un análisis genérico de la empresa de forma externa, a través del modelo de Michael Porter; determinándose así, la estrategia comparativa de la misma, y al mismo tiempo se podrán establecer las oportunidades y amenazas que existen dentro de ella.

a) Cinco Fuerzas de Porter

Es una herramienta que ayuda a determinar los elementos que impactan en la sostenibilidad de cada industria, y para este caso en la industria de servicios.

a.1) Rivalidad Competitiva

Dentro de la estructura de la competencia, la rivalidad para esta empresa no es tan alta, a pesar que son muchos los competidores y que es la fuerza que tiene más peso, puesto que es elevada en relación a la participación de mercado y recurso; pero es importante resaltar que Nitidez, S. A., es una empresa que se encuentra bien consolidada, por la antigüedad que posee y que a pesar de esto, tiene fuertes enfrentamientos ante sus rivales, por lo tanto dentro de sus principales competidores se pueden mencionar a las empresas ARQO, que es la más fuerte porque tiene mayor alcance en el mercado de servicios, también está SOLUSERSA y Litza, Outsourcing S. A., que son los competidores más grandes, pero además se puede mencionar entre los pequeños competidores a Clean Master, Eco-Reprocesos, S. A., Aaa The Cleaners y Cleanomatic.

a.2) Poder de Negociación de Proveedores

En este caso la concentración de los proveedores es poco dominante, debido a que por el tipo de industria son necesarios solo para llevar a cabo su objetivo principal que son los servicios que presta. Dentro de los principales proveedores con que cuenta esta empresa son: Avances Químicos de Guatemala, S. A., Fábrica de santa Cruz, Industria La Popular y Henkel, La Luz. La

función principal hacia estos proveedores es abastecer a la empresa de productos de limpieza y saneamiento, los cuales ofrece para lograr su función primordial.

a.3) Amenaza de Nuevos Competidores

En este caso la amenaza de competidores es bastante alta, puesto que día a día ingresan al mercado nuevas empresas de outsourcing ofreciendo servicios para cada necesidad, entonces se puede decir que este factor va en aumento, ya que independientemente a qué se dediquen dichas empresas, siempre entran a ser una competencia más. Pero en determinado caso, esto puede ser relativo, debido a que la empresa ya cuenta con estabilidad en el mercado de los servicios y lealtad de sus clientes por su antigüedad, pero aun así no deja de ser un riesgo y una amenaza para la empresa, sobre todo cuando los nuevos competidores aportan recursos y capacidades novedosos y tecnológicos que están a la vanguardia.

Además, es importante resaltar que la tendencia de las empresas de outsourcing cada vez va en aumento debido a que según los analistas en el tema, una de las mayores ventajas para un país al desarrollar una industria de servicios de tercerización es el empleo formal que genera, además del efecto socioeconómico positivo, posibilitando la creación de una nueva clase media al proporcionarle a la población vías para un mayor desarrollo de talentos, habilidades y mejores ingresos.

a.4) Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza es baja, debido a que por ser una empresa de servicios no se pueden comparar los productos que lo sustituyan, no obstante, el único que podría sustituir a los servicios de outsourcing son única y exclusivamente la contratación directa de personal dedicados al servicio de limpieza, mantenimiento y otros, y/o la contratación directa de mano de obra barata; pero esto implicaría para los clientes otros costos, por tal motivo prefieren utilizar el servicio de outsourcing; y para el caso de los productos químicos que comercializan de manera secundaria para llevar a cabo su función principal, se pueden mencionar como sustitutos a los productos de menor calidad

que por consiguiente se pueden adquirir a menor costo y también para sustituirlos hoy en día existe muchas opciones de productos orgánicos, como lo son para este caso, el vinagre, cítricos y el bicarbonato, entre otros.

a.5) Poder de Negociación de los Clientes

En este tipo de industria como en muchas otras, los clientes son los que predominan y deciden, pues en base a ellos se logra establecer cualquier tipo de negocio a que incurren las empresas de servicios, por esta razón el poder de negociación de los clientes es alto. Y para este caso, el nivel actual de calidad y servicio es intermedio comparado con la competencia, puesto que para todo lo que se ofrece, no cuenta con suficiente capacidad de inversión en lo necesario para poder sobrepasar lo que los limita ante la competencia.

Dentro de sus principales clientes, se pueden mencionar a Banco G&T Continental y Seguros G&T, Banco Agromercantil, Banco City Bank de Guatemala, APM Terminals, Cervecería Centro Americana, Embajada Americana, que son los que tienen mayor peso para la empresa y después de ellos también están los clientes como empresa Eléctrica, Iberia, Bancor, Cuerpo de Paz y la Embajada de Holanda.

b) Análisis de las barreras de ingreso y de egreso competitivos

Uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso al mercado. Con ello se protege el segmento en forma más segura y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento de estar en una posición de privilegio.

b.1) Barreras de ingreso

Para poder crear un tipo de negocio de terceros, se considera que las barreras de entrada son relativamente bajas y flexibles. La necesidad de capital es alta, ya que se necesita de una inversión inicial suficiente, para iniciar el negocio y así lograr mantener una mejor posición en el

mercado frente a los competidores más pequeños. Además los canales de distribución no representan una amenaza ya que el servicio que se ofrece es directo y sin necesidad de comercializarse a través de otros. Además, si los nuevos consumidores desean contar con la misma estrategia de servicio, deberán ofrecer reducciones de precios o aumento de sus márgenes de utilidad, comprometiéndose a realizar mayores esfuerzos promocionales para asegurarles una mayor aceptación por parte de los consumidores de dichos servicios.

Y por último, en el caso de política gubernamental, no se pueden limitar y menos impedir por medio de las leyes la entrada de nuevos competidores al mercado, debido a que desde que se estableció el libre comercio, pueden entrar a funcionar ya sean empresas locales y/o extranjeras de cualquier índole; no obstante existen normas sobre requisitos de calidad y seguridad que protegen a las empresas existentes sobre el ingreso de competidores. Pero a pesar de que las barreras de entrada no supongan una gran amenaza, lo que puede ser un riesgo es el hecho de que las pequeñas empresas que con frecuencia entran al mercado destaquen y abarquen por sectores a los consumidores que actualmente representan el capital de la empresa.

b.2) Barreras de salida

La competencia más importante de la empresa objeto de estudio es ARQO, quien ha visto a Nitidez, S. A., como una amenaza para la oferta de los servicios de mantenimiento y mensajería por su estabilidad en el mercado. En cuanto a las barreras de salida, si la empresa decidiera cerrar por cualquier motivo, la más importante consiste en el mal manejo de los fondos comprometidos de la empresa y en las barreras denominadas emocionales, puesto que si se determinara que no existe una adecuada liquidez laboral, podría surgir ataque por parte de los empleados y los efectos económicos que se dieran impulsarían a la empresa salir del mercado.

Por consiguiente con este modelo de las cinco fuerzas, y las barreras de entrada y salida, se considera de gran importancia los recursos financieros que posee la empresa y de sus capacidades esenciales para poder competir en el mercado, la cuales dependerán también, sin duda alguna, del conocimiento que aporten a la misma sus directivos y todo su personal, traducido en su propio capital intelectual.

1.1.3. Diagnóstico de la Empresa

Dentro de la empresa Nitidez, S. A., se estableció que existen diferentes esquemas de carácter administrativo, donde se llevó a cabo un análisis más profundo para detallar en cada caso lo más importante.

a) Estructura y Organización

Se determinó que esta empresa dispone de una organización formalmente establecida, puesto que existe un organigrama general, pero con el inconveniente que éste no se encuentra actualizado, y que además el grado de detalle con que cuenta es bajo, por ser muy general. Los funcionarios de la organización no se encuentran satisfechos en cuanto al tipo de autoridad lineal que existe, debido a que el socio mayoritario que es el director general, es en quien recae todo tipo de decisiones, independientemente que existan socios y accionistas. Además, de ser una empresa familiar, dicha estructura no es la más adecuada para las expectativas de los accionistas y autoridades, por dicho motivo se requiere de reformas para lograr que esta estructurar, función más adecuadamente.

La empresa cuenta con un manual de organización por cada país (Guatemala y El Salvador), con el inconveniente que no son revisados ni actualizados periódicamente, pues no cuenta con algún funcionario asignado para dicha revisión, y su última actualización fue en el año 2,011 aproximadamente.

Para el caso de las funciones y responsabilidades de los puestos, no se encuentran definidas claramente las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos, puesto que todos desarrollan sus actividades sin ningún lineamiento claro, debido a que no existe un manual de procedimientos para cada departamento, tal como se había mencionado ya anteriormente. Esto conlleva a que exista duplicidad de funciones en algunos puestos, y también a la poca coordinación que existe entre las tareas asignadas a cada empleado. Es importante resaltar que en la empresa no se han

aplicado programas de desarrollo organizacional y de calidad total para lograr una mayor eficiencia en sus servicios.

b) Control

En este caso los controles que existen dentro de la empresa, son escasos, puesto que solo en las áreas de contabilidad y de recursos humanos se encuentran algunos manuales, los cuales no logran satisfacer el sistema de control de las necesidades de cada área. Los controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos no son los más adecuados, únicamente se determinan con la existencia de cada proyecto establecido con los clientes, además de esto, no se efectúan comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos, políticas, planes, procedimientos, programas y presupuestos, pues se elaboran de una forma muy general, y solo si se genera un proyecto se llevan a cabo estas operaciones.

El personal de la organización reporta las desviaciones existentes, pero no oportunamente, pues se hace cada vez que se descubre alguna, y se informa a los niveles superiores solo el caso de las desviaciones más importantes, tomándose ante ésta las acciones correctivas una vez se determinan las causas.

En general no se evalúan los aspectos de cantidad, costo, tiempo, calidad y forma, motivo por el cual se considera deficiente muchos de estos aspectos, además, el departamento de contabilidad ejerce una responsabilidad bastante importante, pues las actividades realizadas en dicho departamento y en otros casos hasta en otros departamentos, el control sobre los planes quedan bajo criterio y responsabilidad del mismo.

c) Personal

c.1) Administración de personal

Se determinó que el personal no dispone de plantillas actualizadas por cada área, tampoco es adecuado y suficiente para las necesidades que tiene la organización de acuerdo con sus programas y proyectos, puesto que es necesaria la reestructuración del personal para que cada uno funcione correctamente. Además, existen algunos puestos que requieren cambio, pero no se dispone de suficiente presupuesto para ejecutarlo.

El clima laboral dentro de la organización no es el más apropiado, derivado existen muchos factores que influyen a gran escala, como por ejemplo el temor de despido por diferentes causas que han formado este ambiente, principalmente por el estilo de dirección autocrático que se maneja dentro de la misma, generando un ambiente de trabajo bastante tenso. Actualmente la empresa cuenta con 1,150 empleados, pero solo un 3% forman el área administrativa, y el área más grande es el área operativa, por el tipo de servicio que se presta.

c.2) Remuneraciones al Personal

Dentro de las oficinas administrativas, las condiciones de trabajo como se mencionó anteriormente, no son las más adecuadas, puesto que existen deficiencias en relación a la poca o nula motivación que se les ofrece a los empleados y al no existir ningún tipo de aumentos salariales, entre otros aspectos. En lo que se refiere a la autorización de plazas, si se conoce el procedimiento para lograr dicha autorización, esto favorece a que el personal asignado realice algunos cambios antes, durante y después del ingreso de una nueva plaza, además de esto, se puede hacer mención de que no existe personal becado debido a que el mando superior no lo considera conveniente.

En algunos casos, se han tomado medidas de control para verificar que el personal que renuncia, compruebe en su caso, pague los anticipos o préstamos otorgados, además de efectuarse las correspondientes deducciones conforme a las disposiciones legales aplicables. El único ente que aprueba la nómina, es el director general, firmando dicha nomina para que quede constancia legal.

En lo que respecta a la comunicación que existe entre la dirección de personal y el área que procesa los pagos, no es la más adecuada, pues algunas de sus diferencias se refieren a la utilización del sistema presupuestario, debido a que este se utiliza de forma inadecuada por parte del alto mando, y aunque se le ha brindado algunas recomendaciones para administrar mejor las finanzas, en la mayoría de los casos ha hecho caso omiso a éstas. El departamento de recursos humanos es quien se encarga de efectuar los pagos, y estos se realizan a través de los bancos del sistema y en algunos de los casos, se emiten cheques para el personal temporal, dejando constancia de recibido con la firma correspondiente. Además, ya firmadas dichas nóminas, se trasladan al departamento financiero, para hacerse valer su comprobación que ya fueron pagadas.

En este caso no existe ningún sistema de pensiones y jubilaciones, a excepción de lo que concierne al IGSS, tampoco se realiza ninguna actividad deportiva para motivar al personal, no se implementa ningún tipo de gratificaciones y en lo que respecta a aumentos salariales, no se realiza de ningún tipo, a excepción de las establecidas por la ley.

c.3) Relaciones Laborales

La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, el cual se encuentra debidamente registrado ante las autoridades competentes, pero no está actualizado y casi nunca es revisado para su análisis, siendo el director general y en algunas ocasiones delega al gerente de control interno para hacerle dicha revisión. Se puede mencionar que el reglamento interno de trabajo no se encuentra a la vista del personal, y en lo relacionado a los períodos de vacaciones generales o particulares, no se encuentran determinados los períodos, por tal motivo es muy difícil dirigir y

asignar tareas al personal que estará ausente, si no se sabe con detalle quienes estarán dentro de su goce de vacaciones.

En esta empresa no ha existido ningún tipo de inconveniente con enfrentamientos y/o problemas sindicales, puesto que el único dirigente no lo ha permitido hasta la fecha. Para resolver conflictos entre el personal, intervienen según sea el caso, la persona encargada del departamento de recursos humanos o el gerente de control interno, éste último, debido a que posee cierto rango de autoridad y la capacidad de decisiones, por la confianza que se le ha transferido por parte del director general.

c.4) Capacidad y Desarrollo

Para el efecto de este tema, se puede mencionar que dentro de esta empresa se realizan cursos acordes a incrementar conocimientos para la ejecución de cada tarea dentro del área operativa, en algunos casos se realizan también, seminarios específicos y algunas conferencias para los altos mandos; las cuales son impartidas por instituciones especializadas. Pero sobre todo, se imparten con más frecuencia, algunos cursos sobre medidas de higiene y seguridad por el tipo de tareas y servicios que se realiza en esta empresa y el tipo de empleados que se contratan para realizarlas. Todas estas capacitaciones para el desarrollo del personal, se hacen por medio de programas formales y establecidos en algunos de los casos. Además, se cuenta con programas continuos de capacitación para principiantes, personal en general, supervisores y jefes, y también para los ejecutivos de la misma.

c.5) Seguridad e Higiene

En este aspecto, es muy importante resaltar que dicha empresa no cuenta con servicio médico, lo cual provoca que existan inconvenientes al momento de encontrarse con algún tipo de accidentes, pues al no contar con el servicio dentro de la misma, deben ausentarse las personas que requieran este servicio. Además, se cuenta con un registro de accidentes y sus causas, y el personal ya tiene conocimiento de qué hacer; para cuando exista algún accidente.

En dicha empresa, no se cuentan con comités de seguridad e higiene y las condiciones de trabajo en las que se encuentran, no son las más adecuadas y tampoco cuenta con un programa de higiene. Lo único es que si se da a conocer al personal la importancia de la salud personal, por la importancia que tiene este ramo dentro de su actividad principal.

c.6) Planeación de Ventas

Se estableció que en esta empresa no existe un departamento de ventas, pues no hay quien elabore una planificación y programación presupuestaria referente a todo lo relacionado con las ventas, incluyendo publicidad y promoción para el movimiento del producto, y en el caso de los presupuestos para la comercialización si se contempla la elaboración, pero no se preparan informes periódicos que comparecen lo real con períodos anteriores y con los presupuestos, con el objeto de analizar y explicar algunas variaciones. Se determinó que un veinte por ciento aproximadamente es el porcentaje de mercado potencial que se puede cubrir la empresa en función a su capacidad o recurso, pero la empresa no hace ningún tipo de esfuerzo para cubrir dicho mercado potencial, por lo cual tampoco puede cubrir los mercados reales. Así también, se puede mencionar que en esta empresa no se realiza ningún tipo de estudios de mercado para ser más específico en su alcance, ni siquiera para medir los resultados de una compañía de publicidad, por esta razón es muy difícil conocer la información de la competencia de cuanto a márgenes mezcla de ventas, condiciones de pago proveedores, plazos, descuentos por volumen que trabaja la competencia, descuentos especiales, etc. y no tiene ningún apoyo promocional, ni de ningún otro tipo. Y el único pronóstico de ventas con el que se cuenta, se realiza con base al personal contratado.

c.7) Publicidad y Promoción

La forma que utiliza esta empresa para promoverse, es únicamente a través de recomendaciones y referencias personales principalmente, otra forma de promocionarse es a través de las páginas web por el internet, motivo por el cual no se establecen campañas publicitarias en base a los

resultados obtenidos de una investigación de mercados. No existen bases para elaborar presupuestos de publicidad, ni métodos para medir la efectividad de la misma, tampoco hay coordinación de promoción y publicidad, sin embargo muy pocos conocen de qué trata y cuál es su objetivo específico. Y por ser una empresa de servicios, no utiliza ninguna técnica de difusión masiva para motivar a los consumidores a que incrementen el consumo de sus productos o marcas, pero si existe una persona encargada que es la responsable de definir las políticas de márgenes y de los precios.

c.8) Dirección

Se estableció que la dirección es la que define los objetivos y políticas de la empresa, más no los da a conocer a sus empleados, ni se desarrollan funciones de previsión y planeación para que la empresa obtenga un desarrollo organizacional, ni programas de calidad total o procesos de mejoramiento continuo. También se puede mencionar que los jefes se dedican solo a mandar y no buscan un equilibrio entre dirigir por objetivos y controlar por resultados, tampoco efectúan supervisiones a sus subordinados, por consiguiente el dirigente con su forma de liderar, no motiva a sus subordinados; para que colaboren en forma eficiente a realizar los objetivos, y por esta razón no logra armonizar los objetivos de la empresa con los de los empleados, sino al contrario crea un cause muy grande hipotéticamente entre ambas partes. También se puede resaltar que la dirección es el centro de comunicación de la empresa, debido a las limitantes que tiene para propagarse a todo el personal.

La información que se prepara para el consejo de administración y accionistas, es de tipo financiera y se elabora anualmente, y como no se transmiten las ordenes a través de los canales y medios adecuados tampoco se realizan informes por área de responsabilidad para la dirección, motivo por el cual se considera que la dirección no recibe información necesaria y suficiente para que sea utilizada de forma pertinente y oportuna. En algunos casos se hacen reuniones periódicas entre los jefes departamentales y la dirección para transmitir los puntos más relevantes que se han llevado a cabo durante ese periodo. También se indica que no existe ningún sistema de quejas y sugerencias, por tal razón no son tomadas en cuenta ni tiene la importancia necesaria.

1.1.4. FODA

Tabla No. 1
Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La antigüedad con que cuenta la empresa a nivel nacional.	Ofrecer otros servicios como: personal administrativo y una gama más amplia de productos para brindar un mejor servicio (Productos de desinfección, aromatización, papel, shampoo, jabón, entre otros).
Una cartera de clientes bastante fiable, donde no se tienen créditos, porque se paga dentro de cada mes.	Alianza con empresas comerciales, como Adincel.
Productos de alta calidad, algunos de estos de origen italiano entre otros.	Explorar nuevos mercados.
Cuenta con solvencia económica y tiene rentabilidad, por ser reconocida en el mercado.	
Crecimiento, porque es una empresa con marca muy reconocida y bien establecida	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Organización mal estructurada.	Cambios en el salario mínimo y prestaciones de ley, lo que desencadena la reducción de plazas, por consiguiente la empresa tiene bajas.
Clima organizacional inadecuado.	Cambio de costos de proveedores.
Problemas en la unidad de mando (La autoridad que se ejerce es autocrática).	Posible ingreso de sindicatos
No existe planificación financiera formal, ni se ejecuta adecuadamente.	Posición política y estabilidad económica del país.
Descapitalización de la empresa.	
Línea de autoridad y responsabilidades mal definida.	
No se cuenta con un departamento de ventas.	
Inadecuada ejecución del recurso financiero.	
Problemas de remuneración al personal en tiempo.	
Personal desmotivado.	
Mala comunicación entre la dirección y los empleados.	

Fuente: Elaboración propia, Año 2015.

1.1.4.1. Análisis FODA

a) Fortalezas

La antigüedad con que cuenta la empresa, ha hecho que se mantenga estable, además de poseer solvencia económica y rentabilidad en el mercado. Lo cual ha influido también, en mantener una cartera de clientes sana, donde no se tienen créditos. Además cuenta con una alta categoría por poseer productos de alta calidad, siendo algunos de ellos de origen italiano entre otros, lo que da como resultado que Nitidez, S.A. sea una empresa reconocida. Adicionalmente, se puede mencionar que es una empresa que puede seguir creciendo ya que es una empresa estable y con una marca bien reconocida.

b) Debilidades

No se cuenta con una organización bien estructurada y existen problemas de unidad de mando, debido a que la autoridad ejercida es autocrática, y también existe una mala comunicación entre dirección y empleados, lo que provoca que el clima organizacional sea inadecuado, además de no contar con una planeación financiera formal que da como resultado que no se lleve a cabo una correcta ejecución; la empresa también tiene una descapitalización por su mala ejecución del recurso financiero, esto induce a que existan problemas de remuneración puntual hacia su personal y por ende éste se encuentra totalmente desmotivado. Adicionalmente, se puede mencionar que no existe un departamento de ventas para su comercialización.

c) Oportunidades

Ante el mercado de servicios de outsourcing, en el área de limpieza y mantenimiento, Nitidez, S.A., tiene la oportunidad de ofrecer otros servicios como lo es, la administración de personal para puestos administrativos, así como también una gran gama de productos para brindar un

mejor servicio en comparación a sus competidores. Tiene una alianza con empresas comerciales, esto hace que se forje nuevas oportunidades para explorar nuevos mercados.

d) Amenazas

Una de las principales y más importante es el incremento al salario mínimo según lo estipula la ley, lo que conlleva a la reducción de plazas, y por consiguiente también tiende a tener bajas. Otra razón que puede afectar a la empresa es el cambio de costos de proveedores. Además puede tener el riesgo de que se formen e ingresen sindicatos, así como también puede verse afectada por el tema de la posición política y la estabilidad económica del país.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad existen una gran gama de empresas de Outsourcing, brindando servicios de diferentes índoles, además es una de las mayores ventajas para el país generando empleo formal, a través de la industria de servicios, en consecuencia brinda un efecto socioeconómico positivo. Otro de los retos del sector es contar con recurso humano calificado, para atender la demanda de servicio. Es fundamental tomar en consideración la importancia que tiene la limpieza y el mantenimiento en cualquier ambiente que se necesita, además de tomar en cuenta que para que se lleve a cabo esta actividad se necesita de personal que atienda estas necesidades y el costo que implica la contratación de dicho personal. Debido a esto es necesaria la contratación de terceros para cubrir este tipo de servicios sin tener que ocuparse directamente del mismo. Las empresas de outsourcing juegan un papel muy importante en el mantenimiento de cualquier institución o domicilio. Y para este caso es necesario por proporcionar este tipo de servicios, deben tener bases sólidas, los valores deben estar bien definidos y sus objetivos bien establecidos, desde adentro de la empresa para poder transmitir con los empleados que ofrece, un servicio de calidad en todos los aspectos.

Es importante resaltar que la problemática radica en el clima laboral desfavorable que se genera en la empresa, la comunicación es informal; por consiguiente, los empleados no tienen sus

objetivos dirigidos a los objetivos de la empresa. Otra de las limitantes, se enfoca en el tipo de autoridad que se ejerce en esta empresa, la cual es autocrática, puesto que solo el dirigente más alto es quien decide cualquier situación que se realizara en la misma, impone las normas y sus criterios, es quien diseña, planifica y asigna el trabajo, lo cual conlleva a que en todo empleado se genere estrés y temor. No obstante que al igual que la forma de manejar el capital de la empresa no es el mejor, pues la parte financiera tiene muchas deficiencias a consecuencia de la mala utilización de los recursos. Como no existe un presupuesto financiero fijo, se hace uso de lo que existe en el momento que el dirigente lo disponga, sin acatar las recomendaciones que le han sido sugeridas para el buen funcionamiento del área financiera y que no afecte a toda la empresa; lo cual conlleva a una serie de déficit en la parte interna relacionada hasta con el pasivo laboral que le corresponde a los empleados, que es un punto muy susceptible para el fortalecimiento de una empresa. Con estos detalles surge la necesidad de considerar crear nuevas políticas, establecer buenas relaciones entre la dirección y los empleados, establecer también nuevas metas claras, ofrecer crecimiento laboral y profesional, elaborar nuevas estrategias que motiven a todo el personal, buscando ofrecer buenas compensaciones y buscar establecer alianzas con organizaciones que generen un cambio desde los altos mandos de la organización, tanto en relación a la dirección como en el área financiera para lograr mantener un buen estatus ante la competencia.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar una guía que genere valor agregado a cada una de las etapas del proceso administrativo, por la deficiencia que existe en la gestión administrativa?

1.4 Justificación del problema

Además de contar con un estudio el cual proponga corregir los factores que influyen negativamente en la aplicación de la dirección y por ende en toda la organización, los beneficios se extienden a toda la empresa, pues un análisis de esta magnitud podrá descubrir focos rojos que se estén pasando por alto y así identificarlos y darles solución.

También se cuentan los siguientes beneficios:

- Mejora en la incorrecta aplicación de autoridad que existen en la dirección.
- Mejora de la comunicación y calidad en la información.
- Definición clara de las responsabilidades dentro de la organización.
- Disminución de renuncias y despidos a causa de un clima laboral desfavorable.
- Creación de estrategias de motivación, para lograr mayor eficiencia de parte del personal con que cuenta la empresa.

Esto también beneficia a todas las partes, tanto empleados, como clientes y proveedores, pues como se ha mencionado anteriormente, que el alto mando no puede manejar el capital de la empresa a su conveniencia, ni atemorizar al personal por la autoridad que posee, es importante mencionar que también es quien debe cuidar muy bien la imagen que presenta, por los servicios que presta, por consiguiente no le es conveniente seguir con esa línea deficiente de administración.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo General

Crear estrategias administrativas, que generen valor agregado a cada una de las fases del proceso administrativo para lograr encontrar un balance entre la planificación y el control para todas las áreas, así como también que genere, rentabilidad a la organización a través de las mismas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Crear estrategias administrativas de dirección y mando.
- b) Mejorar el clima laboral a través de un programa de comunicación, supervisión y motivación de personal.

- c) Crear un programa de elaboración, aprobación y ejecución presupuestaria para optimización financiera.
- d) Crear procedimientos sustentables de servicio al cliente que permitan atender sus necesidades de identificación de la empresa y la categorización de sus clientes.

1.6. Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcance

El estudio se realizará en el departamento de Guatemala en la empresa Nitidez, S. A., incluyendo a todos los departamentos que la integran. La trascendencia de esta investigación radica en permitir concientizar a los directivos de la empresa, específicamente al director general, sobre la importancia de mejorar el sistema de autoridad que existe para implementar cambios de mejora en toda la estructura organizacional y así poder brindar servicios de calidad.

1.6.2. Límites

Para el desarrollo de la investigación se pueden mencionar como limitantes, la falta de apoyo de las autoridades de la empresa objeto de estudio, y la falta de interés que demuestran para la implementación de cambios y mejoras que dependen directamente de la dirección; este estudio se realizará dentro del período correspondiente al año 2,015.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Administración

La empresa Nitidez, S. A. se relaciona con el tema de administración y sus respectivos apartados, debido a que el tema de tesis está íntimamente relacionado a todo el proceso administrativo con un enfoque en la dirección, por consiguiente se estarán detallando cada uno de los temas y subtemas respectivos.

De acuerdo a Stephen P. Robbins, (2005) “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. La disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”.

Entonces se puede definir a la administración como el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y el aprovechamiento de los recursos, el cual abarca cinco funciones principales que son: planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

2.2 Proceso Administrativo

El autor Robbins, (2005) indicó que “Se denomina así al conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar de forma administrativa y financiera a los miembros de la organización y de usar los recursos económicos disponibles para alcanzar las metas establecidas”

El proceso administrativo es entonces el conjunto de la consecución de los diferentes pasos o etapas necesarias para lograr alcanzar un objetivo y que a través de él se efectúa la administración, lo que da como resultado formar un proceso integral.

2.2.1 Planeación

Para el autor Antonio Cesar Amaru, (2009) “El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación”.

Y de acuerdo al autor Agustín Reyes Ponce, (2007) “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

Es por ello que se puede decir que la planeación implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, pues establece las bases para determinar el grado de riesgo y así minimizarlo, aunque no lo elimine pero se puede determinar con más precisión.

2.2.1.1 Políticas

Para el autor Fred R. David, (2003) “Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”

Y según Antonio cesar Amaru, (2009) “Es sinónimo de directriz, es una orientación genérica, que define en líneas generales el curso de acción a seguir cuando se presenta determinado tipo de problema”.

Entonces para abarcar el tema de las políticas, se pueden definir que son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados. Además de ser principios que sirven para orientar la acción y sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. También son los medios básicos para poder delegar autoridad.

2.2.1.2 Procedimientos

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”

Y para el autor Antonio cesar Amaru, (2009) “Son descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo. Los procedimientos intentan reducir al mínimo las posibilidades de error y para ello, definen con precisión el comportamiento a seguir”.

Se puede decir también que los procedimientos son como los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos, operaciones o métodos que se deben seguir para ejecutar ciertas actividades de la manera más efectiva, en donde se pueden establecer también rutinas para facilitar el modo de hacer las cosas y así lograr alcanzar los objetivos deseados.

2.2.1.3 Programas

De acuerdo al autor Agustín Reyes Ponce, (2007) “Los programas son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes”.

Por tal motivo se puede mencionar que los programas son una mezcla de objetivos, políticas, metas, reglas y estrategias, así como la integración de los recursos financieros, materiales y humanos que son requeridos para lograr su cumplimiento. Y una característica que distingue a este tipo de plan es el contenido de estos recursos, que normalmente se da a largo plazo, en una forma de presupuestos de capital, de desarrollo y operación, para poder enfrentarse a cualquier cambio.

2.2.1.4 Presupuestos

Para el autor Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “Son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados”.

Entonces el presupuesto se puede definir como el instrumento de planeación fundamental que utilizan la mayoría de las organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, etc. es decir que en dichos programas se precisan unidades, costos y demás. Es importante mencionar que el presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos de que refleje los planes que los antecede.

2.2.2 Organización

2.2.2.1 Definición

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) la define como “organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

Y de acuerdo a Stephen P. Robbins, (2005) organización es la “Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”.

En resumen se puede decir que la organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía. Y dentro de la organización se pueden presentar tres partes que se denominan como funciones, jerarquías y puestos.

2.2.2.2 Autoridad

Para María de los Ángeles Gil Estallo (2013) autoridad “Es el poder de decidir y el poder de actuar para la ejecución de las decisiones. Es el derecho a tomar las decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos de la organización, y el poder de exigir la realización de las acciones necesarias para dar cumplimiento a tales decisiones según las intenciones del titular del derecho”.

Por esta razón se puede decir en pocas palabras que autoridad es el derecho inherente a un puesto obligado a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, que pueden afectar a otras personas, lo cual es un tipo de poder en el marco de una organización.

2.2.2.3 Principios de la organización

a) De la especialización

Para el autor Agustín Reyes Ponce, (2007) indica que “Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza”.

Esto quiere decir que como no es bueno abarcarlo todo, en cualquier situación que sea, es necesario ser más específico, para lograr mantener estabilidad, es por eso que se dice, que cuanto menor sea el campo al que se dediquen, mayor será la eficiencia que se obtiene de su trabajo.

b) De la unidad de mando

Agustín Reyes Ponce, (2007) “Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización”.

En este apartado se puede decir que es necesario en todo aspecto laboral, que para cualquier función que se realice, debe existir un solo jefe, para no rehacer dicha actividad ni equivocarse al emplearla.

c) Del equilibrio de autoridad y responsabilidad

Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”.

Como la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad va de abajo hacia arriba. Cada nivel jerárquico debe tener señalado de forma directa el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva le corresponda a cada jefe. Y esa responsabilidad constituye a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

d) Del equilibrio dirección-control

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) indicó que “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando”.

Esto significa que se delega la autoridad de forma correlativa, dirigida a la responsabilidad comunicada.

2.2.2.4 Descripción de puestos

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que el análisis de puestos es “La determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia. Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico”.

Así pues, se puede mencionar que es una descripción escrita que delinea los deberes, así como las condiciones relacionadas con el puesto. También es un documento que proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Y mientras no queden establecidos de forma clara y precisa, no existirá una estructura adecuada en la organización.

2.2.2.5 Instrumentos de la organización

a) Organigramas

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad”.

El organigrama, entonces es uno de los resultados de la organización, ya que es pues la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. Se puede decir también, que el organigrama es un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo se encuentra estructurada una organización, y por eso es de gran utilidad para la empresa. Los organigramas también ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización.

b) Manuales administrativos

b.1) Manual departamentales de Organización

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “Son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son también como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, contienen adicionalmente una síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental”.

Con base a la teoría mencionada, el manual de organización surgió de la práctica principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, donde se eliminan los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o al buen juicio personal.

2.2.3 Dirección

2.2.3.1 Definición

De acuerdo al autor Antonio Cesar Amaru, (2009) dice que “El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La

naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores”,

Y por su parte el autor Agustín Reyes Ponce, (2007) indicó que “La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrados, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas la ordenes emitidas”.

Por consiguiente la dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. También significa emitir instrucciones y guiar o vigilar a los subordinados para asegurar de que sigan dichas instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo con todos los empleados, de forma efectiva pero motivada para así obtener que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr alcanzar los objetivos de la compañía. La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

2.2.3.2 Principios de la dirección

a) De la coordinación de intereses

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél”.

Se puede decir, que la dirección será eficiente mientras se encuentre encaminado al logro de los objetivos generales de la empresa, como único interés. Y estos objetivos solo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y se facilitarán si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización, por lo que se debe dar recíprocamente.

b) De la impersonalidad de mando

Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda”.

Entonces el ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener los resultados deseados; no surgen de la voluntad personal o arbitraria que se quiera tener.

c) Principio de la vía jerárquica

Al referirse a este principio el autor Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la mola de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando”.

Entonces aquí se postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

d) Principio de la resolución de los conflictos

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) indicó que “Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menos disgusto a las partes”.

Esto indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan, evitando así, que dichos problemas se propaguen y creen problemas más graves con el resto de colaboradores.

e) Principio del aprovechamiento del conflicto

Agustín Reyes Ponce, (2007) dice en su libro que “Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Y Mary Parker Foller afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada, también el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes”.

Este principio aconseja el análisis del conflicto y de su aprovechamiento por medio del establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir. Y con ello crear soluciones viables.

2.2.3.3 Elementos de la dirección

a) Comunicación

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) indicó que “Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”.

Por su parte el autor Idalberto Chiavenato, (2007) dice que “La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas”.

Entonces se puede resumir como la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones que existe entre dos o más personas. Además comunicarse consiste en compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es solo emitir mensajes sino que sobre todo, es el acto de provocar respuestas.

b) Motivación

Agustín Reyes Ponce, (2007) señala que la motivación “Puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”.

Y para Antonio cesar Amaru, (2009) dice que la motivación “Indica el proceso por el cual el comportamiento humano está incentivado, estimulado o energizado pro algún tipo de motivo o razón”.

Entonces es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas propuestas.

c) Clima Organizacional

El autor Idalberto Chiavenato, (2007) indica que “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes”.

Por otra parte Brunet, (2004) dice que “Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, de forma directa o indirecta por los trabajadores operativos y causan repercusiones en el comportamiento laboral”.

d) Liderazgo

El autor Antonio cesar Amaru, (2009) señala que “Es uno de los papeles que desempeñan los administradores. La persona que desempeña el papel del líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo”.

Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “Es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivo, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infundan y en su habilidad para persuadirlos”.

Se puede decir que es la forma de influir en las personas, más allá de sus actividades rutinarias, que se dan normalmente con indicaciones y órdenes. Además, es la habilidad de inspirar confianza y apoyo necesarios entre las personas para así lograr alcanzar las metas de la organización.

d.1) Estilos de liderazgo

En el libro de Agustín Reyes Ponce, (2007), hace referencia a tres estilos principales de liderazgo, los cuales se detallan a continuación, para observar la diferencia que existe entre los distintos estilos, y así enfocarlo al problema que se encuentra prescrito en la presente tesis.

- Estilo autoritario

“El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, a que procura mantener apartado de la participación activa”.

- Estilo democrático

“El líder busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esfuerza por ser solamente otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo”.

- Estilo Laissez Faire (Dejar hacer)

“Se considera que ese estilo no puede aplicarse concretamente al líder sino más bien al jefe, que procura hacer lo menos posible, pues a nuestro juicio no tiene ya característica alguna de liderazgo. Ya que no existe una plena participación del líder”.

Al tener presente dichos estilos, se puede constatar que el utilizado dentro de la empresa Nitidez, S.A. es el estilo autoritario, siendo uno de los principales problemas que acechan a la organización por no considerar la participación de todos sus colaboradores.

e) Supervisión

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “La función supervisora supone, ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con él: quizá el criterio para distinguirlos radica, sobre todo, en que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo”.

Se puede definir entonces, como la observación directa o indirecta de cualquier actividad que se esté llevando a cabo. También se puede decir que es la función de inspeccionar o controlar, y siempre es ejercida por un profesional superior.

2.2.3.4 Medios de la dirección

a) Autoridad

Para el autor Agustín Reyes Ponce, (2007) autoridad es “La facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros”.

En lo que para el autor Antonio Cesar Amaru, (2009) “Es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizaciones”.

Es por esto que se puede definir como el derecho que se le da a una persona que ocupa un puesto superior, para dirigir las actividades que otros realizan. Y es una de las tareas más difíciles de desempeñar, por la toma de decisiones que debe comprender y que de esto depende el avance o declive de una empresa.

b) Mando

El autor Agustín Reyes Ponce, (2007) señala que “El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada; el mando es la autoridad puesta en acto”.

Esta es otra manera de tener poder sobre otras personas, y se le da la potestad a una persona que ocupe un cargo superior, para ordenar y dirigir tareas y actividades y la de suministrar órdenes cuando sea necesario.

c) Toma de decisiones

Agustín Reyes Ponce, (2007) dice que “La toma de decisiones es la llave final de todo proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión; es tan importante que ha surgido una escuela que quiere reducir exageradamente el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Sin embargo, la dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar elementos tangible con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realizadas con meras posibilidades, y cada decisión es irreplicable”.

Entonces la toma de decisiones implica tener varias alternativas para solucionar los diferentes problemas que se presenten o bien para aprovechar las oportunidades que giren en torno a esos problemas.

2.2.4 Control

Para Stephen P. Robbins, (2005) control es “Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”.

Y para Antonio Cesar Amaru, (2009) lo define como “El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo”.

El control es muy importante debido a que es como el instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones, ya que su esencia es verificar si las actividades de la empresa están o no alcanzando los resultados esperados, además con él se verifica que se siga el proceso hacia los objetivos organizacionales y para corregir las desviaciones que pudieran presentarse.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La metodología utilizada fue la investigación descriptiva, debido a que permitió abordar el objeto de estudio, conocer, analizarlo y describir la situación en la que se encuentra. El objetivo principal de esta investigación fue encontrar áreas críticas, por consiguiente evaluar la problemática de la empresa para luego ofrecer recomendaciones y propuestas de solución al problema estudiado.

Adicionalmente fue necesario utilizar un enfoque mixto en la investigación realizada, es decir que se utilizaron tanto métodos cualitativos como cuantitativos, con el fin de obtener una mejor visibilidad de la investigación. Así también, fue necesario evaluar la realidad de cómo se considera la calidad del ejercicio de la dirección, a través de la aplicación y análisis de los instrumentos de recolección de información: la observación, la encuesta y también la entrevista no estructurada.

De acuerdo a la teoría del autor Roberto Hernández Sampieri; la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Y método mixto: representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

3.2 Sujetos de investigación

Sujeto 1 Se encuestó al personal específicamente administrativo que labora actualmente en la empresa, porque son los que experimentan los cambios y alteraciones que se dan dentro de la

organización, además de proporcionar a la empresa la capacidad intelectual para el buen funcionamiento de la misma. Este personal, es el encargado de suministrar los recursos materiales, humanos y financieros que se manejan dentro de la organización para su función principal, además de experimentar directamente los cambios drásticos que se generan desde la dirección.

Sujeto 2 Se entrevistó al Director General de la empresa, Nitidez, S.A., porque es la persona encargada de ejercer la autoridad dentro de la dirección en la empresa, la cual es de forma autocrática y bastante dominante, además de tener la facultad de toma de decisiones de cualquier índole que a su vez lo hace responsable de la administración y ejecución presupuestaria y financiera. Este sujeto de investigación, es el ente más importante dentro de la organización debido a que es el encargado de mantener la empresa en marcha, no solo la nacional sino también la sede en El Salvador, por lo tanto es motivo de suma importancia para el estudio realizado a dicha institución.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

3.3.1 Entrevista

Se realizó al sujeto de investigación antes mencionado para lograr conocer de manera detallada las necesidades que la empresa presenta tanto internamente como externa, y así obtener los aspectos más importantes que no se logran establecer con la simple observación u otros métodos, debido a que es una técnica que va más allá de un simple interrogatorio, porque se basa específicamente en el diálogo o conversación acerca de un tema previamente determinado, con lo que se logró obtener la información necesaria y acorde a lo establecido por la investigación. La entrevista que se realizó al Director General, se encuentra en el anexo 3.

3.3.2 Encuesta

Este instrumento se ejecutó por ser un procedimiento de investigación que se establece dentro de los diseños de investigación descriptivos, con el cual se logró recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado que se trasladó a todo el personal administrativo, quienes son los que realmente experimentan en el día a día, lo que sucede en el entorno de la organización, esto con el fin de obtener la información más generalizada y con ello demostrar su análisis por medio de gráficas. La encuesta realizada se encuentra en el anexo 4.

3.3.3 Observación directa

La finalidad que tuvo este instrumento fue ampliar, reafirmar y constatar algunos datos suministrados por los responsables de la organización, ya que consistió en visualizar o captar en forma sistemática los hechos, fenómenos o situaciones en función de los objetivos de la investigación. Además se pudo presenciar de forma directa cada uno de los casos al momento de analizar e investigar más a fondo.

Capítulo 4

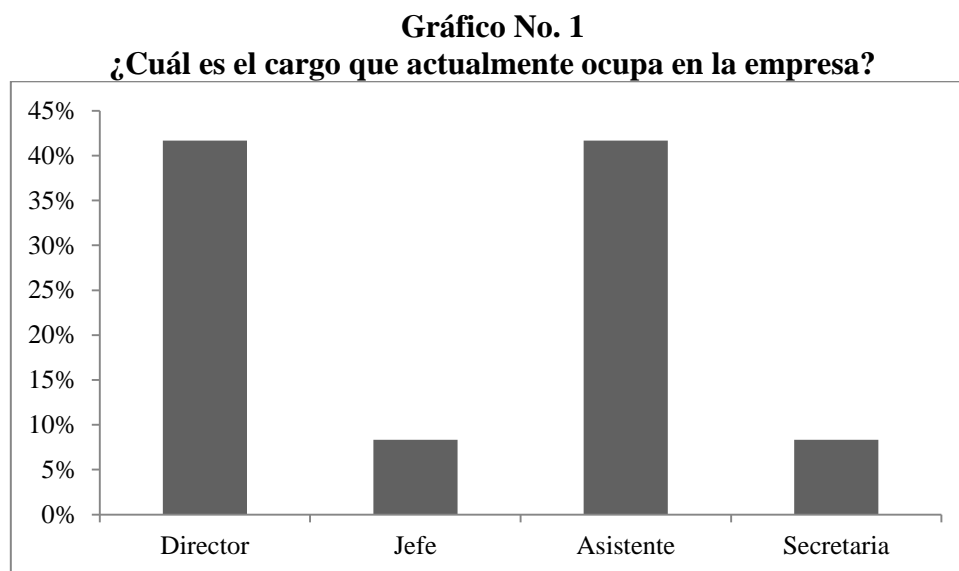
Resultado de la Investigación

4.1 Muestreo

Para el presente estudio está considerado el personal administrativo de Nitidez, S.A. que se conforma por 16 empleados, en donde a quince de ellos, se les trasladó una encuesta de veintidós preguntas; adicionalmente se procedió a realizar una entrevista al director general de dicha empresa, para lograr conocer más a fondo el panorama de la realidad que se vive en la organización.

4.2 Presentación de resultados

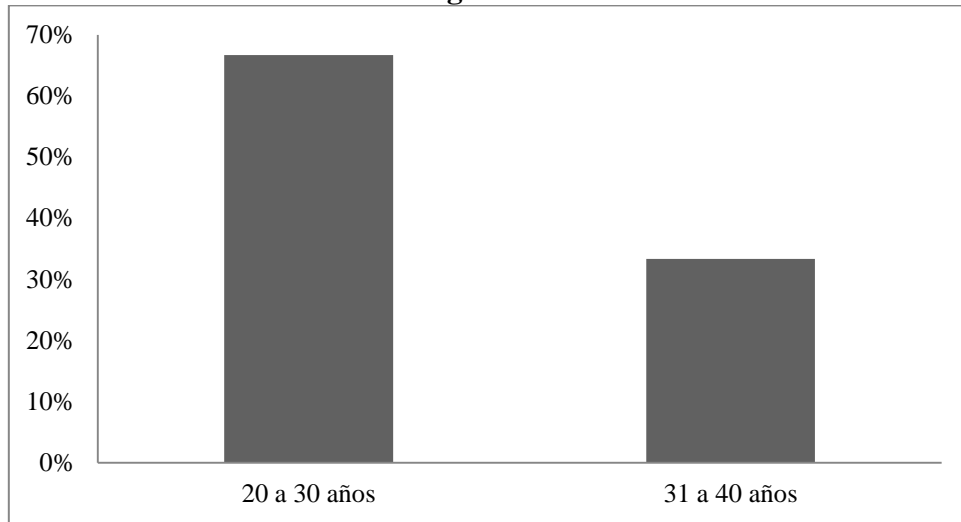
Para mostrar todo el panorama que se logró determinar a través del estudio, se muestran a continuación las gráficas que contienen las respuestas de los empleados administrativos.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del total de personas encuestadas, el 42% de ellos se encuentran con los puestos de Directores, el otro 42% son Asistentes en las distintas áreas, solo un 8% está en el rango de jefatura y el otro 8% corresponde al área de recepción.

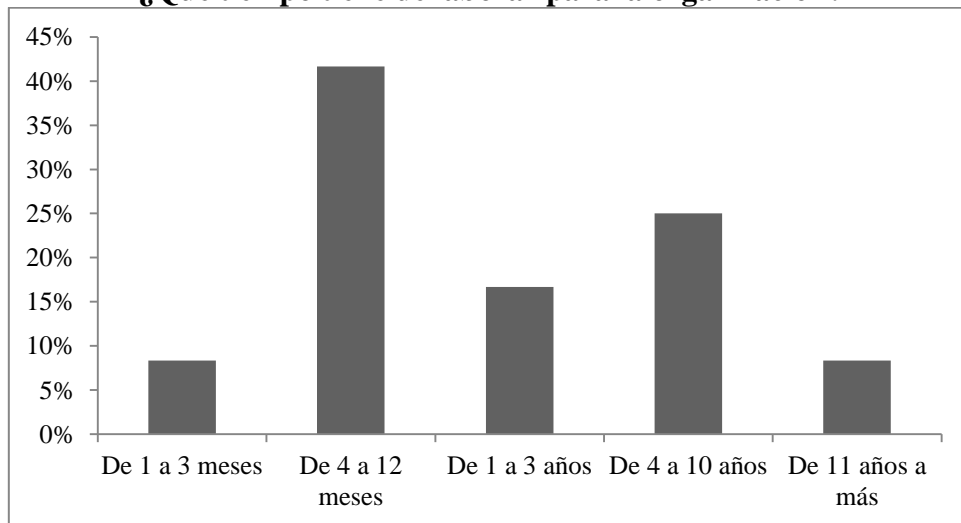
Gráfico No. 2
Rango de edad



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se determinó que el 67% de personas encuestadas están en las edades comprendidas entre los 20 a los 30 años aproximadamente, que abarcan la mayor parte en la administración; y sólo el 33% comprenden, entre 31 y 40 años de edad.

Gráfico No. 3
¿Qué tiempo tiene de laborar para la organización?

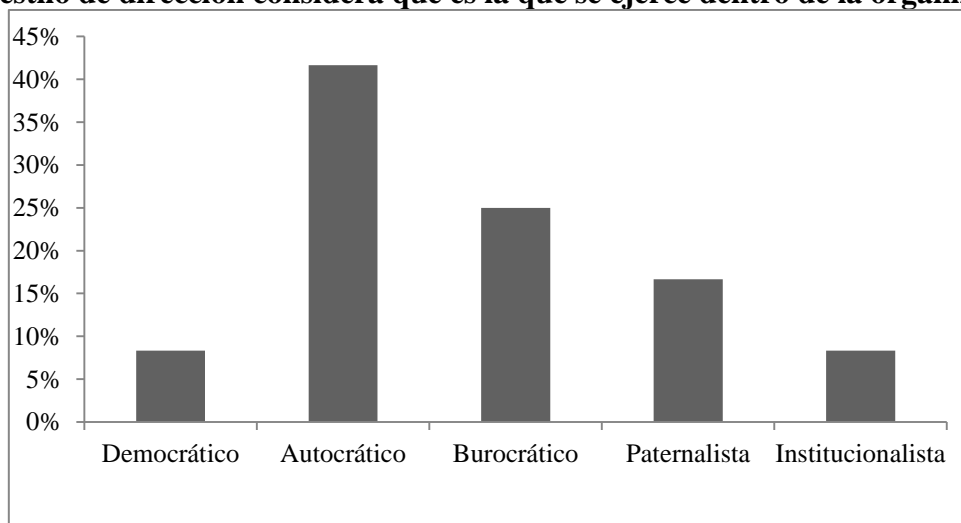


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para la mayoría del personal que abarcan entre el 42% que mencionó llevar laborando de cuatro a 12 meses y el otro 8% que lleva de uno a tres meses, indicaron que son solamente meses los que

le han prestado sus servicios a esta organización; debido a que según indicaron fuera del tiempo en que fueron encuestados, se debe a que es demasiado tenso el clima laboral que se maneja en el ambiente, y que el mando superior no respeta los derechos de sus empleados por esta razón no pasan más de un año dentro de la compañía. Pero para el caso del 17% que han logrado cumplir entre uno y tres años, el 8% que rebasa la década prestando sus servicios a la institución, y el resto que son el 25% que han llegado a laborar entre cuatro a diez años, abarca esencialmente a los directores y jefaturas de dicha institución, por ende son los que sobrepasan el año, por cuestiones en algunos casos familiares, en relación al director general.

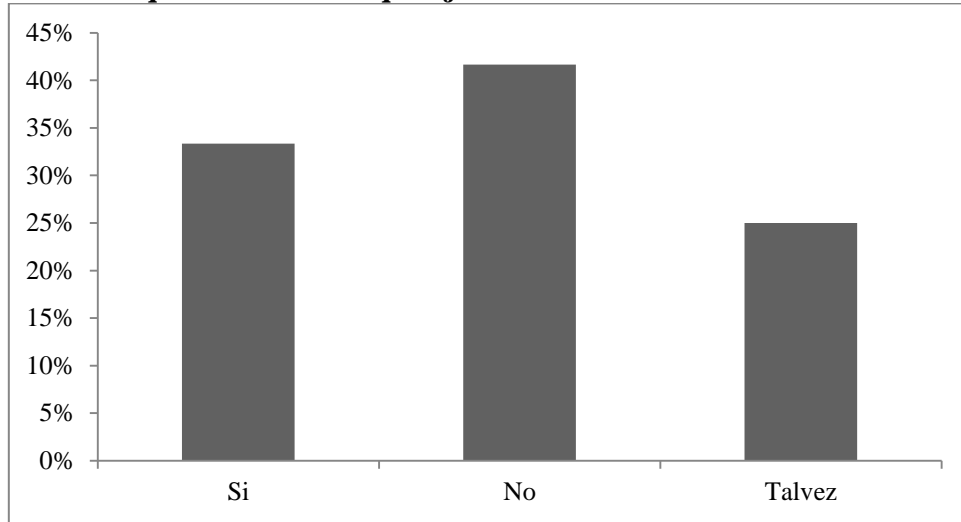
Gráfico No. 4
¿Qué estilo de dirección considera que es la que se ejerce dentro de la organización?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para este caso el 8% de los empleados indicó que considera que el estilo de dirección ejercida dentro de la organización es democrático, pero para la mayoría que fueron el 42% de los empleados indicaron que es de forma autocrático, otro 25% indicaron que es burocrático, el 17% se enfocó en que es de forma paternalista y el 8% restante indicó que es institucionalista; se puede observar que no todos tienen una definición clara del concepto, ya que lo señalan con diferentes estilos. Cabe resaltar que para la mayoría sí es de forma autocrática, pues no se permite la participación de nadie más que del Director General para cualquier decisión que se necesite tomar.

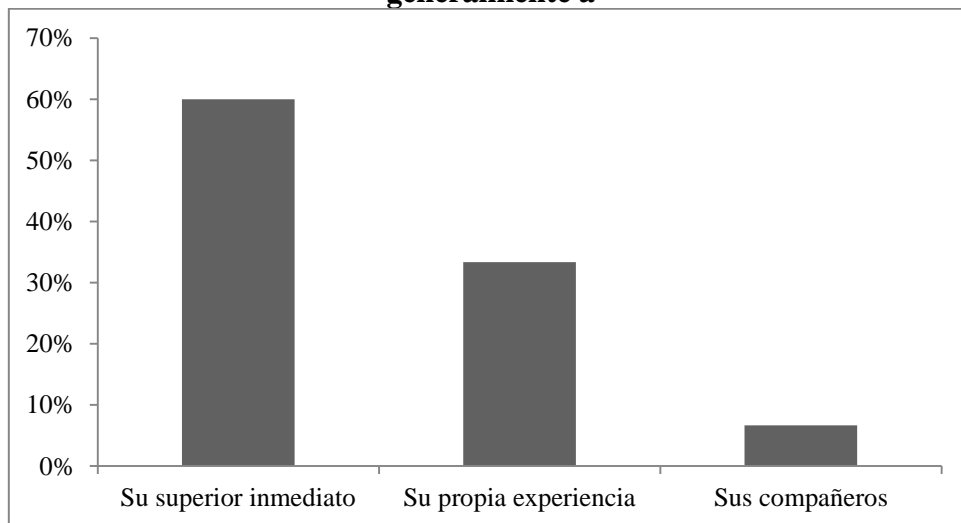
Gráfico No. 5
¿Considera que la autoridad que ejecuta el alto mando es la más adecuada?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De los empleados que se encuestaron un 42% indicaron con toda certeza que la autoridad que ejerce el Director General no es la más adecuada, puesto que hay un mal trato hacia su personal, también indicaron que pareciera no conocer sobre administración del recurso humano. Y el 33% de empleados que indicaron que sí se ejecuta adecuadamente, fueron gerentes y directores, entonces se puede observar que existe cierta diferencia en cuanto a niveles jerárquicos.

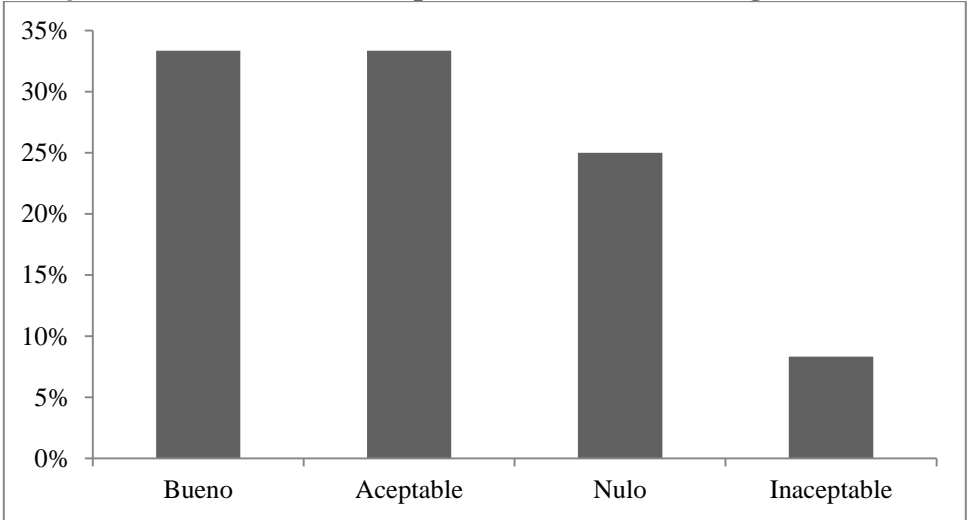
Gráfico No. 6
Cuando se enfrenta usted a un problema en su trabajo, para resolverlo recurre generalmente a



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En este aspecto importante se puede observar que de los empleados encuestados la mayoría que abarcan el 60%, indicó que sí recurre a su superior inmediato, pero al mismo tiempo indicaban que recurrían también a su propia experiencia en algunos casos, y que dependía de la necesidad o la urgencia que se tuviera en ese momento. Y sólo el 7% de ellos indicó que acudía a sus compañeros de trabajo.

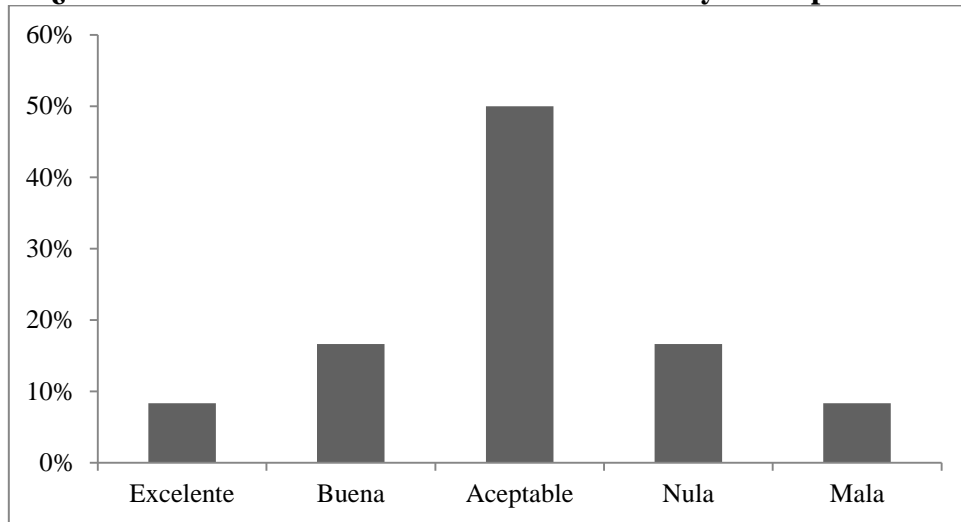
Gráfico No. 7
¿Cuál es el clima laboral que se desarrolla en la organización?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la gráfica anterior, de los colaboradores encuestados, el 33% indicaron que es bueno el clima laboral que se maneja en la empresa, y el otro 33% indicaron que es aceptable, otro 25% de ellos indicaron que es nulo y solo un 8% indicó que es inaceptable. Pero al comparar las respuestas con las anteriores, no concuerdan, pues se pudo observar que la mayoría de ellos se siente atemorizado a ser escuchado con este tipo de comentarios que puedan afectar su contrato laboral dentro de la organización.

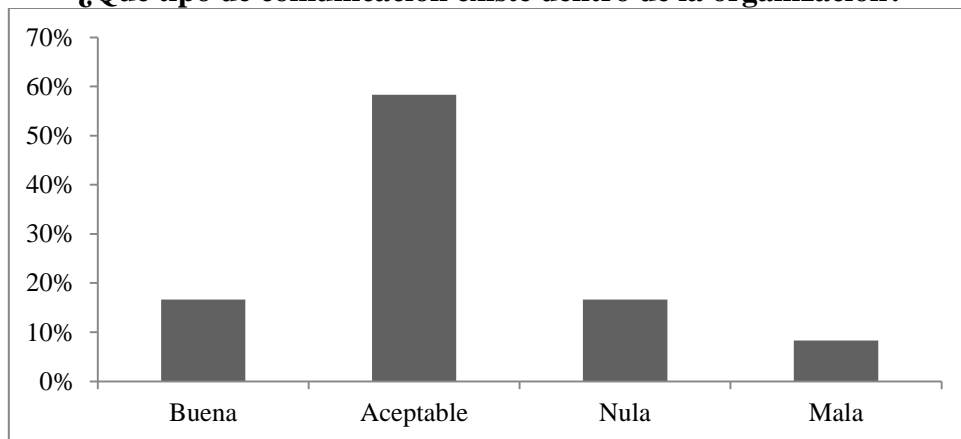
Gráfico No. 8
¿Cómo considera la relación entre la dirección y los empleados?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para este caso se determinó que el 50% de los colaboradores indicaron que consideran favorable la relación que se mantiene entre la dirección y los empleados, el 17% dijeron que es buena y otro 17% indicaron que es nula, y contradictoriamente un 8% indicó que es una relación excelente y el otro 8% restante indicó que es mala.

Gráfico No. 9
¿Qué tipo de comunicación existe dentro de la organización?



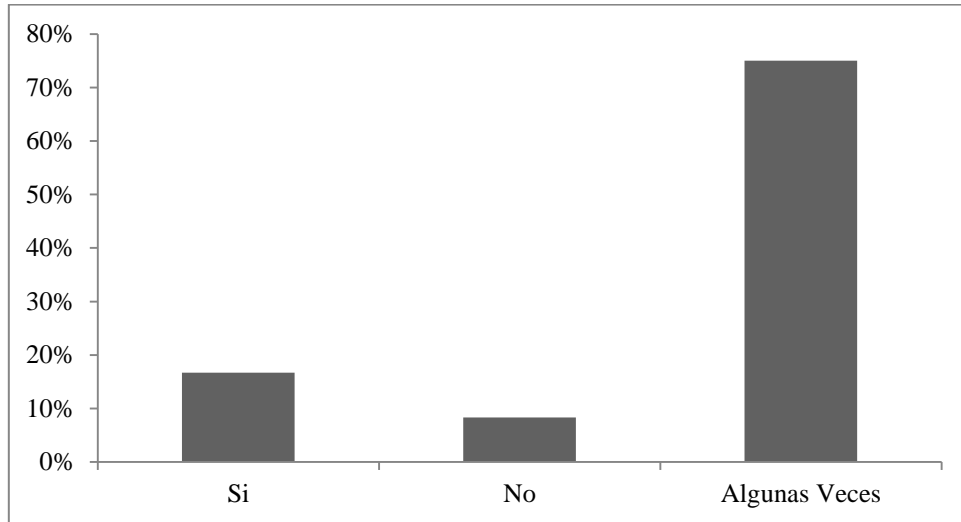
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para el tema de la comunicación un 58% de los empleados consideraron que es aceptable, en lo que un 17% dijeron que es nula, también otro 17% indicaron que es buena y solo el 8% indicó

que es mala y que no se puede tener relación total cuando se enfrentan a situaciones sumamente difíciles.

Gráfico No. 10

¿Las opiniones de los empleados administrativos, son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

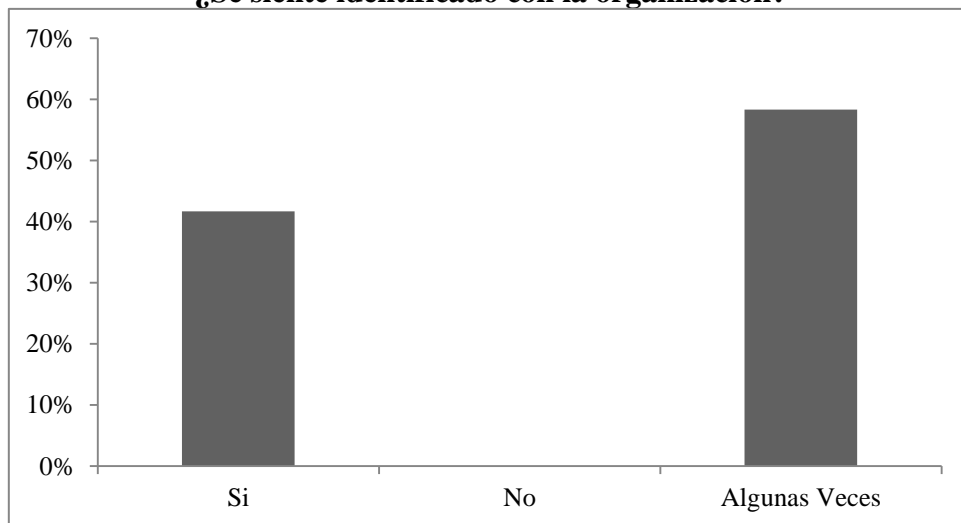


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Solo el 8% de los colaboradores se atrevió a decir que no, un 17% indicaron lo contrario, indicando que sí se les toma en cuenta; y el resto que son el 75% indicó que algunas veces se les es tomado en cuenta para las decisiones que sean necesarias.

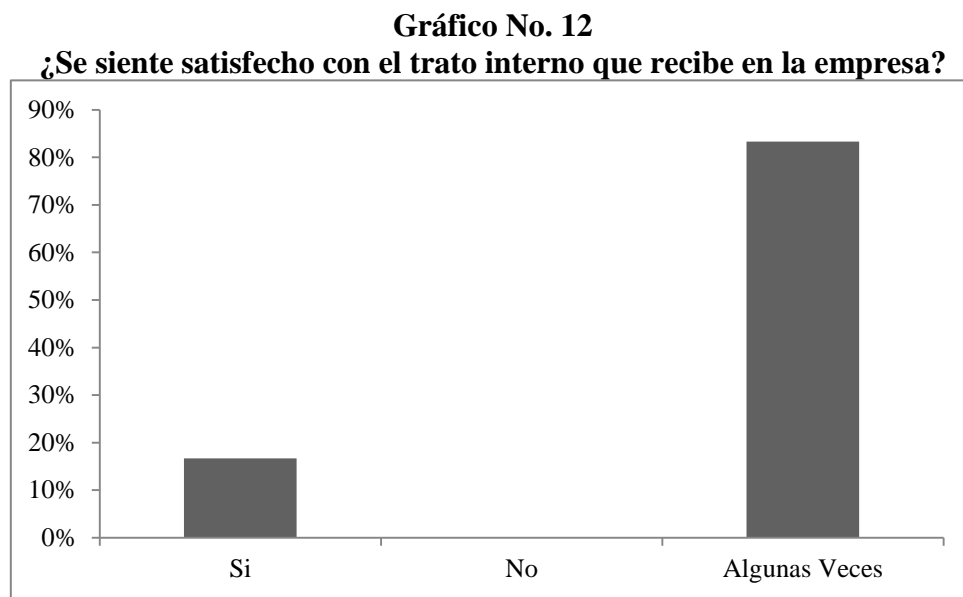
Gráfico No. 11

¿Se siente identificado con la organización?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

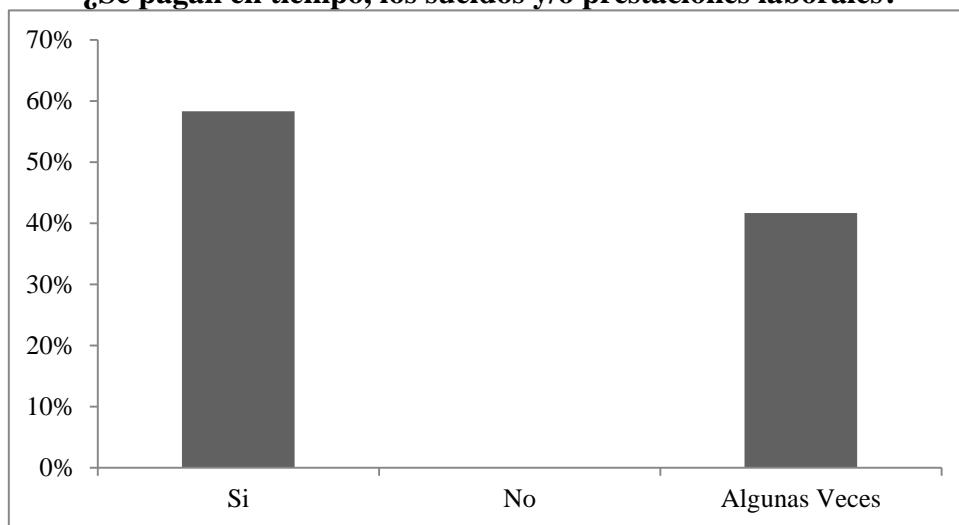
En esta interrogante realizada a los colaboradores encuestados, se puede observar que el 58% siendo la mayoría de ellos mencionaron que solo en algunas ocasiones se sienten identificados con la organización, y el otro 42% respondió de forma positiva, debido a que mencionaron que sí se sienten totalmente identificados con la institución; cabe mencionar, que ninguno de los encuestados indicó no estar identificado con la misma.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En esta gráfica se puede observar que para el 83% de los empleados, solo algunas veces se sienten satisfechos con el trato interno que reciben en la empresa, y el otro 17% indicaron que si se sienten bien.

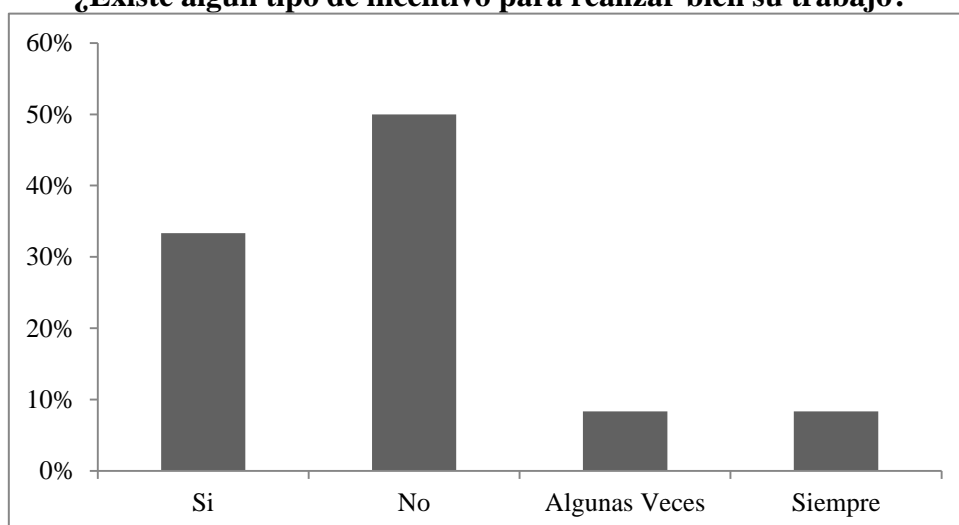
Gráfico No. 13
¿Se pagan en tiempo, los sueldos y/o prestaciones laborales?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para la mayoría de los casos que suman el 58% de los empleados, consideran que sí se les remunera económicamente por su jornada laboral y demás prestaciones en tiempo; el resto, que son el 42% indicaron que solo algunas veces sucede así, pese a diferentes atrasos que les han sido señalados por los altos mandos y que por esa y otras razones, no reciben su salario y/o prestaciones laborales, en el tiempo establecido.

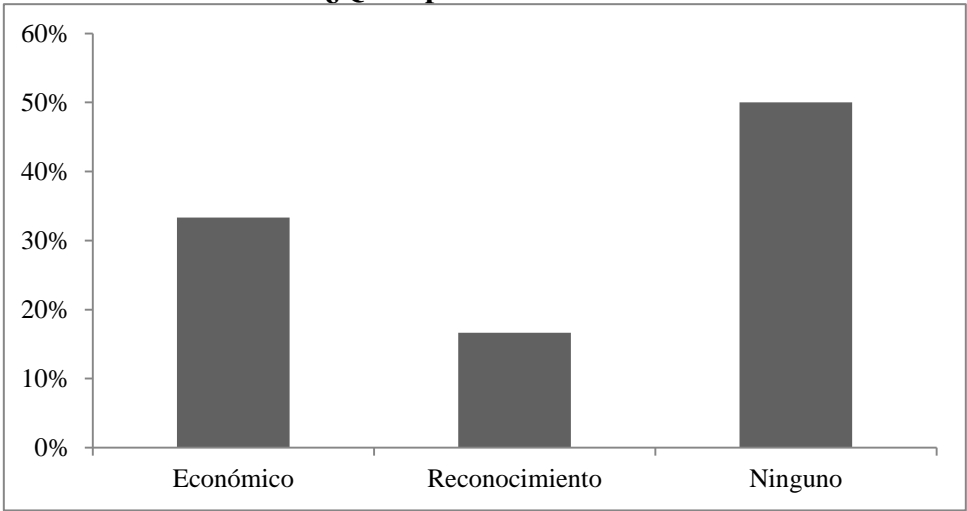
Gráfico No. 14
¿Existe algún tipo de incentivo para realizar bien su trabajo?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para el 50% de los colaboradores encuestados, su respuesta inmediata fue que no tienen ningún tipo de incentivo para que puedan motivarse a realizar mejor su trabajo, pero por el contrario el 33% de los encuestados indicaron contrariamente que sí, solo un 8% de dichos encuestados indicó que algunas veces y el 8% restante indicó, que siempre reciben algún tipo de incentivo para realizar bien su trabajo.

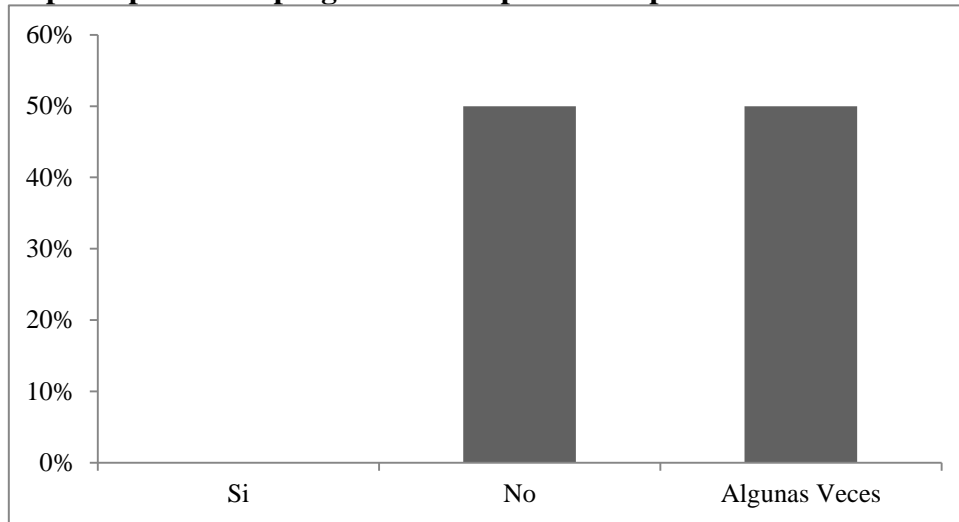
Gráfico No. 15
¿Qué tipo de incentivo?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De los que contestaron que si se les incentiva, el 33% de ellos mencionaron que la forma de incentivar es económica y otro 17% indicaron que es de reconocimiento, mientras que el 50% restante que fue la mayoría, mencionaron que no existe ningún incentivo para motivarlos.

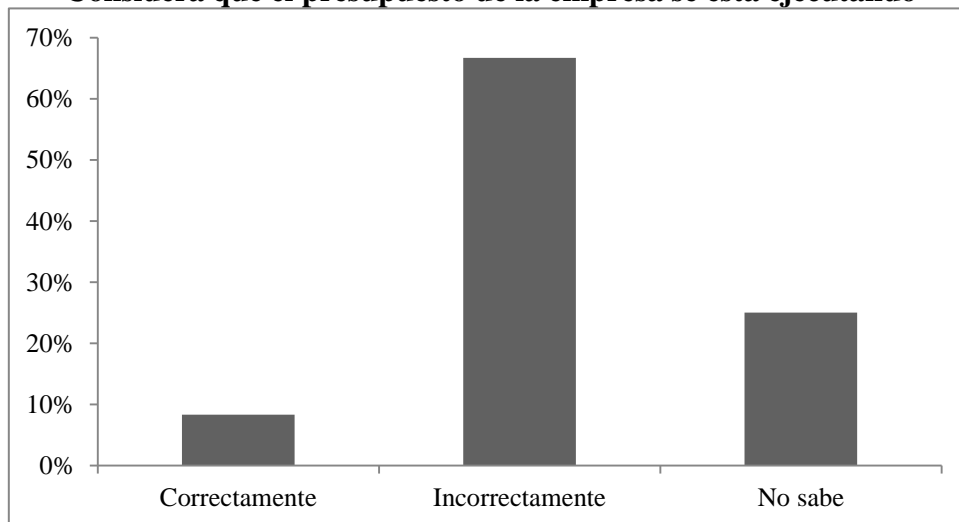
Gráfico No. 16
¿La empresa promueve programas de capacitación para el área administrativa?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cuando se realizó esta pregunta a los colaboradores surgió una igualdad en el número de respuestas, debido a que la mitad de los encuestados mencionó que no se promueven programas de capacitación para las áreas administrativas, mientras que la otra mitad de ellos respondió, que algunas veces sí se hacen.

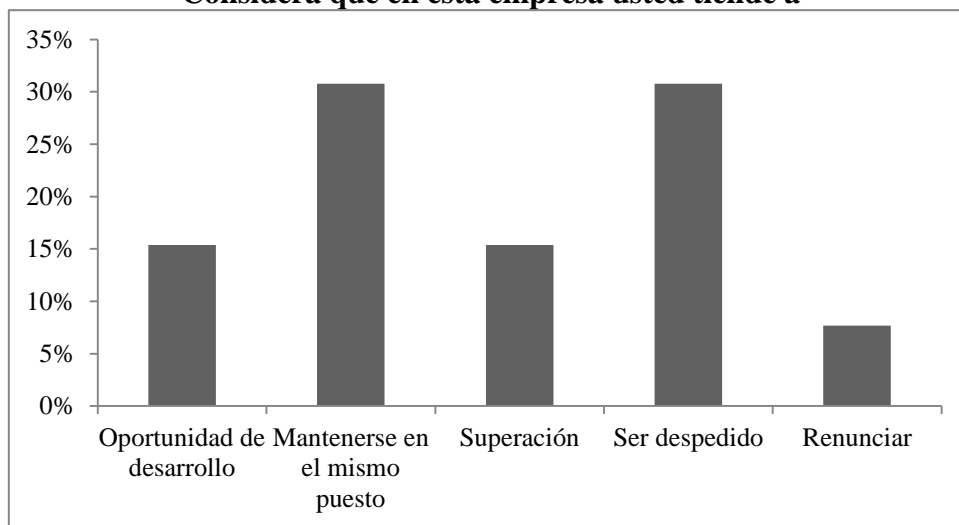
Gráfico No. 17
Considera que el presupuesto de la empresa se está ejecutando



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los resultados que aquí se muestran, determinan que la mayoría de los colaboradores que suman el 67%, concuerdan en que el presupuesto de la organización no se ejecuta correctamente y que es un problema más que conlleva a la austeridad en muchos de los casos hacia los empleados. Y sólo un 8% de los encuestados indicó que se utiliza correctamente, el 25% restante comentó que está ajeno a ese dato.

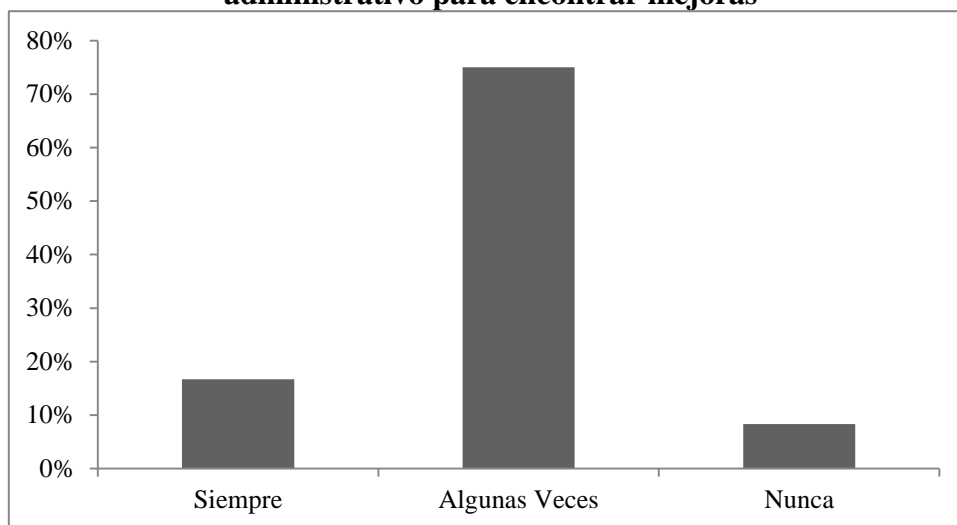
Gráfico No. 18
Considera que en esta empresa usted tiende a



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En este análisis se puede observar que dentro del área administrativa se mantiene un profundo temor a mantenerse estático en un mismo puesto, debido a que un 31% de los empleados lo indicó, incluso a ser despedidos en cualquier momento, que lo indicaron otro 31% de los encuestados. Un 8% es otro de los casos que considera, que una solución más para no limitarse a la oportunidad de desarrollo laboral, es renunciando; otro caso es el 15% de los encuestados, indicando que tienden a superación interna en la organización y el otro 15% restante lo hicieron indicando, oportunidad de desarrollo dentro de la misma. Que no está de más mencionar que los mismos tienen un puesto en los altos mandos.

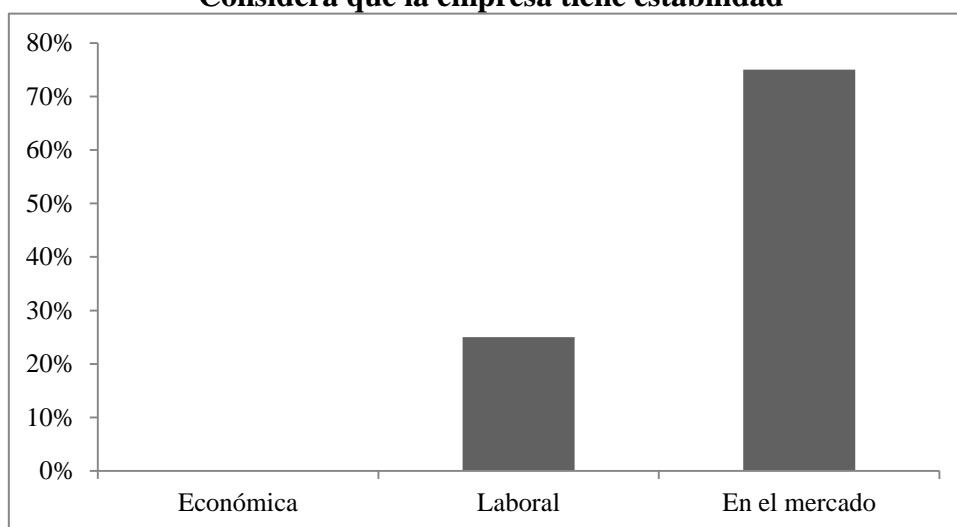
Gráfico No. 19
Considera que la dirección acepta sugerencias y/o recomendaciones del personal administrativo para encontrar mejoras



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por medio de esta gráfica se determinó que el 75% de los encuestados consideran que la dirección acepta sus sugerencias solo en algunos casos, el 17% de ellos mencionaron lo contrario indicando que siempre son tomadas en cuenta las recomendaciones dadas a la jefatura, pero solo el 8% indicó que nunca son tomados en cuenta.

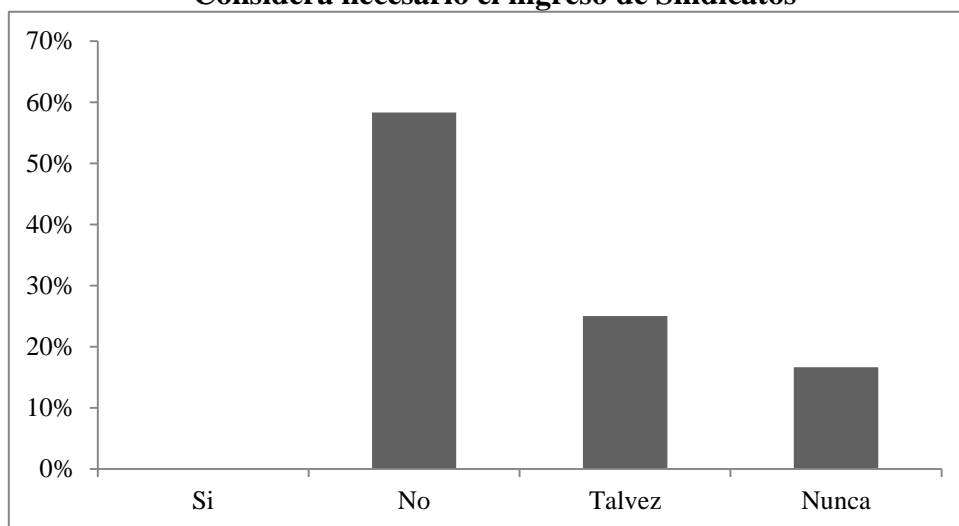
Gráfico No. 20
Considera que la empresa tiene estabilidad



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para el 75% de las personas encuestadas la estabilidad que la empresa les demuestra no sólo es laboral, sino que para el otro 25% también tiene estabilidad en el mercado de servicios. Pero ninguno de ellos considera que la empresa demuestra tener estabilidad económica por los antecedentes que ha presentado y por las acciones erróneas que se manejan dentro de la institución.

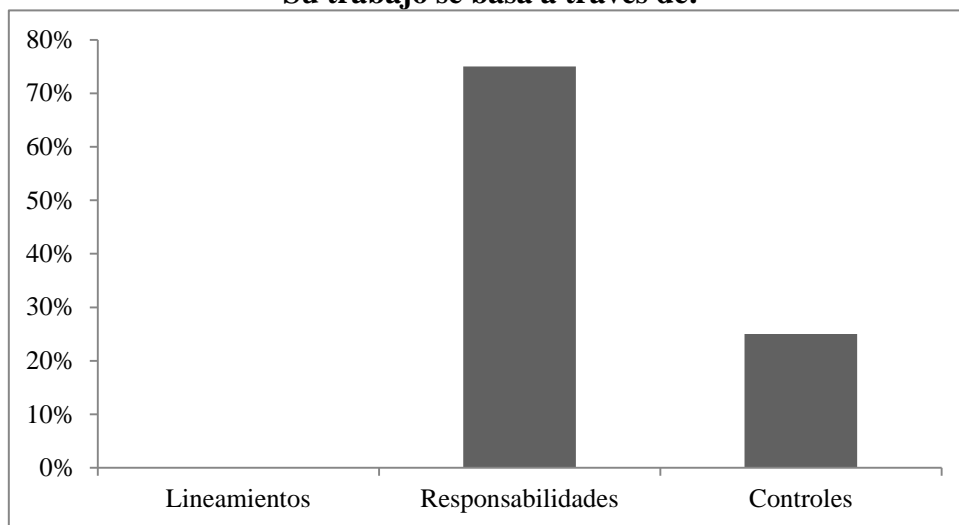
Gráfico No. 21
Considera necesario el ingreso de Sindicatos



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De los resultados que se obtuvieron a través de esta interrogante, se logró establecer que la mayoría de los empleados encuestados consideran que no es necesaria la intervención de sindicatos dentro de la organización, debido a que fueron el 58% de ellos que lo considera de esta manera, mientras que un 25% de los colaboradores opinaron que tal vez y sólo el 17% de ellos indicaron que nunca deberían ingresar dichos grupos a la empresa.

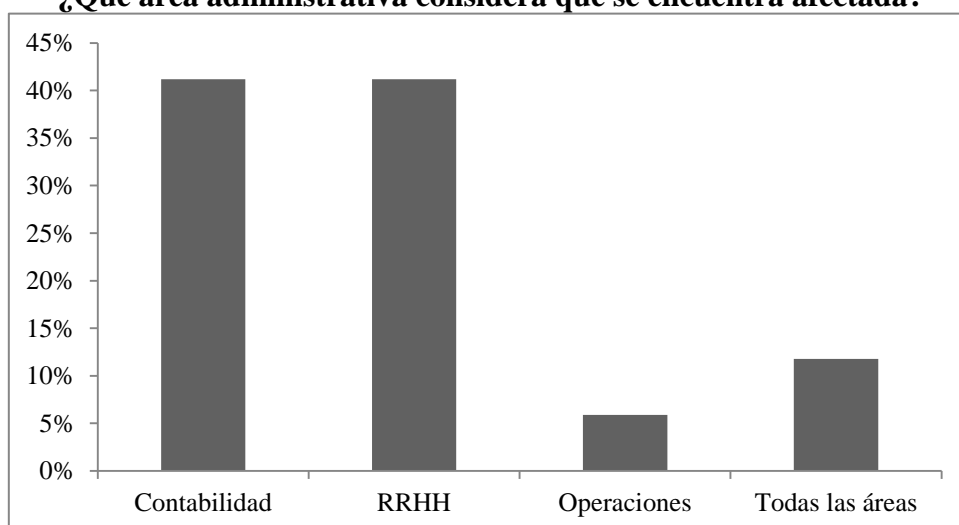
Gráfico No. 22
Su trabajo se basa a través de:



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cuando se les realizó esta interrogante, las personas consideran que solo dos de las opciones son utilizadas dentro de la organización, debido a que el 75% de los encuestados considera que su trabajo se basa a través de responsabilidades y solo el 25% más indicaron que se basa a través de controles. Pero ninguno mencionó que se haga a través de lineamientos. Debido a que consideraron necesaria la pronta intervención de procedimientos y controles para todas las áreas.

Gráfico No. 23
¿Qué área administrativa considera que se encuentra afectada?



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con este caso, se pudo determinar que todas las áreas están actualmente careciendo de distintas necesidades para poder ser totalmente efectivas, derivado a que para el 41% de los colaboradores encuestados indicaron que es el departamento de contabilidad el que se encuentra más afectado, así mismo, otro 41% más de los empleados indicaron que es el departamento de recursos humanos el que se encuentra con serios problemas y que necesita mayor atención, solo un 6% indicó que es el área de operaciones la que se encuentra con mayor riesgo, pero el 12% de los encuestados indicaron que son todas las áreas que se encuentran afectadas y que necesitan intervención inmediata.

4.3 Análisis de resultados

Después de recolectar los datos necesarios para esta investigación, se procedió a realizar el análisis y su respectiva interpretación de los resultados que se adquirieron a través de los instrumentos utilizados que fueron la entrevista, la encuesta y la observación.

Es importante mencionar, que el director general no se mostró en total acuerdo para realizar las encuestas a todo su personal administrativo, pero a pesar de ello, permitió que se llevara a cabo y también participó para no mostrar su descontento.

Con base a la entrevista que fue realizada al Director General de la institución, se logró detectar que existen inconvenientes por parte de dicho Director con su personal administrativo, puesto que una de las desventajas que mencionó directamente, fue de no contar con gente comprometida y con total responsabilidad, en contradicción ante las primeras preguntas que le fueron realizadas a través de dicha entrevista, ya que había mencionado anteriormente que consideraba que sí contaba con el personal apropiado para poder ser una empresa competente. Además, resaltó que para trabajar con efectividad no necesitaba conocer a fondo las tareas realizadas por sus empleados, ya que su único interés son los resultados que estas personas puedan transferirle; así como también mencionó que no era necesario capacitar con frecuencia a sus empleados; lo cual indica la falta de interés que tiene por el recurso humano y su gestión.

También hizo mención que no existen suficientes sistemas de control dentro de la organización, puesto que no han tenido el tiempo para poder abarcar ese tema y que considera que no afecta a la organización. Por estas razones se considera que los resultados no son todos verídicos, y que realmente se percibe un ambiente tenso entre la autoridad y sus delegados. Mencionó también que no cuentan con programas de innovación o mejora continua, pues no han tenido la oportunidad de apoyarse con dichas mejoras. Y que además carecen de procedimientos para cada una de las áreas de la organización.

Al terminar con esta entrevista y trasladar al personal administrativo la encuesta respectiva, se hizo una exploración de observación para corroborar algunos de los problemas que están afectando a la organización, pero por la amplitud que abarcan las diferentes fases, elementos y principios relacionados con el proceso administrativo, el presente estudio se desarrolló con base a la selección de temas netamente administrativos donde se busca desarrollar la especificación directa de las deficiencias encontradas dentro de la empresa analizada.

Con dicha indagación se logró determinar que la empresa Nitidez, S.A. no tiene a la vista del público y del propio personal, la misión, visión y objetivos que encaminen las actividades que desarrollan a un mismo interés. Se determinó que los procedimientos y también las políticas se transmiten a todo el personal de forma verbal debido a que no se encuentran plasmados en documentos formales; también se constató que no se han completado los descriptores de puestos de trabajo, que puedan orientar y guiar al empleado en cada una de sus actividades, provocando así el desconocimiento de sus atribuciones, responsabilidades, duplicidad de esfuerzos y la secuencia de sus tareas asignadas; por tal motivo se considera que el uso de una guía administrativa, permitirá la implementación de herramientas para la formalización de los respectivos manuales a cada una de las áreas y con ello permitirá que los empleados de toda la organización mejoren el desarrollo de sus tareas y actividades asignadas y se encuentren alineados hacia los objetivos de la empresa.

Se comprobó que existe un alto grado de centralización en la dirección de la empresa, por parte de la Dirección General, debido a que limita a los empleados en la toma de decisiones, y por ende ocasiona atrasos en la ejecución de las actividades que se desarrollan en la empresa; así también se corroboró que no existe ningún programa de motivación para el personal, que abarque diferentes actividades de capacitación periódica que pueda preparar y orientar ese recurso humano, además se carece de estrategias motivacionales como son los reconocimientos, oportunidad de autorrealización e incentivos que puedan mejorar el clima laboral así como de elevar la productividad de los trabajadores, debido a estas carencias se considera necesario implementar como apoyo, un coach para asesorar a los altos mandos de la compañía y así minimizar el riesgo a tomar decisiones equivocadas.

Se observó que el control existente dentro de la organización es deficiente, pues no se cuenta con formatos de planificación y control que puedan servir para evaluar y monitorear cada una de las actividades dentro de todas las áreas, resaltando el área financiera por la importancia que tiene, en donde se debe llevar a cabo una evaluación detallada para la ejecución presupuestaria; por consiguiente, el uso de algunos formatos permitirán garantizar el cumplimiento del respectivo control en cada una de las operaciones correspondientes, con un soporte de información periódica para la dirección en base a la planificación, y así mantener el orden y control en la gestión de todas las áreas, y con ello lograr también, solidez y solvencia financiera, para mantenerse a la vanguardia en el mercado de servicios. Por estas razones se considera necesario implementar una guía administrativa, que oriente al personal de la organización a mantener un equilibrio en cada una de las fases del proceso administrativo y así poder alcanzar sus metas deseadas y superar el status que presenta actualmente para lograr una mejora en la rentabilidad obtenida.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

Sobre la base de los resultados obtenidos en el análisis de la situación actual de la empresa de servicios Nitidez, S.A., se determinó la necesidad de realizar una guía que presente el modelo para llevar a cabo las distintas etapas del proceso administrativo, con el fin de proponer soluciones viables a la problemática que ésta enfrenta, lo cual impide su eficacia en el desarrollo de sus actividades. Es importante mencionar, que dentro de la empresa ya existen varios ítems que se encuentran contemplados dentro del proceso administrativo. Además, no cuentan con una persona encargada para realizar y poner en marcha cada una de estas etapas, a lo largo del tiempo sólo se han ido elaborando por la propia necesidad que presentan. Por tal motivo, dicha guía contiene aspectos específicos y puntuales de los que carece dicha institución, para que así logre funcionar correctamente.

Por consiguiente para este capítulo, se hace necesario desarrollar la propuesta de una guía administrativa para la empresa, con el propósito de lograr alcanzar sus metas y objetivos y con el fin de maximizar todos sus recursos al momento de llevarse a cabo, debidamente por un asesor administrativo y así complementar cada una de sus facetas.

5.2 Justificación

Debido a que en la actualidad Nitidez, S. A., carece de programas administrativos, formatos de planificación y control, y de documentos formales donde se encuentren plasmadas las políticas y procedimientos que se debieran llevar a cabo para el buen funcionamiento interno de la empresa. Se sugiere aplicar una guía donde se puedan definir tanto programas como formatos y algunos de los procesos y políticas que se deban llevar a cabo dentro de la organización, para aumentar su

eficacia en el desarrollo de sus actividades y para el aprovechamiento de la optimización de sus recursos tanto humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

La propuesta de esta guía está diseñada para que la compañía a través de la unidad administrativa, logre reenfocarse en cada una de las etapas del proceso administrativo y así transmitirlo a toda la organización; es decir, llevando a cabo una buena planificación donde se concrete la manera correcta de la secuencia que debe mantener cada uno de los proyectos del negocio y de cada actividad a llevarse a cabo. Y para lograr ser una empresa de éxito y tener la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en un futuro; también se le debe dar la importancia de mantener eficazmente organizada a toda la institución, donde se genere un excelente clima organizacional, donde también se deben establecer niveles definidos de autoridad. Así mismo se deben contemplar, los lineamientos que debe tener la dirección dentro de la empresa, pues es un deber de los dirigentes, el correcto ejercicio de liderazgo para que logre la realización efectiva de todo lo planeado, basado en las decisiones oportunas; así como es necesario el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno, para dirigir a cada uno de los subordinados pero de una forma motivada y así obtener que se trabaje con voluntad y entusiasmo para lograr alcanzar los objetivos de la compañía.

Así también, la importancia que se le debe dar al proceso de integración, pues es el motor para toda empresa que preste servicios, donde se presenten formatos para el proceso de selección, contratación, administración e inducción del personal, además se sugiere la creación de puestos administrativos que faltan dentro del personal, como es el caso de un departamento de ventas, para asumir la realización de algunas actividades que no se están llevando a cabo. Y por último formatos donde se promueva el proceso básico del control que se desarrolla en la empresa, mediante un análisis de la información y comparación de los resultados, que también permite utilizar medidas correctivas.

Como en la actualidad existen una gran gama de empresas de servicios, y vivimos en un mundo de innovación, evolución y de cambio continuo; es por ello que se hace necesario que la administración de la compañía vaya de la mano ante los cambios existentes. Para esto se hace

necesaria la aplicación de esta guía, con la que la empresa podrá tener una herramienta más para generar valor agregado a la unidad administrativa que la institución necesita para su buen funcionamiento.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Propiciar con la implementación y aplicación de la guía del proceso administrativo; eficiencia, eficacia y desarrollo en las actividades realizadas, para que la empresa logre incrementar su nivel de calidad del servicio tanto interno como externo, así como también, alcanzar las utilidades esperadas.

5.3.2 Objetivos específicos

- Verificar que los lineamientos que se utilizan en la guía de procesos y políticas sean evaluados y utilizados para realizar un manual de procedimientos para cada departamento que mejor responda a las necesidades de funcionamiento de la empresa.
- Propiciar la efectividad del funcionamiento con la descentralización en la dirección, para que permita incluir a los empleados en la toma de decisiones y con ello se minimice el atraso en el desarrollo y ejecución de las actividades.
- Utilizar y darle seguimiento a los programas de capacitación para preparar cognitivamente y tecnológicamente al recurso humano, para incrementar la rentabilidad de la organización y así también contar con actitudes positivas de los empleados.
- Ejecutar los formatos de planificación y control, con el objeto que la administración se realice con efectividad.

- Promover la implementación y aplicación de la guía de planificación, control y ejecución presupuestaria, para maximizar sus utilidades y minimizar los recursos, logrando así alcanzar su optimización.

5.4 Desarrollo de la propuesta

Se hace necesario poner a funcionar cada una de las herramientas que se proporcionan en esta guía con la secuencia del proceso administrativo, que permita una adecuación eficaz de las actividades que le corresponde realizar a cada unidad administrativa y que la empresa necesita para su buen funcionamiento, con el objeto de lograr mejorar todas las áreas y cada una de sus partes en la empresa objeto de estudio.

5.4.1 Guía propuesta para el desarrollo del Proceso Administrativo

5.4.1.1 Planificación

Con respecto a la primera etapa del proceso administrativo, la empresa ya cuenta con misión, visión y objetivos estipulados dentro de empresa; pero es importante resaltar que se considera necesario colocarlos a la vista del público y a la vista del propio personal de la organización, debido a que la falta de exposición de los mismos, no permite que todos estén direccionados al mismo curso de acción que ha de seguirse, para lograr alcanzar los resultados deseados.

En el caso de las políticas, solo existen algunas que han sido realizadas por el departamento contable y el mismo caso para los procedimientos. Por lo tanto se hace necesario extender el respectivo manual de políticas y procedimientos para toda la organización, debido a que deben quedar establecidas las políticas respectivas.

En relación a los manuales, es importante mencionar que ya existe un manual de organización para la institución, pero es necesaria la elaboración de los distintos tipos de manuales que carece dicha empresa, y para efecto de este estudio se mencionan los más importantes para su desarrollo: Manual de Recursos Humanos donde se forme un sistema integrado de contratación, retención y desarrollo del personal, debido a que esta es parte fundamental para esta empresa por los servicios que presta. Además se considera necesario elaborar un manual de políticas generales para la organización, en donde se dejan plasmadas, las políticas organizacionales, políticas administrativas, políticas de personal, políticas financieras, políticas comerciales, políticas de servicio, políticas jurídicas, políticas de auditoría, políticas tecnológicas y políticas operacionales, según se considere necesario.

Y para tal caso se desarrollan las siguientes políticas como guía para el desarrollo del respectivo manual:

a) Políticas de servicio

- Brindar servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes en relación con el precio pagado y con la naturaleza de las ofertas de la competencia y con ello ser líder en la reputación de calidad de los servicios prestados.
- Lograr y mantener la satisfacción y confianza de los clientes, asegurando la calidad de productos y servicios que brinda la empresa.

b) Políticas de personal

- A todos los empleados se les pagarán las prestaciones de acuerdo a lo establecido por la ley; sueldo, aguinaldo, bono 14, vacaciones y bonificación e incentivos.
- Todos los empleados contratados deberán cumplir con el horario de trabajo establecido por la empresa.
- Reconocimiento a los empleados eficientes y eficaces por parte de la empresa.

- Se brindarán oportunidades de capacitación y desarrollo, para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.
- Realización de actividades sociales y recreativas para los empleados, para que logren identificarse con los compañeros y jefes.

Es necesario considerar la elaboración de un formato de planificación para gestionar procesos y proyectos y así estandarizar y facilitar la metodología que conlleva la etapa de planificar, esto puede llevarse a cabo a través de un Diagrama de Gantt ya sea para actividades realizadas internamente en la empresa, como también para los proyectos a nivel externo que generan negocios a la compañía. El cual establece el camino crítico del proyecto, determinando también el tiempo mínimo de la realización del mismo, además se pueden adicionar dentro del mismo formato, recursos para controlar los costes y la carga de trabajo de las personas; esto puede realizarse por medio de un programa informático, que calcula fechas de cada actividad y su fecha de finalización, en función de la duración de cada tarea, de los días festivos en el calendario y de sus relaciones establecidas entre las tareas tal como se muestra en Anexo No. 05.

5.4.1.2 Organización

Para este paso del proceso administrativo, la empresa ya cuenta con su manual de organización autorizado, también cuenta con la estructura de la organización en su respectivo organigrama; así pues, se hace necesario documentar descripciones de los puestos de toda la organización, debido a que solo algunas unidades cuentan con los descriptores que corresponden al área. Y para ello es importante dejar definidos tanto la responsabilidad que tiene cada puesto, como también la autoridad y subordinación que posee el mismo. Por consiguiente, se puede crear un manual de descripción de puestos con el fin de aportar una herramienta a los empleados para el desarrollo de sus actividades y para su identificación con la compañía. Y para esto, es de suma importancia actualizarlo periódicamente.

Así también, existen distintos formatos para la elaboración del manual de procedimientos, pero para este caso se considera necesario realizarlo y presentarlo a través de un diagrama de bloques

o flujogramas, puesto que generaría valor en la realización de los procesos a seguir para promover mejor sus servicios. Un claro ejemplo se puede apreciar en el Anexo No. 06.

5.4.1.3 Integración

Es importante establecer mecanismos confiables para que las personas que van a realizar cualquier función que se le asigne, tengan los requisitos necesarios para un adecuado desarrollo tanto en su cargo como en cualquier área de la organización; y para ello se considera necesario efectuarlo a través de la función de la Gestión del Recurso Humano, para un aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización. Debido a que las personas hoy en día son el recurso más valiosos de las organizaciones, ya que les permite diferenciarse del resto; por esta razón se hace necesario, utilizar una estructura o un modelo como método para ponerlo todo en orden; y para este caso se considera de suma importancia poner en marcha cada una de las actividades de la Gestión del Recurso Humano, como función potencial, por el nivel elevado de recurso humano que se ofrece como servicio y una buena gestión de personal permitirá generar un valor único a la empresa, como el de poseer una ventaja competitiva y ser mucho más productivos.

La organización requiere de un adecuado control en relación a los recursos financieros que consista básicamente en conseguir fuentes de abastecimiento internas o externas, en donde se haga necesario formular estrategias de inversión confiables y administrar los excedentes económicos para emplearlos en instrumentos financieros buscando los mejores rendimientos. Y para el caso de los recursos tecnológicos dependerá de los recursos y la capacidad económica de la empresa, para ambos casos es necesario incluir un software para sistematizar y monitorear adecuadamente cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la organización, y por el tipo de actividad al que se dedica la empresa, se puede incorporar un software como el CRM (Customer Relationship Manager) el cual impulsa la productividad y optimización del negocio, enfocado en la gestión y administración de las relaciones con el cliente, orientados a fortalecer y aumentar la cuenta de resultados. Otro software que puede brindar múltiples beneficios a la compañía y puede ser muy útil, es el Business Intelligence, que se está utilizando mucho en

tantas instituciones hoy día, y se especifica en sistemas de información que ayudan a la toma de decisiones para la organización, pero va depender del punto de vista que se analice y se apruebe para echar andar la sistematización que se adapte mejor al proceso de la compañía.

5.4.1.4 Dirección

Como la dirección es uno de los aspectos más importantes para la organización por las deficiencias presentadas con anterioridad y que cada vez conllevan a problemas de mayor riesgo; puesto que existe un alto nivel de centralización por parte de la misma que no permite el desarrollo de la organización en muchos aspectos, es por eso que debe mantenerse controlada la situación desde los niveles más altos, para así llevar siempre encaminado a todo el personal, para que realice sus actividades como un verdadero equipo de trabajo, y para ello es fundamental y de suma importancia poner en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y organización, pues es lo que repercute directamente en la productividad de la empresa.

Además es importante mencionar que dentro de los roles más relevantes para esta etapa del proceso administrativo, está la de influir hacia los subordinados para que obtengan los objetivos encomendados, no sólo mediante la toma de decisiones, sino que de la motivación, la comunicación y la coordinación de los esfuerzos mutuos. Así mismo, es de suma importancia el rol que se desempeña como líder, pues debe reunir varias características para poder enfocarse a que sus subordinados sigan el rumbo de los objetivos de la empresa a través de las políticas, procedimientos, reglas, etc. y se sientan inspirados por los atributos con que cuenta y que determina la gerencia. Y para lograr abarcar todas las características necesarias para ser un buen líder dentro de la organización, se hace necesaria la asistencia a distintas capacitaciones que puedan terminar de pulir y mejorar la formación como director y como líder, llevándose a cabo conjuntamente con la asesoría de un coach, para determinar en orden de importancia los temas que se debieran abarcar en relación a los problemas presentados; todo esto para brindar mejores resultados y minimizar el riesgo a cometer negligencias en las decisiones que se deban tomar para el beneficio de toda la compañía.

También es muy importante la comunicación que se ejecuta y que influye en muchos aspectos dentro de la organización, en el caso de Nitidez, S.A., se da el caso que no se respetan los niveles jerárquicos para la fluidez de información, pues los canales de comunicación se han ido deformando a lo largo del tiempo, por la necesidad de darle mayor rapidez a la realización de algunas actividades que se dan de forma inmediata. Por tal motivo se hace necesario controlar y estipular formalmente la comunicación, a través de herramientas y técnicas para que se efectúe de manera correcta y ordenada. En este caso se puede mencionar como aliado para mantener controlada toda la información que se ejecute, al Sistema de Gestión de la Información, pues este es un sistema que proporciona un conjunto de herramientas estándar para que el director de la empresa capture, almacene y distribuya la información ya sea interna como los medios de comunicación permitidos; o externa, y cuando se trate de un proyecto dicha información, puede ser relativa a los costos, al avance del cronograma o al desempeño del proyecto, que dependerá sobre todo del juicio de expertos.

Así también, se debe dar atención a la motivación, puesto que si el personal no se encuentra motivado, se desencadenan problemáticas que surgen por la ausencia de reconocimiento o recompensas de diferente índole. Y para comprender las distintas necesidades que presenta el elemento humano y su influencia en el desempeño laboral, se considera necesario realizar un programa de motivación que abarque distintas actividades de capacitación dependiendo el nivel jerárquico que ocupen los puestos, para determinar las causas de conducta de las personas que laboran en la compañía.

Es de total importancia, crear estrategias de motivación; como establecer un día de recreación, ofrecer incentivo, dar reconocimiento, fomentar las relaciones, mostrar interés, dar oportunidades de autorrealización o preocuparse por la familia de los trabajadores, es parte fundamental para motivar y elevar la productividad del trabajador. Esto con el fin de lograr un mejor desempeño, también de mejorar el clima laboral que actualmente se encuentra tan dañado, y de lograr además una fidelización de parte de los empleados con la empresa para que siempre se encuentren identificado con la misma, a pesar de las crisis o cualquier eventualidad que sea perjudicial y así alcanzar el éxito dentro de la organización.

5.4.1.5 Control

El control se realiza constantemente y en toda actividad, y para llevarlo a cabo exitosamente, debe ejercerse durante la realización de los planes y asumir las medidas correctivas a lo previsto; es por ello que se considera pertinente establecer un sistema de controles para evaluar y realimentar si un proyecto se está llevando a cabo correctamente o si las actividades internas se ejecutan conforme a la planificación.

Con el objetivo de tener una visión detallada del estado actual de un proyecto, o del servicio en sí, y para buscar una mayor eficiencia en la tarea de evaluación y control en esta empresa de servicios, se puede efectuar de acuerdo a la herramienta de Cuadro de Mando o tablero de comando (Balanced Score Card), que es un modelo de gestión con un soporte de información periódica para la dirección de los procesos de la empresa, que se sustenta en la visión financiera, comercial, de procesos y de recursos; además, a través de esta herramienta se puede crear un entorno de 30 a 40 indicadores importantes repartidos en las distintas áreas, con el fin de controlar todos los departamentos de la organización tocando puntos clave para la mejora de la misma. Esto debido a que es una herramienta que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, y con ello tener la posibilidad de alcanzar los objetivos que van más allá de lo financiero.

5.5 Programa de implementación

Después de analizada la propuesta y encontrar posibles soluciones a la problemática principal. Se debe considerar la importancia de programar la aplicación del procedimiento a seguir para lograr desarrollarlo de una mejor manera. Para poner en marcha cada uno de los pasos que se deben establecer para llevar a cabo un buen desarrollo del proceso administrativo dentro de la organización, primero se debe documentar todo el proceso, identificando las causas principales que generan los problemas encontrados, además se debe desarrollar un diseño de soluciones donde se describan los cambios y efectos potenciales, para esto se debe examinar el tiempo requerido para su implementación.

Dentro del documento, deberán ubicarse en cada etapa del proceso administrativo, las herramientas que se deban utilizar por orden de importancia y con el tiempo que se llevará para lograr las distintas soluciones que se prevean en cada caso. Posteriormente, deberá presentarse dicho documento a la gerencia, para su conocimiento y su respectiva autorización y así llevarla a cabo. De igual manera se debe informar e involucrar a todo el personal para reducir la resistencia futura al cambio, en los esfuerzos de resolución de problemas. Dando a conocer que los cambios propuestos, simplificarán las actividades a realizarse.

Tabla No. 2
PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN
 De la Guía del Proceso Administrativo
 Período del 01enero al 31 de junio de 2016

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
Documentar el proceso administrativo propuesto y el diseño de soluciones, con sus respectivas herramientas.	Asesor Administrativo	Papelería y útiles Q 200.00 Equipo Q 450.00 Q 650.00	Dos días Del 04-01-16 al 05-01-16
Presentar propuesta al Gerente General y autorización para la implementación del proceso administrativo.	Asesor Administrativo y Director General	Equipo Q 350.00 Refacción Q 150.00 Q 500.00	Dos sesiones de tres horas cada una. Del 06-01-16 al 07-01-16
Informar y orientar a los empleados del área administrativa, en qué consiste el modelo de la guía del proceso administrativo.	Asesor Administrativo	Q 800.00	Tres sesiones semanales de dos horas diarias, en un período de dos semanas. Del 11-01-16 al 22-01-16
Socialización de la propuesta para todo el personal tanto administrativo como operativo.	Expositor Externo	Viáticos y Transporte Q 1,800.00	Tres sesiones semanales de dos horas diarias, en un período de cuatro semanas. Del 25-01-16 al 19-02-16
Capacitaciones para los empleados para la utilización del modelo de la guía del proceso administrativo y todas sus herramientas.	Asesor Administrativo	Honorarios Q 20,000.00 Diplomas Q 500.00 Refacción Q 3,500.00 Q 24,000.00	Dos sesiones semanales de dos horas diarias, en un período de cuatro meses. Del 22-02-16 al 22-06-16
Programas de capacitación y motivación para todo el personal.	Expositor Externo	Viáticos y Transporte Q 18,000.00 Diplomas Q 500.00 Refacción Q 3,500.00 Q 22,000.00	Una sesión semanal de tres horas diarias, en un período de cuatro meses. Del 22-02-16 al 22-06-16
Evaluación de la propuesta implementada	Director General	A definir por la empresa	Realizar revisiones constantes trimestralmente.

Fuente: Elaboración propia, Año 2015.

5.6 Presupuesto de la propuesta

Para poder implementar los pasos que se proponen a lo largo de este capítulo, la empresa necesita invertir para proveer beneficios futuros, aunque uno de los mayores inconvenientes con que cuenta la empresa es el corto presupuesto que posee, es por ello que se trató de minimizar el aporte del recurso financiero para no ocasionar desbalance en esa área que contenga alguna repercusión negativa a futuro. Pero es necesario que se establezcan costos en cada uno de los renglones, para que la implementación sea efectiva. También es importante resaltar que algunas de las tareas que se implementarán dentro del proceso se encuentran asignadas al propio personal administrativo, por ende el costo no se encuentra plasmado dentro del presupuesto, puesto que se espera que dichos empleados no se sientan recargados con dichas tareas, por el tipo de motivación que se estará invirtiendo en ellos.

Tabla No. 3
PRESUPUESTO

Para la Implementación de la Guía del Proceso Administrativo

Período del 01enero al 31 de junio de 2016

ACTIVIDAD	COSTOS TOTALES
Documentar el proceso administrativo propuesto y el diseño de soluciones, con sus respectivas herramientas.	Q. 650.00
Presentar propuesta al Director General y autorización para la implementación del proceso administrativo.	Q. 500.00
Informar y orientar a los empleados del área administrativa, en qué consiste el modelo de la guía del proceso administrativo.	Q. 800.00
Socialización de la propuesta para todo el personal tanto administrativo como operativo.	Q. 1,800.00
Capacitaciones para los empleados para la utilización del modelo de la guía del proceso administrativo y todas sus herramientas.	Q. 24,000.00
Programas de capacitación y motivación para todo el personal.	Q. 22,000.00
TOTAL	Q. 49,750.00

Fuente: Elaboración propia, Año 2015.

Referencias

1. Amaru Maximiano, Antonio Cesar (2009). **Fundamentos de Administración, Teoría General y Proceso Administrativo.** México. Pearson Educación. 488p.
2. Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración de recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones.** México. Mc Graw Hill, Octava Edición. 518p.
3. Gil Estallo, María de los Ángeles y Giner de la Fuente, Fernando (2013). **Cómo crear y hacer funcionar una empresa.** España Madrid. ESIC Editorial, 9ª. Edición.
4. Koontz, Harold y Cyril O'Donnell (1994). **Administración.** México. Editorial Mc Graw Hill. 702p.
5. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). **Administración.** Pearson educación, Octava Edición. 640p.
6. Reyes Ponce, Agustín (2007). **Administración Moderna.** México. Limusa. 492p.

Anexos

Diseño de la investigación

Programa de actividades de investigación

Cuadro PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

No.	Actividad	Descripción	Recursos	Fecha
1	Correcciones realizadas al plan de tesis	Incorporar las mejoras o recomendaciones planteadas por el asesor al proyecto de tesis	Cañonera y el material impreso con correcciones	Segunda semana
2	Muestreo	Segmentar las condiciones en las que se van a obtener los datos	Computadora	Segunda semana
3	Recopilación y Análisis de Datos	De las necesidades de información que planteamos y objetivos deseados	Instrumentos de recopilación de datos	Cuarta semana
4	Diseño de Instrumentos	De las necesidades de información que planteamos y objetivos deseados	Computadora y libros con información del tema	Octava semana
5	Presentación de Resultados	De la realización de trabajo, se obtiene un resumen de la información por medio de los instrumentos de recopilación de datos para proceder a su interpretación y análisis	Computadora y material impreso	Semana Once
6	Análisis de resultados y Marco Teórico desarrollado	De la información obtenida y con un detalle de conceptos basados en una amplia gama bibliográfica, se analizan para detallar los resultados y soportar la investigación	Computadora, libros físicos y virtuales para obtener información de diferentes autores.	Semana Once

7	Propuesta de solución	Por medio del análisis y desarrollo del estudio realizado, se fomentan las recomendaciones de solución adecuadas a la problemática dada.	Plan de tesis y documentos de apoyo para determinar la propuesta de solución a la problemática dada.	Semana Seis
8	Conclusiones	Con el tema analizado y las propuestas de solución al problema presentado, deberá dar respuesta a la problemática.	Computadora y material digital	Semana Seis
9	Presentación Oral del Informe final	Es el desarrollo verbal del tema y problema encontrado, donde se expresa y discute para defender el porqué de la investigación y sus propuestas.	Computadora, cañonera y material impreso para su entrega	Semana Ocho
10	Presentación de Anexos	Detalle de todos los documentos asociados y material de apoyo que sirven para sustentar la investigación.	Material y documentos de apoyo que sirva de base para adjuntar al trabajo realizado.	Semana Ocho
11	Asignación de Revisores	Apoyo de terceros responsables de analizar y definir el trabajo de investigación, incluyendo forma, redacción y ortografía.	Material impreso de la investigación.	Semana nueve
12	Entrega DICTAMEN DE REVISOR	Comprobación y constancia de la realización y finalización del proceso de revisión.	Material impreso de la investigación.	Semana doce
13	Entrega Final de Proyecto de Investigación a coordinación	Última fase del proceso de realización del proyecto de investigación para su correspondiente aprobación.	Dictamen de Tutor y Revisor, Tesis para revisión y solicitud de orden para su impresión.	Semana Trece

Fuente: Elaboración propia, Año 2,015.

Cronograma de investigación

Anexo 2

Cuadro No. 3 CRONOGRAMA DE INVESTIGACIÓN

No.	Actividades	Sem-01	Sem-02	Sem-03	Sem-04	Sem-05	Sem-06	Sem-07	Sem-08	Sem-09	Sem-10	Sem-11	Sem-12	Sem-13	Sem-14
1	Correcciones realizadas al plan de tesis														
2	Muestreo														
3	Recopilación y Análisis de Datos														
4	Diseño de Instrumentos														
5	Propuesta de solución														
6	Conclusiones														
7	Entrega de informe de tutores y correcciones														
8	Presentación Oral del Informe final														
	Presentación de Anexos														
9	Asignación de Revisores														
10	Entrega Final de Proyecto de Investigación a coordinación														
11	Presentación de Resultados														
12	Análisis de resultados y Marco Teórico desarrollado														
13	Entrega DICTAMEN DE REVISOR														
14	Entrega final del Producto del segundo módulo														

Fuente: Elaboración propia, Año 2,015.

ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA NITIDEZ, S.A.

- 1. ¿Cuál es el giro comercial de su empresa?**
- 2. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?**
- 3. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente con la empresa a nivel administrativo?**
- 4. ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?**
- 5. ¿Qué tanto cree usted conocer los procesos que llevan a cabo los funcionarios dentro de la administración de la empresa?**
- 6. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa? ¿Cumple sus funciones correctamente?**
- 7. ¿Promueve programas de capacitación constante para sus empleados del área de administración?**
- 8. ¿Qué tipo de programas utilizan y por qué?**
- 9. ¿Cómo describe el clima laboral que se maneja dentro de la empresa?**
- 10. ¿Qué tipo de jerarquía es la utilizada dentro de la organización?**
- 11. ¿Considera que este tipo de jerarquía que mencionó, es la más adecuada para lograr sus objetivos?**
- 12. ¿Existen suficientes sistemas de control para cada área, dentro de la organización?**
- 13. ¿Considera que el presupuesto con que cuenta la empresa, se ejecuta correctamente?**
- 14. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?**

15. ¿Explique brevemente el procedimiento desde que se genera un proyecto hasta que se ejecuta?

16. ¿Emplea algún programa de innovación o mejora continua en su empresa?

17. ¿Considera que existen barreras internas que puedan estar afectando parte importante dentro de la empresa, para no lograr el objetivo primordial de la misma?

18. ¿Qué consideraría usted como una desventaja, para que la empresa funcione correctamente?

19. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted considera tener internamente?

20. ¿Por qué?

21. ¿Considera que es necesario realizar algún cambio para que la empresa pueda funcionar mejor? Menciónelo.

ENCUESTA DIRIGIDA PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presentan una serie de preguntas, permita que el entrevistado se sienta cómodo y responda de manera espontánea y sincera.

Anote la primera respuesta que el entrevistado le proporcione con una X.

1. ¿Cuál es el cargo que actualmente ocupa en la empresa?

- a) Gerente.
- b) Supervisor.
- c) Contador
- d) Jefe
- e) Asistente
- f) Secretaria
- g) Otro: Especifique_____ -

2. ¿Rango de edad y sexo?

- a) 20 a 30 años.
- b) 30 a 40 años.
- c) 40 a 50 años.
- d) 50 años en adelante.

3. ¿Qué tiempo tiene de laborar para la organización?

- a) De 1 a 3 Meses
- b) De 4 a 12 Meses
- c) De 1 a 3 Años
- d) De 4 a 10 Años
- e) De 11 años a más

4. ¿Qué estilo de dirección considera que es la que se ejerce dentro de la organización?

- a) Democrático
- b) Autocrático
- c) Burocrático
- d) Paternalista
- e) Institucionalista
- f) Otro: Especifique_____

5. ¿Considera que la autoridad que ejecuta el alto mando es la más adecuada?

- a) Sí
- b) No
- c) Talvez
- d) ¿Por qué?_____

6. Cuando se enfrenta usted a un problema en su trabajo, para resolverlo recurre generalmente a:

- a) Su superior inmediato.
- b) Su propia experiencia.
- c) Sus compañeros.
- d) Los manuales de políticas y procedimientos.

Otra fuente: (especificar)_____

7. ¿Cuál es el clima laboral que se desarrolla en la organización?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Aceptable
- d) Nulo
- e) Inaceptable
- f) Malo
- g) Pésimo

8. ¿Cómo considera la relación entre la dirección y los empleados?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Aceptable
- d) Nula
- e) Inaceptable
- f) Mala
- g) Pésima

9. ¿Qué tipo de comunicación existe dentro de la organización?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Aceptable
- d) Nula
- e) Inaceptable
- f) Mala
- g) Pésima

10. ¿Las opiniones de los empleados administrativos, son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas Veces
- d) Siempre
- e) Nunca

11. ¿Se siente identificado con la organización?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas Veces

- d) Siempre
- e) Nunca

12. ¿Se siente satisfecho con el trato interno que recibe en la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas Veces
- d) Siempre
- e) Nunca

13. ¿Se pagan en tiempo, los sueldos y/o prestaciones laborales?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas Veces
- d) Siempre
- e) Nunca

14. ¿Existe algún tipo de incentivo para realizar bien su trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas Veces
- d) Siempre
- e) Nunca

15. ¿Qué tipo de incentivo?

- a) Económico
- b) Psicológico
- c) Participación
- d) Reconocimiento
- e) Calidad de vida en el trabajo
- f) Ninguno de los anteriores

16. ¿La empresa promueve programas de capacitación para el área administrativa?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas Veces
- d) Siempre
- e) Nunca

17. Considera que el presupuesto de la empresa se está ejecutando:

- a) Correctamente
- b) Incorrectamente
- c) No sabe
- d) Otro: Especifique _____ -

18. Considera que en esta empresa usted tiende a:

- a) Oportunidad de desarrollo
- b) Mantenerse en el mismo puesto
- c) Superación
- d) Formar Sindicato
- e) Ser despedido
- f) Renunciar

19. Considera que la dirección acepta sugerencias y/o recomendaciones del personal administrativo para encontrar mejoras

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca
- d) Otro: Especifique_____ -

20. Considera que la empresa tiene estabilidad

- a) Económica
- b) Laboral
- c) En el Mercado
- d) Ninguna
- e) Otro: Especifique_____ -

21. Considera necesario el ingreso de Sindicatos

- a) Si
- b) No
- c) Talvez
- d) Nunca
- e) ¿Por qué?

22. Su trabajo se basa a través de:

- a) Lineamientos
- b) Responsabilidades
- c) Controles
- d) Políticas
- e) Normas internas
- f) Ordenes
- g) Otro: Especifique_____ -

23. ¿Qué área administrativa considera que se encuentra afectada?

- a) Contabilidad
- b) Recursos Humanos
- c) Cobros
- d) Compras
- e) Operaciones
- f) Todas las anteriores

DIAGRAMA DE GANTT

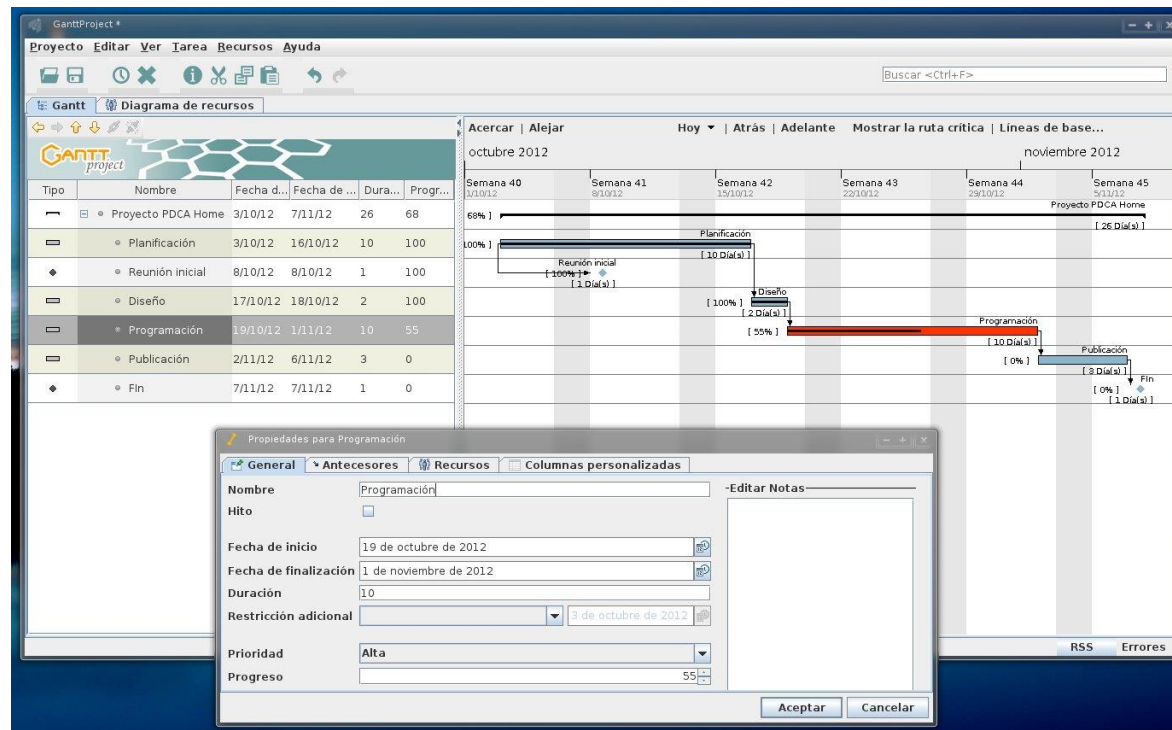


DIAGRAMA DE FLUJO

