

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN

ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA

REPUESTOS ORIGINALES S.A, PARA EL AÑO 2020.

AUTOR:

LIC. RICARDO LENIN VELÁSQUEZ GAITÁN.

TUTOR:

MSC. WILLIAM ARMANDO CHÁVEZ URTECHO.

MANAGUA, DICIEMBRE 2019

i. Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y facilitarme la salud, el entendimiento y la fe para lograr mis objetivos de realizar esta meta propuesta en mi vida.

Y por darme la paciencia necesaria de poder esperar el momento oportuno para la realización de este estudio. A la Santísima Virgen María, quien inspiró mi espíritu para la conclusión de esta tesis de Maestría en Administración de Empresas.

A mis Padres.

Por ayudarme a la construcción de este proyecto de vida y hacer que verdaderamente creyera en mí, ustedes hicieron que todo esto fuera posible.

A mi Esposa e Hijos.

Por haberme dado ese apoyo y comprensión incondicional en todo este proceso, ya que ellos fueron mi principal motivo en cada momento y por haberlos privado de actividades importantes en muchas ocasiones de nuestras vidas y a todos mis familiares que de alguna manera contribuyeron con mi estudio.

ii. Agradecimiento

Gracias a todos los maestros que me impartieron la maestría en este periodo y a mi tutor que me colaboro de gran manera en la metodología y el diseño de esta tesis.

Quiero exaltar la labor de todos mis amigos, todos aquellos que estuvieron presentes durante la mayor parte de la realización y el desarrollo de esta tesis, gracias a aquellos que con respeto y decencia realizaron aportes a esta.

También quiero agradecer al director general de la empresa Repuestos Originales. S.A., que de alguna manera contribuyo a esta formación y a todos mis compañeros de trabajo que me permitieron hacerles consultas y preguntas para la realización de este trabajo.

iii. Carta Aval Tutor

Managua, 10 de diciembre del 2019

Maestro
Ramfis Muñoz Tinoco
Director
CUDECE-PROCOMIN
Facultad de Ciencias Económicas
Su Despacho.

Estimado Maestro Muñoz:

Considero que la tesis titulada "PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA REPUESTOS ORIGINALES S.A, PARA EL AÑO 2020" Presentada por Lic. Ricardo Lenin Velásquez Gaitán, cumple con los requisitos metodológicos y de contenido estipulados por la Universidad para presentar defensa por tanto apruebo la misma, para que sea evaluada por el Tribunal Examinador y se proceda a su posterior defensa para obtener el título de Master en Administración Funcional de Empresas otorgado por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Agradeciendo de antemano su atención, le saluda.



Atentamente

MSc. William Armando Chávez Urtecho
Docente Tutor

iv. Carta de egresado



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECRETARÍA DE FACULTAD

"CONSTANCIA DE EGRESADO"

La Suscrita Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, hace constar que el Licenciado: **RICARDO LENIN VELASQUEZ GAITAN, Carnet No. 16-82499-0**, cursó y aprobó todas las asignaturas del plan de estudio de **(Maestría)** en: **ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**, que imparte CUDECE-PROCOMIN.

Dado en la Ciudad de Managua, República de Nicaragua a los Cuatro días del Mes de Noviembre del Año Dos Mil Diecinueve.

Atentamente,

Martha González

Msc. Martha González Tellería
Secretaria de Facultad
Ciencias Económicas



MGT/tjh
Archivo/Cronológico
Registro/Académico

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!

v. Resumen

La presente investigación para optar al título de máster en Administración funcional tiene como tema general Propuesta de un plan de mejora administrativo en la empresa repuestos originales s.a, para el año 2020. Fue fundada en noviembre de 1984 iniciando operaciones con el nombre de Repuestos Ezequiel Morales (REM), con más de 35 años de experiencia en el comercio de repuestos automotrices e industriales para todo tipo de vehículos y maquinaria industrial pesada.

El objetivo general es proponer un plan de mejora administrativo para la empresa Repuestos Originales S.A. para el año 2020. Se realizó un marco teórico basado en los conceptos y definiciones de ambiente organizacional (ambiente interno y macro ambiente), proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), herramientas para diagnósticos organizacionales (matriz FODA, matriz GUT, FODA sistémico) y elaboración un plan de mejora.

Para la realización de la presente investigación se hizo un diagnostico administrativo aplicado a la estructura de la empresa, posteriormente se realizó un análisis de prioridad, un FODA Sistémico determinando así los factores que afectan el funcionamiento de la organización y a la vez proporcionando alternativas de mejoras en toda la organización.

La presente investigación es de carácter descriptivo, con un enfoque cualitativo, se toma en cuenta los elementos y aspectos relacionados que ayudan a comprender con mayor facilidad el planteamiento del problema, los datos que se obtienen se analizan para obtener una mejor visión de la situación (interna y externa) de la empresa Repuestos Originales S.A.

Los métodos y técnicas para la recopilación de información fueron la revisión documental, la observación directa, entrevista al propietario y gerente de la empresa y encuestas a los trabajadores. Los análisis estadísticos de las encuestas se procesaron en el programa SPSS.

Palabras claves: ambiente organizacional, proceso administrativo, diagnósticos organizacionales, plan de mejora.

Índice

i. Dedicatoria.....	i
ii. Agradecimiento.....	ii
iii. Carta Aval Tutor.....	iii
iv. Carta de egresado.....	iv
v. Resumen.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Antecedentes teóricos.....	3
1.1.2. Antecedentes de campo.....	4
1.2. Justificación.....	5
1.3. Planteamiento del problema.....	6
1.4. Formulación del problema.....	8
1.4.1. Pregunta toral.....	8
1.4.2. Preguntas específicas.....	8
II. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivo general.....	9
2.2. Objetivo específicos.....	9
III. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1. Generalidades del ambiente de la organización.....	10
3.2. Ambiente interno.....	11
3.3. Propietarios.....	11
3.4. Consejo de administración.....	11
3.5. Empleados.....	12
3.6. Cultura.....	13
3.7. Proceso administrativo.....	13
3.8. Planeación.....	14
3.9. Planeación estratégica.....	15
3.10. Planeación táctica.....	16
3.11. Planeación operativa.....	17
3.12. Organización.....	18
3.13. División del trabajo.....	19
3.14. Jerarquización.....	20
3.15. Departamentalización.....	21
3.16. Descripción de actividades.....	22
3.17. Organización lineal o militar.....	23
3.18. Organización funcional.....	24
3.19. Organización de staff.....	25
3.20. Dirección.....	26
3.21. Toma de decisiones.....	27
3.22. Motivación.....	29
3.23. Comunicación.....	31
3.24. Liderazgo.....	34
3.25. Control.....	36
3.26. Proceso de control.....	37
3.27. Enfoque del control.....	39
3.28. Ambiente externo o macro ambiente.....	42
3.29. Ambiente general externo.....	43
3.30. Fuerzas socioculturales.....	43
3.31. Fuerzas tecnológicas.....	44

3.32. Fuerzas económicas	44
3.33. Fuerzas políticas y legales.....	45
3.34. Fuerzas globales	45
3.35. Ambiente de tarea	46
3.36. Participantes nuevos – Entradas de nuevos competidores	47
3.37. Sustitutos	47
3.38. Clientes.....	48
3.39. Socios estratégicos	48
3.40. Mano de obra.....	49
3.41. Reguladores.....	49
3.42. Herramientas para realizar diagnósticos organizacionales.....	50
3.43. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional.....	50
3.44. Matriz FODA	51
3.45. Estrategias alternativas.....	52
3.46. Matriz GUT.....	53
3.47. Pasos para elaborar Matriz GUT	54
3.48. Aplicaciones de la matriz GUT	56
3.49. Motivos para utilizar la matriz GUT	56
3.50. Objetivo.....	57
3.51. Características de los objetivos	57
3.52. Tipos de objetivos	58
3.53. Recomendaciones sobre el uso de objetivos	59
3.54. Matriz de influencia (Matriz de Vester).....	60
3.55. Pasos para elaborar la matriz de influencia.....	61
3.56. Estructura de efecto.....	63
3.57. Esquema axial	64
3.58. Plan de mejora.....	65
3.59. Importancia	66
3.60. Pasos del plan de mejora	66
3.61. Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo.....	67
3.62. Propuesta y planificación del plan	68
3.63. Implementación y seguimiento	68
3.64. Evaluación.....	69
IV. Hipótesis	70
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	71
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	73
6.1. Tipo de investigación	73
6.2. Métodos y técnicas para la recopilación de información	73
6.3. Métodos y técnicas para el análisis de datos	73
VII. ANÁLISIS DE RESULTADO.....	74
Capítulo uno. Diagnostico administrativo de la empresa Repuestos Originales S.A.	74
7.1. Ambiente interno.....	74
7.2. El propietario.....	75
7.3. Consejo de administración	75
7.4. Empleados	76
7.5. Cultura corporativa.....	77
7.6. Estructura organizacional.....	78
7.7. Proceso administrativo	78
7.8. Planeación	79
7.9. Organización	80

7.10. Dirección.....	82
7.11. Control.....	83
7.12. Análisis de fortalezas y debilidades	85
7.13. Fortalezas	85
7.14. Debilidades.....	85
7.15. Ambiente externo o macro ambiente	86
7.16. Fuerzas socioculturales	86
7.17. Fuerzas tecnológicas	86
7.18. Fuerzas económicas	87
7.19. Fuerzas políticas y legales.....	88
7.20. Ambiente de tarea	88
7.21. Producto	89
7.22. Clientes.....	91
7.23. Competencia.....	93
7.24. Análisis de oportunidades y amenazas.....	94
7.25. Oportunidades	94
7.26. Amenazas	94
Capítulo dos. Factores que afectan a la empresa Repuestos Originales S.A	95
7.27. Matriz FODA	95
7.28. Matriz GUT.....	97
7.29. Objetivo.....	98
7.30. Matriz de influencia	99
7.31. Estructura de efecto.....	100
7.32. Esquema axial	102
Capítulo tres. Planes de mejora.....	103
7.33. Objetivos	103
7.34. General	103
7.35. Específicos	104
7.36. Propuesta de planes de mejora	104
7.37. Deficiencia en la aplicación de las funciones administrativas	105
7.38. Falta estructura ordenada de las unidades administrativas.....	106
7.39. No existen manuales de procedimientos	107
7.40. Falta elaboración de un presupuesto anual.....	108
VIII. CONCLUSIONES	109
IX. RECOMENDACIONES.....	110
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
XI. ANEXOS	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ambiente de la organización	10
Ilustración 2. Proceso administrativo.....	14
Ilustración 3. Organización lineal	23
Ilustración 4. Organización funcional.....	24
Ilustración 5. Organización de staff.....	25
Ilustración 6. Etapas de la toma de decisiones en el modelo racional	29
Ilustración 7. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow	31
Ilustración 8. Proceso de comunicación.....	32
Ilustración 9. Flujo de información en una organización	34
Ilustración 10. Flujo de influencia de acuerdo al tipo de liderazgo	35
Ilustración 11. Proceso de control.....	37
Ilustración 12. Implementación del control en una actividad	40
Ilustración 13. Ambiente general de Coca-Cola.....	42
Ilustración 14. Ambiente de tarea de JetBlue	46
Ilustración 15. Matriz FODA	52
Ilustración 16. Metodología para plan de mejora	66
Ilustración 17. Organigrama de Repuestos Originales S.A.	77
Ilustración 18. Tipos de chumacera	89
Ilustración 19. Estructura de efecto de la empresa Repuestos Originales S.A.	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de diagnóstico: Planteamiento del problema	8
Tabla 2. Calificaciones de las variables GUT.....	54
Tabla 3 Nivel jerárquico de Repuestos Originales S.A.	78
Tabla 4. Elementos de la planeación.....	79
Tabla 5 Elementos de la organización	81
Tabla 6. Elementos de la dirección	82
Tabla 7. Elementos del control	84
Tabla 8. Productos de Repuestos Originales S.A.	90
Tabla 9. Principales clientes de Repuestos Originales S.A.	92
Tabla 10. Empresas competidoras en la ciudad de Managua	94
Tabla 11. Matriz FODA de Repuestos Originales S.A.	96
Tabla 12. Valores de las variables GUT	97
Tabla 13. Matriz GUT de Repuestos Originales S.A.....	98
Tabla 14. Matriz de influencia	100
Tabla 15. Influencias y factores	100
Tabla 16. Coordenadas de puntos en el esquema axial.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Distribución de las acciones Repuestos Originales S.A.	75
Gráfica 2. Elementos de la planeación.....	80
Gráfica 3. Elementos de la organización	81
Gráfica 4. Elemento de la dirección.....	83
Gráfica 5. Elementos del control	84
Gráfica 6. Categorías de clientes, por ventas	93
Gráfica 7. Esquema axial	102

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi formación y experiencia laboral, he tomado conciencia de la importancia del proceso administrativo el cual se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, organización, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta una organización para desempeñarse de manera efectiva, comprobando de cómo una correcta planeación, garantiza mejores resultados y de cómo el control además de culminar todo el ciclo administrativo funciona como reto alimentador de todo el proceso.

La siguiente investigación fue realizada en la empresa Repuestos Originales S.A. en la ciudad de Managua en el periodo 2018-2019, inicio operaciones como Repuestos Ezequiel Morales (REM) en noviembre de 1984 y abrió la primera sucursal ubicada en Rotonda Bello Horizonte 2C Sur, 1C Este, cuya razón social ahora es Repuestos Originales S.A., con más de 35 años de experiencia en el comercio, ofrece repuestos automotrices e industriales para todo tipo de vehículos y maquinaria industrial pesada, en la actualidad cuenta con cuatro sucursales dos ubicadas en Managua, una ubicada en Tipitapa y la última ubicada en Veracruz.

Propicia un estudio para constatar si se aplican herramientas de gestión que le permitan administrar eficientemente la organización, toma como referencia el proceso administrativo realizando un análisis real. Al final del estudio se tendrá un diagnóstico concreto del desempeño administrativo y se podrá proponer un plan de mejora.

El presente estudio tiene como objetivo la realización de un diagnóstico que proponga un plan de mejora administrativo definiendo las causas que afectan a la empresa, para dar resultados en la mejora de las funciones fueron evaluados los procesos de planeación, organización, dirección y control, y a partir de esa evaluación se proponen acciones correctivas para cada caso.

Se espera que esta tesis además de contribuir a mi formación se convierta en una herramienta de mejoramiento empresarial.

A continuación, se desarrolla el presente documento que se encuentra estructurado por tres capítulos, el capítulo uno aborda el diagnóstico interno y externo de la empresa Repuestos Originales S.A., en el capítulo dos se explica lo relacionado al FODA sistémico y el capítulo tres se hablará de una propuesta de plan de mejora basado en hallazgos del capítulo anterior, así mismo mediante el diagnóstico se logra identificar las debilidades y cuál sería el plan de acción adecuado para el mejoramiento del proceso administrativo de la empresa Repuestos Originales S.A.

El presente trabajo está compuesto por: Antecedentes que tratan de estudios previos sobre este tipo de temas, el problema de investigación que explica el planteamiento del problema, la pregunta general y específica, la justificación describe ciertas razones del origen de la investigación y los objetivos indican la dirección a seguir en el proceso investigativo.

El marco teórico constituye la base donde sustentará cualquier análisis o propuesta de desarrollo en un trabajo. Las preguntas específicas se elaboran en base a los objetivos específicos. Luego el desarrollo de los capítulos uno, dos y tres, la operativización de las variables. El diseño define el tipo de estudio de acuerdo a la clasificación del tema, así mismo define el procesamiento de la información y el tipo de instrumento correcto que se debe utilizar para la evaluación de las muestras.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes teóricos

A continuación, se relacionan algunas investigaciones llevadas a cabo en diferentes lugares del orden internacional que tienen que ver con la temática analizada en esta investigación.

Uno de los primeros trabajos revisados fue el de la Universidad de Antioquia (2006), autor de la investigación titulada: “Elaboración de un plan de mantenimiento y mejoramiento presentada en agosto de 2006”, donde se explica que la falta de un plan administrativo provoca conflictos a gran escala que termina siendo poco rentable para cualquier empresa, por tal razón esta investigación fue una guía detallada de los procesos para la elaboración de un plan de mejoramiento, con un ejemplo de aplicación, donde se muestran resultados e indicadores de seguimiento que permiten observar el logro de los objetivos del plan de mejoramiento implementado.

El segundo trabajo revisado es el De la Rosa y Arregoces (2015), autores de la investigación titulada “Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compras, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca, S.A., en la ciudad de Cartagena, Colombia” donde fueron evaluados los procesos administrativos, y a partir de esa evaluación se proponen acciones correctivas para cada caso logrando así diseñar un plan de mejoramiento a nivel administrativo en los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.

Esta investigación ayudará a comprender la importancia y necesidad de un diseño de plan de mejora administrativa para la empresa Repuestos Originales S.A. que le permita evaluar procesos y proponer acciones, para seguir creciendo a nivel empresarial. De manera, que esté, no solo se debe elaborar cuando se considere que la organización está fallando en algo, todo lo contrario, la importancia de esta técnica reside que con su aplicación se puede contribuir a mejorar y encontrar debilidades y afianzar las fortalezas.

1.1.2. Antecedentes de campo

El tema de un plan de mejoramiento administrativo en la empresa Repuestos Originales S.A. ha sido un reto desde sus inicios, ya que esta cuenta con una estructura organizativa semejante a la pequeña y mediana empresa (PYMES) por tal razón sus directivos en reiteradas ocasiones han descartado la posibilidad de implementar estos procesos.

Es importante mencionar que este tipo de estudio integral es la primera ocasión que se realiza para dicha empresa y se tiene contemplado implementarlo dentro de la empresa Repuestos Originales S.A., con el objetivo de continuar siendo rentable y seguir creciendo en el sector retail de repuestos automotrices.

En la ciudad de Managua existen varias empresas del mismo giro, las cuales han puesto en práctica los procesos administrativos, con la finalidad de mejorar su rentabilidad y adecuarse a normas y procedimientos estandarizados; una de las empresas que adoptó estas normas es Comercial La Esperanza. S.A. para este año 2019.

1.2. Justificación

En un mercado cada vez más competitivo y un mundo globalizado, las empresas están obligadas a cuidar y proteger los recursos que poseen, y emplearlos de tal manera que siempre obtengan una ventaja competitiva. Aun cuando una empresa se encuentre en una excelente posición en el mercado, es necesario que esta evalúe constantemente sus metas y objetivos, y los procedimientos llevados a cabo para cumplir estos.

La siguiente investigación denominada plan de mejoramiento administrativo para la empresa Repuestos Originales S.A., servirá como un instrumento de apoyo para que los estudiantes conozcan, definan y establezcan como se encuentra la estructura orgánica, funcional, formal y real de una organización, así como los tramos de control, responsabilidades y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la empresa en sus diferentes niveles.

Entre los objetivos que se persiguen con el plan de mejoramiento administrativo de la empresa Repuestos Originales S.A. se tiene: mejorar la comunicación dentro de la empresa, ampliar la gama de productos especiales, considerar los riesgos posibles en el financiamiento de productos, elaborar una política de incentivos, así como un manual de funciones, sin perder de vista el cumplimiento de la programación financiera.

Esta investigación está encaminada a ofrecer información competente para el mejoramiento de la gestión administrativa de una organización, lo cual es de suma importancia dentro del marco estructural organizacional que forma administradores con la capacidad de adaptarse a su medio sociocultural y contribuir en la transformación social.

1.3. Planteamiento del problema

El proceso administrativo es de mucha importancia para cualquier organización, cada una de las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Las empresas no nacen ni se estructuran por sí mismas. Antes de ponerlas en marcha, sus directivos deben tener clara la forma en que ésta se organizará de cara a las tareas propias de su actividad comercial. Este proceso se conoce como organización empresarial o estructuración del negocio.

Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. Ninguna labor de gestión y administración será posible si antes no se fija un plan de organización, el cual debe sentar las bases para el funcionamiento de la empresa y para elementos asociados.

En la empresa Repuestos Originales S.A. existen departamentos fusionados en donde el personal de dichas áreas realiza diversas funciones de manera combinada y no de manera especializada. Por ejemplo, los departamentos de contabilidad y recursos humanos se encuentran fusionados y la persona encargada de realizar la elaboración de planilla es la misma que se encarga de la contratación de personal e inclusive es el encargado de realizar cobro de cuentas por cobrar a los clientes.

Como la empresa Repuestos Originales S.A., nace de un negocio familiar, heredado con el paso del tiempo, los actuales propietarios no muestran interés por implementar un proceso administrativo que permita eliminar deficiencia en procesos internos de la empresa (contratación de personal, toma de decisiones, presupuesto anual, etc.); es por tal razón que los trabajadores no muestran interés por identificarse con la empresa ni su misión, visión y valores; así mismo el desinterés de los colaboradores en identificarse con la empresa.

Entre los factores observables a qué obedece la situación actual de la empresa Repuestos Originales S.A., en el municipio de Managua puede destacarse falta de recurso humano en las áreas estratégicas antes mencionadas lo que implica el incremento de trabajo y no atender en tiempo y forma algunas tareas asignadas, y sobre todo la indisposición para el control y seguimiento que se debe llevar.

La empresa Repuestos Originales S.A. no tiene definido claramente un plan administrativo donde se detallen las funciones de cada puesto de trabajo, así como establecida una línea de mando directa; el cumplimiento de las funciones se da de manera informal, es decir que todos los miembros, en un determinado momento, estén realizando múltiples funciones o duplicidad de funciones; siendo ineficiente los resultados propuestos por la organización.

Las sucursales de Repuestos Originales S.A., cuentan con 30 colaboradores en general, altamente calificados, materiales y equipos necesarios para su eficiente gestión; también efectúan sus tareas, en su mayoría, en forma manual salvo las proformas y los reportes mensuales que se elaboran en cada sucursal, que funciona de manera automatizada dentro de la herramienta de la empresa.

El presente trabajo permitirá a la empresa dar alternativas eficientes para la implementación del plan de mejora en las áreas de administración y finanzas acorde a los cambios que se realicen en la empresa y que puedan ser aplicados conjuntamente con los colaboradores.

Tabla 1. Cuadro de diagnóstico: Planteamiento del problema

1. Síntomas (Efecto)	2. Causas (Causa)	3. Pronostico	4. Control al Pronóstico
Mala comunicación	Falta de procesos	Insatisfacción del Cliente	Elaboración de un plan de mejoramiento administrativo.
Falta de diversificación de producto.	Perdida de vender un repuesto especializado.	Pérdida de Cliente	
Falta de abastecimiento de stock	Liquidez financiera	Pérdida de Venta	
Falta de política de incentivo en el personal.	Personal insatisfecho	Mala Atención al cliente.	
Falta de manual de funciones.	Distribución de funciones irracional.	Mal Clima laboral	
Falta de Planificación estratégica	Falta metas, y objetivos empresariales	Pérdida Cuota de mercado	

Fuente: Elaboración propia

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Pregunta toral

¿Qué mecanismos se pueden realizar en la empresa Repuestos Originales S.A, para mejorar los procesos administrativos?

1.4.2. Preguntas específicas

¿Cuál es la situación actual de la empresa Repuestos Originales S.A.?

¿Qué factores inciden en el desempeño administrativo de la empresa Repuestos Originales S.A.?

¿Qué acciones pertinentes se deben tomar en cuenta para mejorar los procesos en la empresa Repuestos Originales S.A.?

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejora administrativo en la empresa Repuestos Originales S.A., para el año 2020.

2.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico administrativo con el fin de reconocer la situación actual de la empresa Repuestos Originales S.A.
2. Identificar los factores que inciden en la eficiencia administrativa que sirvan de insumo para tomar acciones correctivas en el plan de mejora.
3. Proponer un plan de mejora administrativo en la empresa Repuestos Originales S.A. que permita lograr la eficiencia en el desempeño administrativo.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Generalidades del ambiente de la organización

Al conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar a la forma en la que esta ópera se le conoce como ambiente. El ambiente organizacional puede afectar tanto al acceso de recursos escasos, como las materias primas, los empleados, la información, la tecnología, la estrategia competitiva o la financiación. Hitt, Black y Porter (2006) mencionan:

El ambiente externo está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño. Además de los ambientes externos, las organizaciones tienen ambientes internos. El ambiente interno de la organización consiste en factores y fuerzas clave que se encuentran en su interior y que afectan su forma de operar (pp. 77-78).

Las organizaciones como un sistema abierto plantean que una organización interactúa con su entorno debido a que toma recursos de él y los transforma en productos que luego se distribuyen nuevamente al entorno.

Ilustración 1. Ambiente de la organización



Fuente: (Hitt *et al.*, 2006, pp. 78)

3.2. Ambiente interno

El ambiente interno de una empresa está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluyendo a los empleados actuales, el management y en especial la cultura corporativa que define el comportamiento del empleado.

3.3. Propietarios

Un propietario es aquella persona que, de forma individual o colectiva, tiene derechos legales sobre los activos de la empresa, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas, y asume la responsabilidad tanto comercial como legal frente a terceros. Hitt *et al.*, (2006) mencionan:

Los propietarios tienen derechos legales sobre los activos de una compañía. El propietario de una empresa puede ser un solo individuo o un grupo de accionistas. Sin embargo, para evaluar la relación que hay entre los ambientes interno y externo, tanto la estructura como la naturaleza de la propiedad son esenciales. Por ejemplo, si el dueño es un solo individuo, él o ella determinarán los objetivos generales de la organización. Así, el propietario tal vez determine que la maximización de las utilidades no es el propósito más importante y, en vez de ello, pretenda realizar cosas que beneficien a la comunidad (p. 99).

El propietario es la persona que tiene un negocio en marcha, siendo dueño de él (total o parcialmente), lo gerencia directamente o por medio de otra persona que no es necesariamente accionista. La empresa generalmente es una entidad abstracta, una sociedad mercantil, una marca, un producto o un proyecto.

3.4. Consejo de administración

Es un órgano colegiado que dirige la marcha de una empresa, supervisando y guiando la actuación de la dirección. Sus componentes son nombrados o ratificados por la junta general de accionistas. Los miembros del consejo son los consejeros, que pueden distribuirse entre ellos los cargos de presidente, vicepresidente, secretario y consejero delegado. Hitt *et al.*, (2006) afirman:

Las compañías suelen tener consejos de administración, es decir, un grupo de individuos elegidos por los accionistas de la empresa para que representen sus intereses. Como tal, tiene la responsabilidad de vigilar a los directivos de la compañía, pero casi nunca está a cargo de dirigir propiamente la compañía. El consejo puede estar formado por individuos tanto del ámbito interno como externo de la compañía. Los consejos de administración deben entender la naturaleza del negocio y sus operaciones, y supervisar las decisiones importantes con la finalidad de asegurarse de que estén protegidos los intereses de los accionistas (pp. 99-100).

Este término también se utiliza para designar al órgano de administración de las sociedades anónimas que ejerce las funciones de dirección, mando, representación y gestión de las mismas. Está compuesto por varios miembros o consejeros, que deben ser más de dos personas y que son nombrados por la junta general de accionistas, de modo que uno de ellos ostenta la condición de presidente.

3.5. Empleados

Los empleados son los bienes más importantes de una compañía. Ellos son la cara de la empresa y afectan directamente la experiencia y satisfacción del cliente. Sin embargo, son pocas las organizaciones que escuchan a sus empleados como parte de las iniciativas estratégicas. Hitt *et al.*, (2006) mencionan:

Los empleados son otra fuerza del ambiente interno. Hasta cierto punto, es posible utilizar las dos dimensiones de la fuerza sociocultural del ambiente general externo como medio para facilitar la evaluación de los aspectos clave en los empleados. En términos demográficos, factores como la edad y su distribución, el género y la diversidad étnica son muy importantes para los administradores. Por su parte, los valores de los empleados también son relevantes para los administradores cuando intentan comprender el funcionamiento de las fuerzas ambientales internas de la organización (p. 100).

El empleado, o trabajador, es una persona física que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo de una empresa o institución.

3.6. Cultura

La cultura organizacional es un conjunto de ideas importantes acerca de la organización, así como de las metas y prácticas que comparten los miembros de la misma. Es un sistema de valores compartidos sobre lo que es importante y de creencias sobre la manera en que funciona mundo. Bateman y Snell (2009) mencionan:

Puede ser difícil de definir para un observador; sin embargo, al igual que la personalidad individual, puede percibirse casi inmediatamente. La forma en la cual las personas se visten y se comportan, la manera en la que interactúan unos con otros y con sus clientes, y las cualidades que son valoradas por sus directores, resultan distintas en un banco y en una compañía de grabación de música rock (pp. 75-76).

En una organización, la cultura podría comenzar a formarse cuando los primeros miembros enfrentan los retos iniciales de asegurar la fundación de aquella, de crear el producto, de distribuirlo a los clientes, etcétera. Los pioneros (o primeros líderes) casi siempre tienen un conjunto de creencias que guían sus conductas y sus elecciones.

3.7. Proceso administrativo

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Münch (2007) afirma:

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración (p. 36).

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

Ilustración 2. Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

3.8. Planeación

La planeación comprende la selección de misiones y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción. Münch (2007) menciona:

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Sin objetivos o metas, los planes tendrían poco sentido (p. 41).

Los objetivos ayudan a fijar el rumbo, a enfocar el esfuerzo, a guiar las conductas, y a evaluar los progresos. Con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

En la planeación se definen metas específicas que abarcan varios años. Estas metas se escriben y participan a los integrantes de la organización. Robbins y Coulter (2005) mencionan:

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo) (p. 158).

La planeación marca una dirección para los gerentes. Cuando los empleados saben adónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas.

3.9. Planeación estratégica.

Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa. Chiavenato (2001) afirma:

La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general (p. 147).

La planeación estratégica define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.

Los planes estratégicos centran su atención en el futuro de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos que se propone a largo plazo. Hellriegel, Jackson y Slocum Jr. (2009) plantean:

En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización (p. 215).

La planeación estratégica debe ser de vital importancia. Sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. resumen la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

3.10. Planeación táctica.

Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico. Chiavenato (2001) afirma:

Esta planeación se decide en el nivel jerárquico más elevado de la organización: el nivel institucional. Para poner en marcha la planeación estratégica, es necesario implementarla en los niveles jerárquicos inferiores de la empresa, donde se ejecutan las tareas. No obstante, entre el nivel institucional y el nivel operacional existe una enorme diferencia de lenguaje y de posición (p. 168).

Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

La planeación táctica es una extensión de la planeación estratégica y los planes tácticos son creados para todos los niveles de una organización. Establece las medidas específicas necesarias para implementar el plan estratégico de la empresa. Hellriegel *et al.*, (2009) plantean:

Los planes tácticos sirven de ayuda para implementar los planes estratégicos. Los administradores de primera línea y de nivel medio y sus equipos de empleados por lo usual fundamentan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización. Cuatro factores son importantes para determinar la implementación con éxito de un plan táctico: realizarlo dentro del presupuesto o por debajo del mismo, ejecutarlo dentro del marco de tiempo programado o antes, alcanzar las metas enunciadas o superarlas y, tal vez el punto más importante y comunicar con claridad los elementos clave del propio plan estratégico a lo largo y ancho de la organización (pp. 237-238).

Los planes tácticos son normalmente de corto plazo y describen lo que una empresa tiene que hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo esas tareas y el personal y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3.11. Planeación operativa.

La planeación operativa se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos. Chiavenato (2001) plantea:

La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios (p. 185).

Estos planes son a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

La planificación operativa se centra en los productos y los servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras. Hitt *et al.*, (2006) menciona:

Los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos. Entre las tres clases de planes, éste es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para el cual se desarrolló (p. 271).

Los planes tácticos son beneficiosos para las empresas porque las medidas desarrolladas en el plan de gestión te ayudarán a encontrar ineficiencias en tus operaciones. Una vez que se descubren las deficiencias operativas, la dirección puede tomar las medidas necesarias para corregirlas.

3.12. Organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. Se busca lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella. Münch (2010) menciona:

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo (p. 61).

Se pretende una mejor atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

La organización, segunda fase del proceso administrativo, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa. Hellriegel *et al.*, (2009) afirman:

Es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia. Es una de las cuatro funciones generales de la administración, al lado de la planeación, el control y la dirección. El proceso que utiliza la gerencia para crear los puestos y las relaciones se llama diseño organizacional, que en pocas palabras significa las decisiones y acciones que dan por resultado una estructura (p. 358).

La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. Las organizaciones utilizan diversos diseños organizacionales para poder cumplir con su propósito y alcanzar sus metas.

3.13. División del trabajo

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia. La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones. Münch (2010) afirma:

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización.
2. Definir las funciones más importantes.
3. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
4. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
5. Definir los micros procesos; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa (p. 61).

Mediante la organización, la empresa reúne e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante la integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad, etc.

La especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. Robbins y Coulter (2005) mencionan:

El término especialización del trabajo describe el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad (p. 235).

La división del trabajo crea muchos trabajos diferentes y con frecuencia estrechos, lo que intensifica la necesidad de una coordinación administrativa efectiva.

3.14. Jerarquización

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. Münch (2007) afirma:

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La jerarquización implica definir la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión (p. 46).

Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos y se deben definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

El concepto de jerarquía es una piedra angular del diseño organizacional. La jerarquía o cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos. Hellriegel *et al.*, (2009) plantean:

La jerarquía es una pirámide que muestra las relaciones que existen entre sus niveles. El presidente o director general ocupa el puesto de la cima y es el miembro más importante de la alta gerencia. Él y los miembros del equipo de la alta gerencia imprimen el curso estratégico que seguirá la organización. Los vicepresidentes encargados de áreas específicas, así como los directores de información, contabilidad, recursos humanos y asuntos corporativos dependen de ellos (p. 361).

La jerarquía o cadena de mando incluye tres conceptos: autoridad, se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial; responsabilidad, los gerentes asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada; y unidad de mando ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad.

3.15. Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Robbins y Coulter (2010) mencionan:

Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos (p. 185).

El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Chiavenato (2001) menciona:

Es un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos. Es una alternativa estructural capaz de resolver problemas de integración, pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad (p. 214).

Organizaciones muy diferenciadas y con muchos departamentos y diversos niveles de autoridad exigen multiplicidad de mecanismos integradores, con el fin de garantizar la coordinación necesaria para el funcionamiento de todo el sistema.

3.16. Descripción de actividades.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Münch (2007) plantea:

Ésta es la última etapa de la división del trabajo, y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades (p. 46).

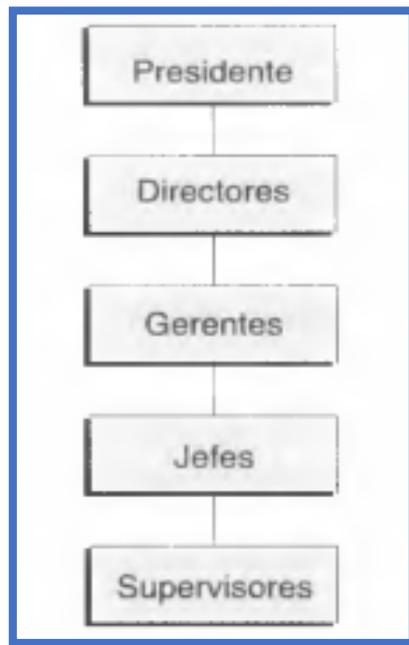
Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización.

En las organizaciones hay puestos tan diversos como numerosos, en virtud de la división de funciones indispensables para llevar a cabo una operación adecuada. Varela (2013) afirma:

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina descripción de puestos (p. 70).

Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

Ilustración 3. Organización lineal



Fuente: (Chiavenato, 2001, p. 221)

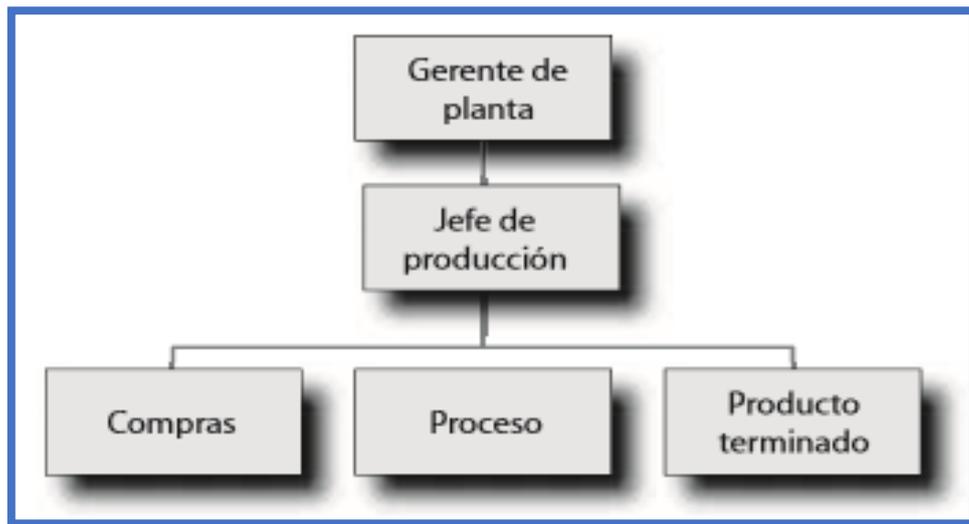
3.17. Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Chiavenato (2001) menciona:

Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno. La organización lineal o estructura lineal tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales (p. 221).

Entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. Debido a estas líneas de autoridad y responsabilidad, se presenta la cadena de mando

Ilustración 4. Organización funcional



Fuente: (Münch, 2010, p. 66)

3.18. Organización funcional

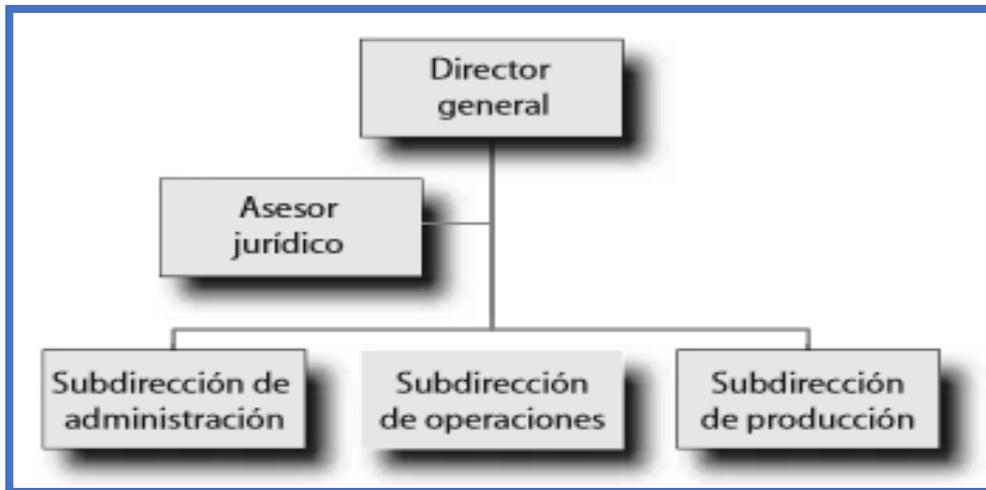
La organización funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Chiavenato (2001) menciona “La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa” (p. 223). Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

En la organización funcional ningún superior tiene autoridad total (autoridad lineal) sobre los subordinados, sino autoridad funcional, que es parcial y relativa y se deriva de su especialidad. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirman:

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Para entender mejor el concepto, piénsese en éste como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Un cargo de línea puede asignarla a otro cargo de línea o a uno de staff, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones (p. 240).

Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Ilustración 5. Organización de staff



Fuente: (Münch, 2010, p. 66)

3.19. Organización de staff

En las organizaciones existen unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer a las unidades de línea criterios para resolver un asunto. Münch (2010) afirma:

Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes (p. 66).

La organización staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua. Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.

La naturaleza de la relación del personal de apoyo está dada con aportación de consejos. La función de las personas con carácter exclusivo de asesores es investigar, buscar y dar consejos a los administradores de línea. Chiavenato (2001) comenta:

La organización línea-staff es un tipo mixto e híbrido de organización. Los órganos de staff (unidades de staff o de asesoría) se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa (porque no ejecutan tareas de producción y ventas, por ejemplo) y no tienen autoridad lineal, sino autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos (p. 225).

Los órganos de staff asesoran a los órganos de línea mediante especialización técnica. Mientras los especialistas de staff profundizan en determinado campo de actividades, los gerentes de línea detentan la jerarquía de la organización.

3.20. Dirección

La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración. Münch (2007) menciona:

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa (p. 51).

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

3.21. Toma de decisiones

Una característica distintiva de los líderes y de los grupos de trabajo eficaces es su capacidad para tomar decisiones adecuadas, oportunas y aceptables. Si la efectividad organizacional se define como la habilidad para asegurar y utilizar los recursos en la lucha por alcanzar las metas de la organización. Hitt et al. (2006) menciona:

Definimos toma de decisiones como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones incluye dos aspectos: el acto y el proceso (p. 301).

Los directores se enfrentan a problemas y oportunidades de forma constante. Algunas situaciones que requieren tomar decisiones son relativamente simples; otras son abrumadoras. Algunas requieren de acción inmediata, mientras otras toman meses o incluso años.

Se ha concluido que el proceso de la toma de decisiones es la selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, pero en realidad es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. Hitt *et al.*, (2006) mencionan:

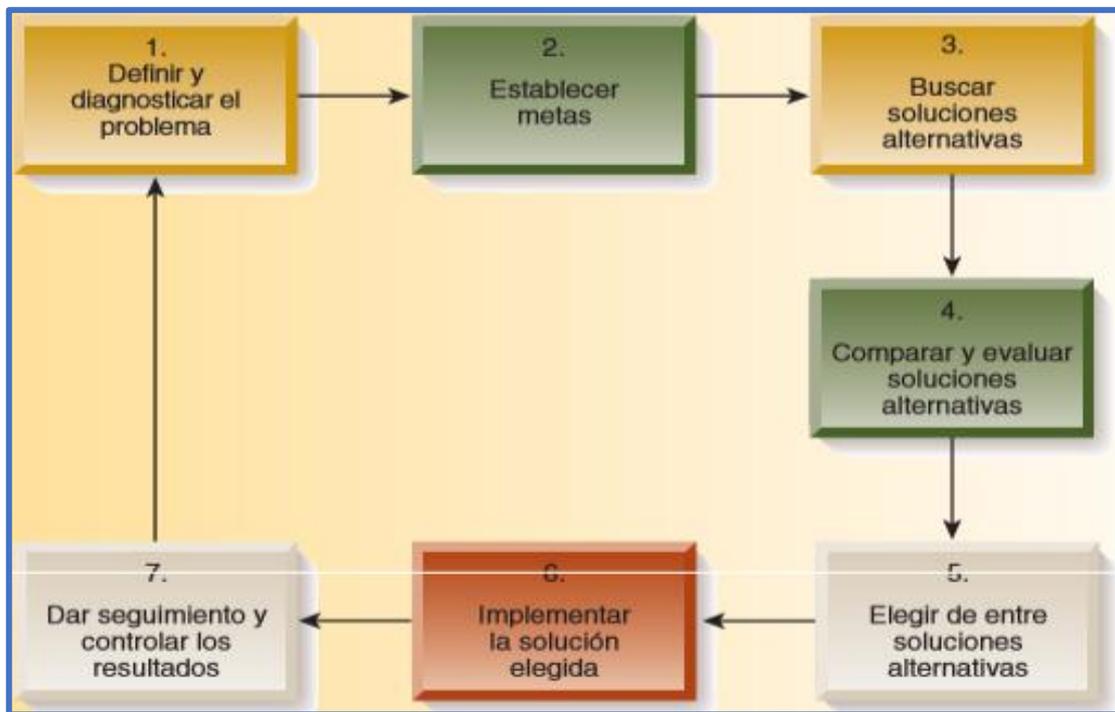
El modelo racional constituye el primer intento por explicar los procesos que hay en la decisión. Algunos lo consideran el enfoque clásico para comprender los procesos de decisión e incluye siete pasos básicos.

1. Identificar las situaciones en la decisión En el modelo clásico, quien toma la decisión comienza por reconocer que hay una situación para realizar una decisión, es decir, que existen problemas u oportunidades. Se enfrenta un problema cuando un administrador detecta una brecha entre el desempeño existente y el desempeño que se desea.
2. Desarrollar los objetivos y los criterios Una vez que se identifica la situación de conflicto que supone una decisión, el siguiente paso consiste en determinar un criterio para la selección de alternativas. Dicho criterio esencialmente representa aquello que importa en el resultado.

3. Generar alternativas Una vez que se establecen los objetivos y los criterios, el siguiente paso es generar alternativas que hagan posible el resultado que se desea. Casi todos consideramos primero las alternativas que encontramos o usamos en el pasado.
4. Las soluciones anteriores funcionarían si la situación presente es similar a la pasada. Sin embargo, es importante recordar que las situaciones cambian, y en la medida en que la situación actual difiera del pasado, o si las soluciones anteriores no tuvieron éxito, nos veríamos en la necesidad de idear nuevas alternativas.
5. Analizar las alternativas El cuarto paso del proceso entraña el análisis de las alternativas antes generadas. Para comenzar, es necesario especificar las alternativas que producirían los resultados mínimos aceptables. Por consiguiente, puede descartarse cualquier opción con escasa probabilidad de generar, cuando menos, los resultados mínimos aceptables. Luego, es necesario analizar la viabilidad de las alternativas restantes.
6. Seleccionar la alternativa Tras el análisis de las alternativas se desprende lógica o naturalmente la selección de una opción. El modelo clásico sostiene que los administradores elegirán la alternativa que maximice el resultado deseado.
7. Implementar la decisión Según el modelo clásico para la toma de decisiones, la implementación eficaz de una decisión se compone de cuatro elementos. El primero es evaluar las fuentes y las razones de posible resistencia a la decisión. El segundo elemento consiste en precisar la cronología y la secuencia de las acciones diseñadas para vencer la resistencia a la decisión y asegurar su aplicación eficaz.
8. Establecer la cronología y la secuencia de las acciones conduce en forma natural al tercer paso: la valoración de los recursos que se requieren para implementar la decisión de manera eficaz. Además, necesita determinar si cuenta con personal en quien pueda delegar la puesta en marcha eficaz de algunos de estos pasos.
9. Verificar y evaluar los resultados El último paso en el modelo clásico implica la verificación y la evaluación de los resultados. Para hacerlo, usted necesita reunir la información pertinente, y luego comparar los resultados con los objetivos y los estándares que estableció desde el principio (pp. 302-306).

Las etapas para la toma de decisiones en la administración equivalen esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Ilustración 6. Etapas de la toma de decisiones en el modelo racional



Fuente: (Hellriegel *et al.*, 2009, p. 266)

3.22. Motivación

El desempeño en el trabajo es el resultado que una persona consigue al aplicar algún esfuerzo. El desempeño en la realización de cualquier tipo de tarea u objetivo recibe la influencia de fuerzas llamadas motivos, que son las que producen la motivación en el trabajo. Amaru (2009) plantea:

La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo (p. 302).

En su sentido original, indica el proceso por el cual el comportamiento humano está incentivado, estimulado o energizado por algún tipo de motivo o razón. El comportamiento humano siempre está motivado. Siempre hay un motor en funcionamiento que lo mueve.

Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos, llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra, y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo. Hellriegel *et al.*, (2009) indican:

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo (p. 458).

Muchos administradores suponen que la motivación de los empleados está vinculada a la satisfacción que sienten. La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta.

La noción de que las necesidades humanas están organizadas en una especie de orden o jerarquía desempeña un papel importante en el estudio de la motivación. Una de las principales teorías que se basan en esa noción fue la propuesta por Abraham Maslow. Amaru (2009) indica:

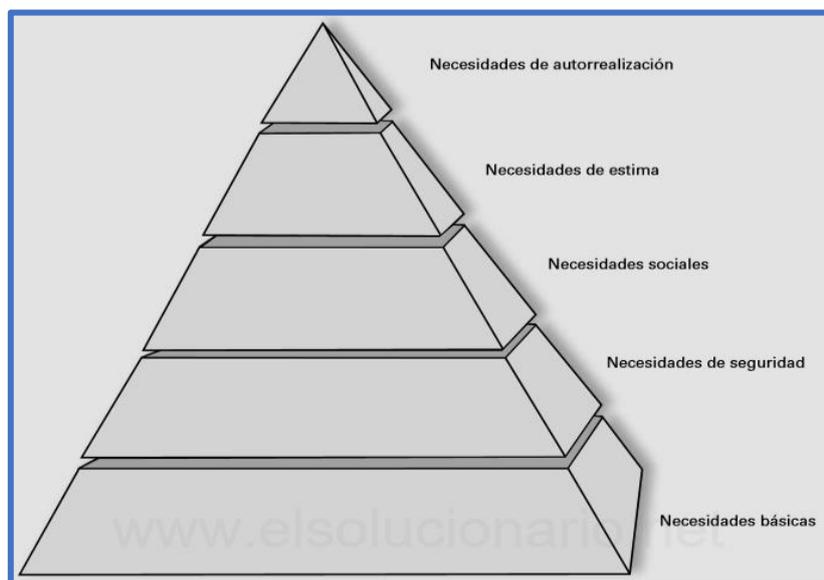
De acuerdo con la teoría de Maslow:

1. Las necesidades fisiológicas están en la base de la jerarquía. Las personas luchan por satisfacerlas antes de preocuparse por las del nivel superior.
2. Es preciso atender una necesidad en cualquier punto de la jerarquía antes de que se manifieste la necesidad del siguiente nivel. Si no puede satisfacerse una necesidad, la persona se quedará estacionada en ese nivel de motivación.
3. Una vez atendida, una necesidad deja de hacerse sentir. La persona comienza a ser motivada por el siguiente orden de necesidades.

4. Las personas están en un proceso de desarrollo continuo. Tienden a progresar a lo largo de las necesidades, buscando satisfacer una tras otra, y se orientan hacia la autorrealización.
5. Una necesidad puede predominar sobre las demás, debido a factores como la edad, el medio social o la personalidad. Por ejemplo, la necesidad de autoafirmación es predominante en la juventud (p. 303).

Las teorías con respecto a las necesidades humanas ofrecen la primera explicación importante sobre el papel de los motivos internos en la motivación. De acuerdo con esa idea, el comportamiento humano está motivado por estímulos internos llamados necesidades, que son estados de carencia.

Ilustración 7. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: (Castellanos, 2017, p. 304)

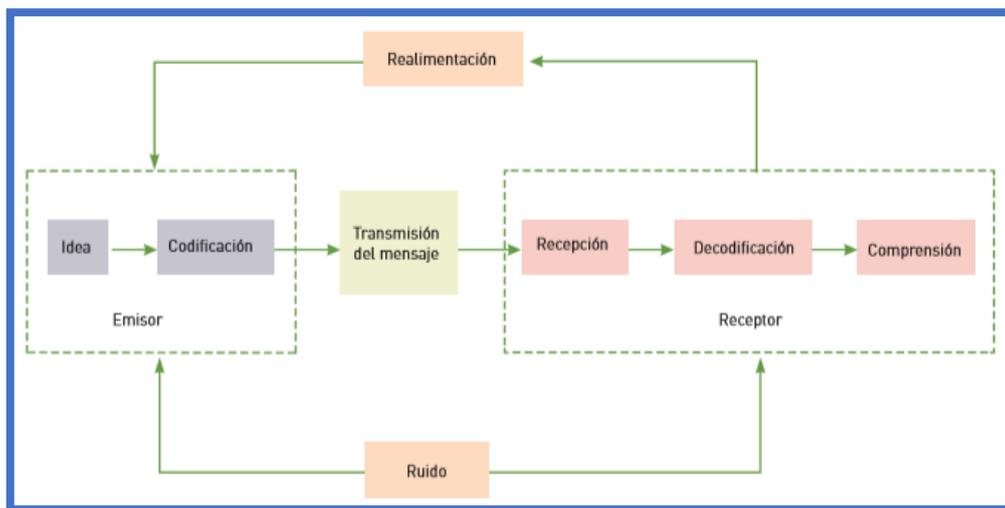
3.23. Comunicación

La comunicación, es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera se vuelve imperiosa dentro de las empresas. Koontz et al. (2012) plantean:

La comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa (p. 456).

A través del intercambio de información los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los derechos de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad.

Ilustración 8. Proceso de comunicación



Fuente: (Koontz *et al.*, 2012, p. 457)

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Los flujos de comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. Koontz *et al.*, (2012) plantean:

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente (p. 461).

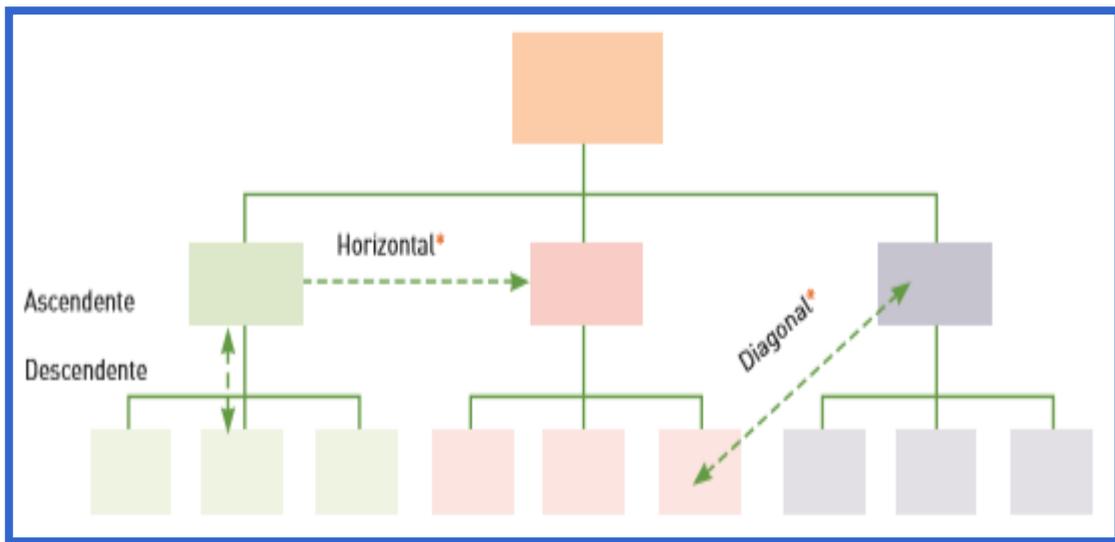
La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser, es decir, la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

Ser un comunicador hábil es esencial para ser un buen administrador y líder de equipo. Pero la comunicación también debe manejarse a lo largo de la organización. Existe la comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal dentro de las organizaciones. Amaru (2009) menciona:

1. Comunicación hacia abajo. La comunicación hacia abajo se dirige de los niveles superiores hacia los inferiores de la jerarquía. Es la dirección que sigue la información sobre todos los aspectos de las operaciones y del desempeño de la organización, así como las expectativas de la administración respecto de sus empleados.
2. Comunicación hacia arriba. Tiene diferentes contenidos. En primer lugar, se dirige hacia arriba la información sobre el desempeño y los acontecimientos en los niveles inferiores. Se trata en especial de los diversos tipos de informes y de la información producida por la observación del desempeño.
3. Comunicación lateral (horizontal) y diagonal. Ocurre entre las unidades de trabajo del mismo nivel o de niveles diferentes, pero que se sitúan en distintas jerarquías (comunicación diagonal). Los canales de comunicación lateral de todos los tipos permiten el funcionamiento de los procesos interdepartamentales y la toma de decisiones que involucra diferentes unidades de trabajo (pp. 351-353).

Si las personas se comunican en forma eficaz, los procesos organizacionales tienden a ser eficaces también. Sin embargo, los administradores, además de promover el desarrollo de las competencias personales, deben hacer que la comunicación circule en tres direcciones: hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados.

Ilustración 9. Flujo de información en una organización



Fuente: (Koontz *et al.*, 2012, p. 461)

3.24. Liderazgo

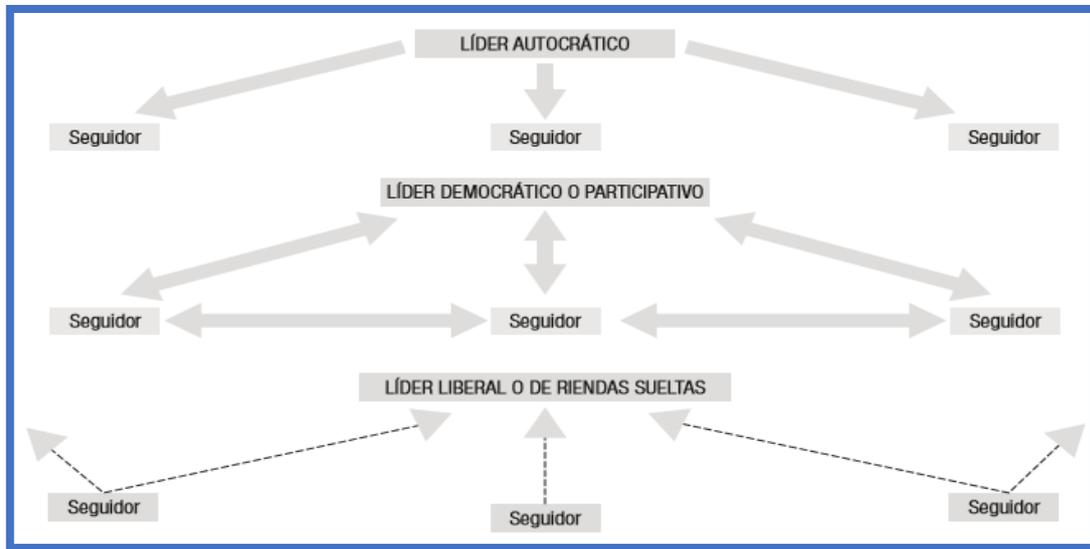
Definimos liderazgo como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. Koontz y Weihrich (2007) afirma “El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p. 310). Los líderes ayudan a un grupo a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades. Se colocan adelante, a modo de facilitar el progreso e inspirar al grupo para lograr las metas organizacionales.

El liderazgo se define como una competencia que establece una relación de influencia. Sin embargo, es más que sólo una competencia que, supuestamente, algunas personas tienen y otras no. Amaru (2009) afirma:

El liderazgo es uno de los papeles que desempeñan los administradores. La persona que desempeña el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo. Si quisiera desarrollar sus competencias como líder, usted debe entender las motivaciones de las personas a las que pretende liderar (p. 313).

En otras palabras, es la disposición de las personas a seguir a otro lo que convierte a éste en líder. Además, la gente sigue a quienes considera que les dará los medios para satisfacer sus propios deseos, carencias y necesidades.

Ilustración 10. Flujo de influencia de acuerdo al tipo de liderazgo



Fuente: (Koontz y Weihrich, 2007, p. 315)

Los términos autocracia, liberal y democracia se emplean para definir estilos básicos de liderazgo. El estilo puede ser autocrático, liberal o democrático, dependiendo de la manera en que el líder se relacione con los seguidores. Koontz y Weihrich (2007) mencionan:

Los estilos del liderazgo se clasifican según el uso de la autoridad. El líder autocrático exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su poder de dar y escatimar las recompensas y castigos. El líder democrático, o participativo, consulta con los subordinados ciertas medidas y decisiones propuestas y los incita a participar. El líder liberal o de rienda suelta usa su poder muy poco, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a los subordinados mucha autonomía en sus operaciones (p. 315).

Cada uno de estos jefes intermedios o altos dirigen a sus trabajadores mediante uno o varios estilos de liderazgo. Cada uno de ellos tiene sus ventajas e inconvenientes, y generan ciertas dinámicas y emociones distintas entre los subordinados, de modo que pueden influir en las dinámicas laborales, en la motivación y en la productividad.

3.25. Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes. Münch (2010) plantea:

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización (p. 125).

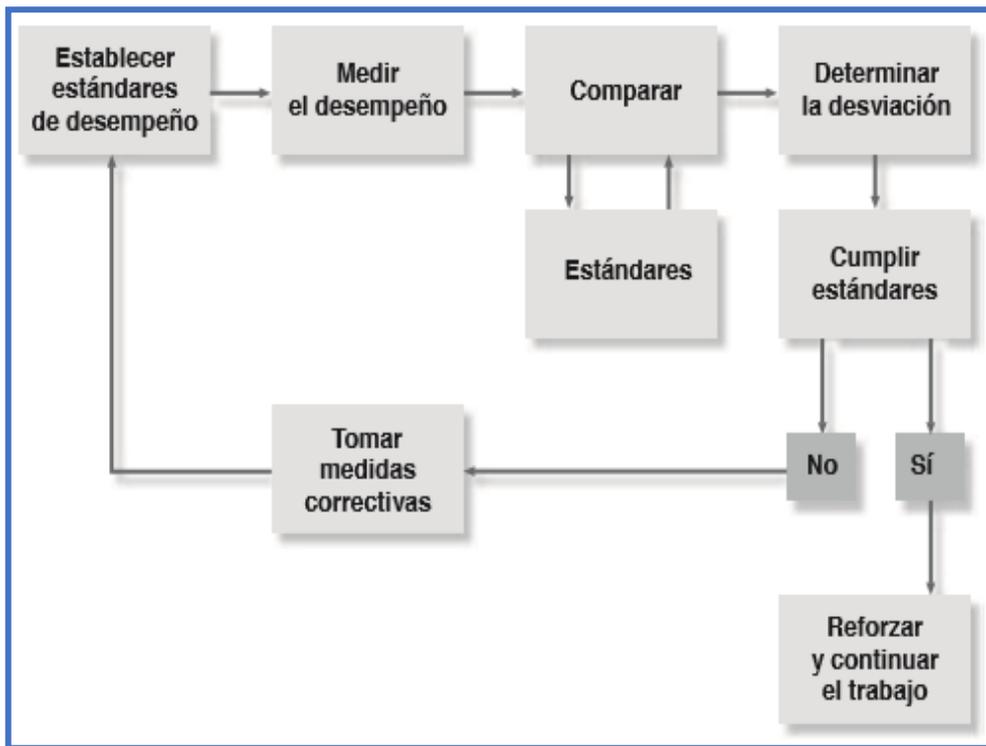
El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado sino hasta que evalúan qué actividades se han llevado a cabo y comparan el desempeño real con la norma deseada. Robbins y Coulter (2005) afirman:

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado (. 458).

Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es qué tanto facilita el logro de los objetivos.

Ilustración 11. Proceso de control



Fuente: (Bateman y Snell, 2009, pág. 576)

3.26. Proceso de control

Los sistemas de control están diseñados para medir el avance hacia las metas de desempeño, y si es necesario para aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño alcanza los objetivos del administrador. Bateman y Snell (2009) mencionan “Un sistema de control típico tiene cuatro grandes etapas: establecer estándares de desempeño, medir el desempeño, comparar el desempeño contra los estándares y determinar las desviaciones y tomar medidas para corregir los problemas y reforzar los éxitos” (p. 575). Los sistemas de control detectan y corrigen variaciones significativas, o discrepancias, en los resultados de las actividades planeadas.

El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados. Es posible establecer estándares para cualquier actividad: financiera, operativa, legal, de beneficencia y otras. Bateman y Snell (2009) mencionan:

Toda organización se fija metas relacionadas con rendimiento, innovación, satisfacción de grupos interesados y otras. Un estándar es el nivel de desempeño esperado con respecto a una meta determinada. Los estándares son objetivos de desempeño que establecen los niveles deseados de éste, que lo motivan y que funcionan como parámetros de comparación contra los cuales puede evaluarse la actuación real (p. 576).

Como los planes son los criterios frente a los que los gerentes diseñan sus controles, lógicamente el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que éstos varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales.

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Koontz *et al.*, (2012) mencionan:

Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible (p. 496).

Para llevar a cabo esta función se utiliza primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna, confiable, válida y fluida.

Cuando se han medido varias dimensiones del desempeño, esta etapa del proceso implica comparaciones múltiples. Si todas ellas apuntan en la misma dirección, su interpretación es relativamente directa. Hitt *et al.*, (2006) plantean:

El tercer paso del proceso de control es la comparación de los resultados del desempeño contra los estándares previamente establecidos. Así como la medición del desempeño recibe mucha influencia de los estándares, las clases de medición disponibles afectan las comparaciones. Si el sistema aún no incluye mediciones clave, por lo general no es posible volver a construirlo para fines de comparación. En ocasiones, los administradores se dan cuenta demasiado tarde de que no es posible realizar comparaciones adecuadas (p. 574).

En esta tercera etapa del control, los administradores necesitan comparar el desempeño esperado con el desempeño real. Es frecuente que tales comparaciones incluyan estimaciones tanto subjetivas como objetivas.

Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema. Bateman y Snell (2009) aseveran:

La última etapa en el proceso de control es tomar medidas apropiadas donde hay desviaciones significativas. Este paso garantiza que las operaciones se ajusten para alcanzar los resultados planeados, o para seguir excediendo el plan si el administrador determina que esto es posible. En los casos donde se descubren variaciones significativas, el administrador normalmente toma medidas inmediatas y vigorosas (p. 579).

Una alternativa es que no sean los ejecutivos de niveles superiores sino los operadores en el lugar del problema los que se encarguen de corregirlo. Con esta división tradicional del trabajo, el especialista toma las medidas correctivas necesarias. La selección de la acción correctiva depende de la naturaleza del problema.

3.27. Enfoque del control

Los gerentes pueden implementar controles antes de que comience una actividad, durante el tiempo en que se desarrolla una actividad, y después de que se ha completado una actividad. Bateman y Snell (2009) mencionan:

Los tres enfoques del control burocrático son: anticipado, concurrente y retroalimentación. El control preliminar se efectúa antes de que se inicie la operación y comprende políticas, procedimientos y reglas que se diseñan. El control concurrente se realiza al mismo tiempo que los planes se ejecutan. Por su parte, el control de retroalimentación se centra en el empleo de la información relativa a resultados para corregir desviaciones del estándar aceptable a medida que éstas se presentan (p. 580).

Estos tres elementos se relacionan con la ubicación del control en el desarrollo de una actividad: antes de que ocurra, o preventivo; durante el desarrollo, o control concurrente; y después de que finaliza, o de retroalimentación.

Ilustración 12. Implementación del control en una actividad



Fuente: (Amaru, 2009, p. 379)

El control preventivo se orienta hacia el futuro; su objetivo consiste en evitar problemas antes de que surjan. En lugar de esperar resultados y compararlos con los objetivos, el administrador puede poner límites a las actividades con anticipación. Robbins y Coulter (2010) afirman:

La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño, como productos de baja calidad, clientes insatisfechos, pérdidas en las ganancias y otros. Sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir. Por lo que a menudo los gerentes terminan por utilizar los otros dos tipos de control (p. 406).

En vez de esperar los resultados y compararlos con las metas, los administradores pueden ejercer control limitando las actividades con anticipación. Las reglas y los procedimientos formales también prescriben las acciones de las personas antes de que éstas se lleven a cabo.

El control concurrente tiene lugar mientras los planes se ejecutan y es el núcleo de cualquier sistema de control. El control concurrente también opera cuando los supervisores observan a los empleados para garantizar que trabajen con eficiencia y que no cometan errores. Robbins y Coulter (2010) mencionan:

El control concurrente se da mientras una actividad está en progreso. Si detectan algo que no está funcionando bien, lo arreglan. La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados. Todos los gerentes pueden obtener beneficios del control concurrente porque ayuda a corregir problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos (p. 406).

Está diseñado para dar retroalimentación inmediata de manera que las operaciones cambien con rapidez, con la finalidad de disminuir los errores o aumentar la calidad.

El control de retroalimentación implica una recopilación y un análisis de los datos de desempeño y de los resultados para que se aplique el proceso de corrección. Cuando señalan algo y corrigen el desempeño inadecuado, utilizan la retroalimentación como forma de control. Robbins y Coulter (2010) indican:

En el control de retroalimentación el control se da después de que la actividad se ha realizado. El control de retroalimentación tiene dos ventajas. Primero, la retroalimentación proporciona a los gerentes información importante acerca de qué tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación. Segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación. Las personas desean saber qué tan bien están trabajando, y la retroalimentación proporciona esa información (pp. 406-407).

El tiempo es un aspecto importante del control de retroalimentación. Con frecuencia hay grandes desfases entre el desempeño y la retroalimentación. Algunos procesos de retroalimentación están bajo control de tiempo real.

3.28. Ambiente externo o macro ambiente

El término ambiente externo se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. Éste incluye dos componentes: el ambiente externo de tarea y el ambiente general externo. Hitt *et al.*, (2006) abordan:

Nosotros dividimos estas fuerzas en dos categorías relacionadas pero distintivas: ambiente externo de tarea y ambiente general externo. El ambiente de tarea consiste en fuerzas con alto potencial para afectar a la organización de manera inmediata. Por su parte, el ambiente general son las fuerzas que por lo común influyen en el ambiente externo de tarea de la organización y, por lo tanto, en la propia organización (pp. 77-78).

Se puede decir entonces que en el ambiente de tarea externo existen fuerzas que afectan directamente la capacidad de una organización para obtener recursos, mientras que el ambiente general son fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones.

Ilustración 13. Ambiente general de Coca-Cola



Fuente: (Hitt *et al.*, 2006, p. 91)

3.29. Ambiente general externo

Las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el entorno general. Hitt *et al.*, (2006) afirman:

Son varias las fuerzas del ambiente general que influyen en el ambiente de tarea de la organización, así como en la propia organización. En forma habitual, tales fuerzas se dividen en cinco categorías principales: socioculturales, tecnológicas, económicas, político-legales y globales. Como es evidente, el efecto de un ambiente general externo varía de una industria a otra y de una empresa a otra (p. 78).

Se tiene en cuenta que estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su ambiente externo de tarea, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

3.30. Fuerzas socioculturales

Los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben cambiar. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de los gerentes. Hitt *et al.*, (2006) mencionan:

Las fuerzas socioculturales del ambiente general externo incluyen principalmente los aspectos demográficos y las características culturales de las sociedades donde opera la organización. Los aspectos demográficos son elementos descriptivos de los habitantes que conforman la sociedad, como promedios de edad, tasa de natalidad, nivel educativo y nivel de analfabetismo, entre otros. Los valores sociales son los deseos y condiciones comúnmente compartidos. En términos prácticos, para los administradores los valores sociales determinan el grado en el cual los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado (pp. 78-79).

Aspectos como la edad, la educación, las normas, los valores, costumbres o la forma de vida de una población conforman tanto a los clientes como a los empleados de una organización.

3.31. Fuerzas tecnológicas

En términos del entorno general, los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. Las compañías que aprovechan la tecnología prosperan. La tecnología ha cambiado las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas y las formas en que los gerentes dirigen. Hitt *et al.*, (2006) mencionan:

La tecnología es otra fuerza del ambiente externo que tiene efectos favorables o desfavorables sobre las organizaciones. Una innovación tecnológica específica podría significar el nacimiento y crecimiento de una empresa, o la declinación y muerte de otra. Si bien el ambiente tecnológico llega a ser bastante complicado, es necesario que los administradores se mantengan al tanto de dos aspectos básicos del mismo: los cambios en los productos y en los procesos (p. 80).

En la actualidad, una compañía no puede tener éxito sin la incorporación, en su estrategia, de las tecnologías deslumbrantes que existen y que siguen evolucionando. Los avances tecnológicos crean nuevos productos, evolucionan las técnicas de producción y mejoran las formas de administrar y comunicar.

3.32. Fuerzas económicas

Son factores que afectan a toda la economía, no solo a un negocio en particular. El ambiente económico afecta de forma dramática la capacidad de los directivos para funcionar eficazmente e influye en sus decisiones estratégicas. Hitt *et al.*, (2006) afirman:

En el ambiente externo hay una gran variedad de fuerzas económicas que influyen de manera significativa en las organizaciones. Sin embargo, no todas las fuerzas económicas afectan de igual forma a todas las organizaciones. Lo que determina los factores específicos que ejercen mayor influencia en una organización específica es la naturaleza exacta del negocio o la industria (p. 83).

Entre los ejemplos más comunes tenemos: las tasas de interés e inflación afectan la disponibilidad del costo del capital, las oportunidades de crecimiento, los precios, los costos y la demanda de productos por parte de los consumidores.

3.33. Fuerzas políticas y legales

Dentro de la evaluación externa contamos también con las fuerzas políticas y legales que influyen directamente en el desempeño y formulación de estrategias de la organización. Hitt *et al.*, (2006) indican:

Afectan a las organizaciones de manera drástica. El marco legal delimita lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no. De esta forma, las leyes son capaces de generar tanto retos como oportunidades. Por su parte, la legislación fiscal también tiene efectos profundos en los negocios. El gasto público es quizás uno de los asuntos políticos más relevantes del ambiente general externo. Por un lado, los incrementos o decrementos en el gasto público tienen un efecto sustancial en la economía general (p. 86).

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización y numerosas facetas de la práctica empresarial.

3.34. Fuerzas globales

Para las empresas globales que operan en múltiples países, pero que intentan integrar todas sus operaciones en una gran empresa casi sin fronteras, es posible que la línea entre las otras fuerzas ambientales y los ambientes globales se desdibuje. Hitt *et al.*, (2006) indican:

Aunque todos los gerentes necesitan poner atención al ambiente global, su importancia será mayor o menor dependiendo del tamaño de la organización y del alcance de sus negocios. Para las organizaciones pequeñas, quizás otras fuerzas del ambiente general sean más importantes y tengan efectos mucho más significativos. No obstante, para las organizaciones medianas y grandes, el ambiente global a menudo es tan importante o incluso más importante que cualquier otra de las fuerzas del ambiente general (p. 86).

Si bien nosotros separamos el ambiente global como una fuerza distinta del ambiente general, la verdad es que para muchas compañías y administradores el ambiente global está íntimamente relacionado con otras fuerzas ambientales.

Ilustración 14. Ambiente de tarea de JetBlue



Fuente: (Hitt *et al.*, 2006, p. 98)

3.35. Ambiente de tarea

El ambiente de tarea es el ambiente externo más inmediato, dentro de cuyo ámbito sobrevive y florece la organización, y está formado por competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores. Las fuerzas del ambiente de tarea ejercen una influencia significativa en la organización. Como el ambiente de tarea juega un papel relevante en la posición estratégica. Hitt *et al.*, (2006) menciona:

El modelo más conocido para analizar el ambiente de tarea de la organización es el que elaboró Michael Porter. Su marco de trabajo concibe el ambiente de tarea principalmente en términos de cinco fuerzas ambientales (las cinco fuerzas de Porter), las cuales influyen de manera significativa en las organizaciones que se desempeñan en una misma industria (p. 92).

La clave para todo administrador es entender con claridad la naturaleza de la rivalidad que hay en su industria. En las industrias muy grandes, con frecuencia existen segmentos distintos. Esto es importante porque tal vez la naturaleza de la rivalidad sea diferente en cada segmento.

3.36. Participantes nuevos – Entradas de nuevos competidores

El segundo elemento de las cinco fuerzas es el grado de dificultad o de facilidad con el que las empresas entran en una industria. Si el resto de los elementos permanece igual, los nuevos competidores incrementarán la competencia. Hitt *et al.*, (2006) afirma:

Una mayor competencia casi siempre deriva en menores márgenes de utilidad, puesto que los clientes tienen más opciones. A menos que el cambio de una compañía a otra resulte difícil y costoso para los clientes, las compañías estarán obligadas a dar mayor valor a los clientes cuando existan más opciones para estos últimos (p. 93).

Cuando los costos del cambio son bajos, cuantos más participantes nuevos haya, usted tendrá más opciones y mayor será el valor que cada competidor deberá ofrecerle con la finalidad de motivarlo a optar por él.

3.37. Sustitutos

Los sustitutos se enfocan en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes y servicios existentes. Hitt *et al.*, (2006) aseveran:

La sustitución no implica la elección de una tienda sobre otra. Significa optar por otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del cliente. Cuantas menos opciones de sustitutos haya, mayor será la utilidad. Comprender esto resulta fundamental para todo administrador, ya que, si bien los productos que compiten son uno de los elementos de definición más importantes en una industria, si el administrador no alcanza a distinguir los posibles sustitutos podría tomar decisiones estratégicas, de marketing o de producción inadecuadas, entre otras (p. 94).

La competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros. Cuando una industria innova, otra puede sufrir.

3.38. Clientes

Si los clientes son pocos o están muy bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno. Hitt *et al.*, (2006) mencionan:

Todos los gerentes de empresas tienen clientes a quienes atender. En la medida en que los clientes sean relativamente pocos y en la medida en que esos clientes estén unidos, tendrán mayor poder para demandar precios bajos, bienes y servicios personalizados, y términos de financiamiento más atractivos por parte de los productores. Cuanto mayor poder tengan los clientes, más valor obtendrán. A menos que una empresa sea capaz de reducir sus costos de manera rápida y significativa, cuanto mayor valor obtengan los clientes, menores serán las utilidades de la empresa (pp. 94-95).

El poder de negociación de los clientes también se describe como el mercado de productos: la capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión, lo que también afecta la sensibilidad del cliente a los cambios de precios. Las empresas pueden tomar medidas para reducir el poder del comprador, como la implementación de un programa de lealtad.

3.39. Socios estratégicos

Los socios comúnmente comparten riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y los beneficios resultantes. La implicación general de la palabra estrategia es a largo plazo, es decir, puede ser un acuerdo que abarque varios aspectos del trabajo de una organización. Hitt *et al.*, (2006) abordan:

Los socios estratégicos son otras organizaciones que trabajan de manera estrecha con una empresa para alcanzar metas que los benefician mutuamente. El grado de participación que hay entre los socios varía desde un compromiso limitado hasta la formación de una empresa conjunta, en la cual cada uno de los socios es dueño de una parte del capital de la sociedad (p. 95).

Las sociedades estratégicas llegan a tener un grado de participación tan importante, que cada miembro de la sociedad es propietario de un interés de capital en la sociedad. Con mucha frecuencia, este nivel de participación en una sociedad estratégica adopta la forma de empresas conjuntas.

3.40. Mano de obra

En términos generales se conoce como mano de obra al individuo o individuos que intercambian sus cualidades o condiciones físicas por un salario o sueldo. Podemos decir que la mano de obra engloba, por tanto, al colectivo de personas que son capaces de poner sus conocimientos al servicio de la producción de un bien o servicio. Hitt *et al.*, (2006) mencionan:

Prácticamente ninguna organización funciona sin gente. El equilibrio entre oferta y demanda de tipos específicos de trabajadores afecta de manera significativa el desempeño de cualquier empresa. Por ejemplo, si la demanda excede la oferta, esta falta de equilibrio derivaría en un alto costo de la mano de obra. Es evidente que un mayor costo de personal afectará las utilidades de la empresa, a menos que ésta tenga la posibilidad de transferir al cliente el aumento en tales costos. Si la demanda supera con mucho a la oferta, la empresa experimentaría una escasez aguda de mano de obra (pp. 95-96).

Sin mano de obra no hay producción, y sin producción la mayoría de las cosas de las que disfrutamos diariamente no existirían. Absolutamente todo tiene un proceso de creación en la que directa o indirectamente la mano de obra está implicada.

3.41. Reguladores

El papel de los órganos reguladores consiste en asegurar el correcto funcionamiento de sectores esenciales para la vida económica y social de un país, dado su carácter estratégico. Los organismos reguladores son un nuevo tipo de autoridad administrativa. Nacen para la ordenación económica de sectores como el transporte o el sistema financiero. Hitt *et al.*, (2006) abordan:

Los reguladores son tanto organismos de regulación como grupos de interés. Un organismo de regulación es una institución creada por el gobierno para establecer y hacer cumplir estándares y prácticas que, en general, sirven para proteger los intereses de la comunidad. Los grupos de interés son organizaciones no gubernamentales que se constituyen para defender los intereses de sus miembros. Aunque estos grupos no tienen poder de regulación oficial ni para hacer cumplir las normas, sí llegan a ejercer una influencia intensa sobre las organizaciones (p. 96).

Las instituciones de regulación ocupan un lugar especial en el ambiente externo de tarea de la organización por su poder de influencia y porque, en algunos casos, toman ciertas medidas ante una organización.

3.42. Herramientas para realizar diagnósticos organizacionales

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Meza y Carballeda (2003) mencionan:

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar (p. 2).

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

3.43. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos. Meza y Carballeda (2003) dicen:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor (pp. 2-3).

3.44. Matriz FODA

Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Koontz *et al.*, (2012) mencionan:

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización (p. 136).

Se introduce la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas.

Ilustración 15. Matriz FODA



Fuente: (Periard, 2011)

3.45. Estrategias alternativas

Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza. Koontz *et al.*, (2012) mantienen:

1. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini–mini (por minimizar–minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.

2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades (p. 138).

La matriz FODA presenta las cuatro estrategias alternativas (aunque la importancia está en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados). Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

3.46. Matriz GUT

Es una herramienta de la calidad que tiene foco en la ayuda de la priorización de problemas, pero aquí la visión es un poco diferente. En vez de estudiar las causas de un único problema, la GUT analiza diversos problemas por el sesgo. Ávila (2015) dice:

Matriz GUT es una herramienta de ayuda en la priorización de resolución de problemas. La matriz sirve para clasificar cada problema que usted considere pertinente para su empresa por la óptica de la gravedad (del problema), de la urgencia (de resolución de él) y de la tendencia (de él empeorar con rapidez o de forma lenta).

Es una herramienta muy importante para gestionar problemas dentro de una empresa, y es muy efectiva a pesar de su simplicidad en el desarrollo y mantenimiento. Por lo general, está vinculado a la Matriz FODA y su análisis de los entornos internos y externos de la empresa, donde analiza la prioridad de resolver un problema, que puede estar dentro o fuera de la empresa.

Tabla 2. Calificaciones de las variables GUT

G	U	T
1 = Sin gravedad (Daño mínimo)	1 = Puede esperar (Largo plazo 2 meses)	1 = No cambiará (Desaparece)
2 = Poco grave (Daño leve)	2 = Poco urgente (Largo plazo 1 meses)	2 = Empeorará a largo plazo (Se encoge ligeramente)
3 = Grave (Daño regular)	3 = Urgente (Termino prom. 1 quinc.)	3 = Empeorará a mediano plazo (Empeorara)
4 = Muy grave (Gran daño)	4 = Muy urgente (Corto plazo 1 semana)	4 = Empeorará a corto plazo (Empeorará pronto)
5 = Extremadamente grave (Daño muy grave)	5 = Acción inmediata (Está pasando inmediatamente)	5 = Empeorará rápidamente (Empeorará mucho)

Fuente: Elaboración propia

3.47. Pasos para elaborar Matriz GUT

Es un ejercicio de comprensión de cuáles son sus principales problemas y, por eso, necesitamos establecer un paso a paso para que ese proceso sea organizado y te dé los resultados que esperas. Periard (2011) menciona:

1. Enumerar todos los problemas relacionados con las actividades que tendrá que desempeñarse en su departamento, su negocio o incluso en sus tareas domésticas.
2. Calificar cada problema enumerado dentro de los tres aspectos principales que serán analizados: gravedad, urgencia y tendencia.

- a. Gravedad: Se analiza por la consideración de la intensidad o impacto que el problema puede causar si no se soluciona. Estos daños pueden ser evaluados cuantitativa o cualitativamente. Un problema grave puede ocasionar la quiebra de su empresa, la pérdida de clientes importantes o incluso el daño de la imagen pública de la organización.
- b. Urgencia: Es analizada por la presión del tiempo que existe para resolver determinada situación. Básicamente toma en consideración el plazo para resolver un determinado problema. Puede considerarse como problemas urgentes plazos definidos por ley o el tiempo de respuesta para clientes.
- c. Tendencia: Se analiza por el patrón o tendencia de evolución de la situación. Usted puede analizar problemas, considerando el desarrollo que tendrá en la ausencia de una acción efectiva para solucionarlo. Representa el potencial de crecimiento del problema, la probabilidad de que el problema se vuelva mayor con el paso del tiempo.

Las calificaciones deben asignarse siguiendo la siguiente escala ascendente: grado 5 para los valores más altos y 1 a los valores más bajos. Es decir, un problema extremadamente grave, muy urgente y muy elevado.

- 3. Al final de asignar marcas para problemas, siguiendo los aspectos de GUT, es necesario producir un número que será el resultado de todo el análisis y que definirá la prioridad que problema El cálculo se realiza de la siguiente manera: tome los valores de cada problema y multiplique esto forma $(G) \times (U) \times (T)$. Lo cual, en comparación con otros problemas indicarán si es más urgente ser atacado o no.
- 4. Después de definir, enumerar y calificar cada problema, debe agregar los valores para cada problema (gravedad, urgencia y tendencia), por lo que se obtienen los problemas que serán nuestras prioridades. Aquellos con el valor de mayor prioridad serán los que debe enfrentar primero, ya que serán los más serios, urgentes y más propensos a convertirse peor. Algunas personas a menudo usan el Gráfico de Pareto junto con esta herramienta para el análisis de las prioridades. Sin embargo, no hay una regla. Puede combinar Matriz GUT con otras herramientas o úselo solo (pp. 1-2).

3.48. Aplicaciones de la matriz GUT

Así como la mayoría de las metodologías, es posible hacer pequeños cambios manteniendo el propósito de uso. Ávila (2015) menciona:

Originalmente, la matriz GUT se creó para organizar y ayudar en el trabajo de priorización de problemas, pero la verdad es que puede adaptarse para dar prioridad a lo que usted desea. Imagine que, en lugar de problemas, usted podría utilizar la matriz para priorizar:

1. Estrategias de una planificación estratégica.
2. Planes de acción de un estratégico trazado
3. Acciones de plan de marketing de la empresa
4. Defectos de máquinas que se deben corregir
5. Costos que necesitan ser cortados de un área.

3.49. Motivos para utilizar la matriz GUT

El uso de la Matriz GUT tiene sus ventajas. Ávila (2015) menciona:

1. La matriz GUT contribuye a su toma de decisión estratégica
2. Facilita la asignación de recursos en los problemas más importantes y que pueden ocasionar mayores daños en su empresa
3. Herramienta de apoyo para la planificación estratégica
4. Implementación sencilla
5. Puede ser utilizada por cualquier empresa o sector
6. El formato de matriz facilita el relleno y la visualización de los atributos GUT
7. Permite una priorización de resolución de problemas de forma asertiva
8. Foco en la disminución de problemas más serios
9. También puede aplicarse a su realidad personal
10. Es una herramienta que puede ser aliada a otras como el diagrama de Pareto o de Causa y Efecto (Ishikawa)

3.50. Objetivo

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Robleto (2014) menciona:

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma. Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para una empresa son:

1. Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
2. Sirven de guía para la formulación de estrategias.
3. Sirven de guía para la asignación de recursos.
4. Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
5. Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
6. Generan coordinación, organización y control.
7. Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.
8. Revelan prioridades.
9. Producen sinergia.
10. Disminuyen la incertidumbre.

3.51. Características de los objetivos

Para que los objetivos de una empresa permitan obtener los beneficios descritos anteriormente, deben contar con las siguientes características, según Robleto (2014):

1. Medibles. Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo «aumentar las ventas», un objetivo medible sería «aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes». Sin embargo, es posible utilizar objetivos generales como el de «aumentar las ventas», pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos medibles que en conjunto permitan alcanzar los generales.

2. Claros. Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
3. Alcanzables. Deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.
4. Desafiantes. Deben ser retadores (aunque realistas). No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.
5. Realistas. Deben ser realistas y razonables. Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa. Por ejemplo, a diferencia del objetivo «aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes», un objetivo realista sería «aumentar de 10 a 20 empleados en un mes».
6. Coherentes. Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión, las políticas, la cultura y los valores de la empresa.

3.52. Tipos de objetivos

Existen diferentes tipos de objetivos en una empresa, los cuales pueden ser clasificados de acuerdo a su naturaleza, jerarquía y alcance de tiempo. Robleto (2014) menciona:

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

1. Objetivos generales. También conocidos como objetivos genéricos, son objetivos basados en expresiones generales o genéricas. Dentro de los objetivos generales se encuentra la visión de la empresa, la cual es el principal objetivo general que persigue una empresa.

2. **Objetivos específicos.** Son objetivos concretos expresados en términos de cantidad y tiempo. Los objetivos específicos son necesarios para alcanzar los objetivos generales. En ocasiones, a los objetivos específicos se les conoce como metas. De acuerdo a su jerarquía, los objetivos se clasifican en:
 - a. **Objetivos estratégicos.** También conocidos como objetivos organizacionales, son objetivos que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta. Son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa. Normalmente son generales y de largo plazo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.
 - b. **Objetivos tácticos.** También conocidos como objetivos departamentales, son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos. Son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa. Normalmente son de mediano plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.
 - c. **Objetivos operacionales.** Son objetivos que se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área. Son formulados por los gerentes de áreas o los administradores. Normalmente son específicos y de corto plazo. Se establecen en función de los objetivos tácticos.

3.53. Recomendaciones sobre el uso de objetivos

Robleto (2014) sugiere:

1. Se deben establecer objetivos generales, pero siempre y cuando éstos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere ir. Siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.

2. Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada área o departamento, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
3. Los objetivos de un área o departamento deben ser coherentes con los objetivos de otras áreas o departamentos. Por ejemplo, no sería coherente que producción establezca como objetivo aumentar el número de productos fabricados si marketing no cuenta con los recursos necesarios para vender los productos adicionales.
4. Los objetivos deben ser comunicados en todos los niveles de la empresa. Se les debe comunicar y hacérseles recordar permanentemente a quienes corresponda.
5. Siempre se deben establecer prioridades al momento de cumplir los objetivos. Se deben cumplir primero los objetivos más importantes, relevantes o urgentes, y dar prioridad a los objetivos estratégicos antes que los tácticos, y a los tácticos antes que a los operacionales.
6. Los objetivos no deben ser estáticos. Se debe tener la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno como, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos o preferencias de los consumidores como producto de nuevas modas.
7. Una vez establecidos, los objetivos deben ser revisados periódicamente para asegurarse de que aún sigan siendo los resultados que pretende alcanzar la empresa o sigan siendo acordes a las condiciones del entorno, y cambiarlos o modificarlos en caso de ser necesario.

3.54. Matriz de influencia (Matriz de Vester)

La matriz de Vester fue desarrollada por un alemán llamado Frederic Vester, esta matriz nos permite identificar las causas y efectos de una situación problemática. Bentancourt (2016) menciona:

La matriz de Vester es una serie de filas y columnas que muestran tanto horizontal (filas) como verticalmente (columnas) las posibles causas (variables) de una situación problemática. Lo que hacemos básicamente es enfrentar los problemas (variables) entre sí basándonos en los siguientes criterios de calificación: 0, 1, 2 y 3.

0: No lo causa

1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil

2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media

3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

El análisis de problemas es un punto a trabajar en el marco lógico, razón por la cual la matriz de Vester es una herramienta común en la metodología de marco lógico. Para explicar cómo realizar la matriz de Vester, es necesario conocer las herramientas que van de la mano con su aplicación, y son herramientas que generalmente se trabajan con el enfoque marco lógico.

3.55. Pasos para elaborar la matriz de influencia

El análisis sistémico consiste en un análisis de influencia entre diversas variables, provenientes de una sesión grupal de lluvia de ideas alrededor de una problemática, con el fin de priorizar el objetivo de una intervención a realizar. Tierrafría (s.f.) dice:

Con esta Matriz se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás. El primer panorama estático del sistema obtuvimos de la FODA ahora con la Matriz se hace dinámico, la foto se convierte en una película. Los factores de influencia se registrarán en la Matriz.

1. Determine las variables o problemas. A veces serán evidentes, otras tendrás que recolectar datos que te permitan determinar cuáles son los posibles problemas. No hay un número definido de cuántas ideas tener, pues algunos autores creen que después de 13 problemas ya no son problemas y otros creen que como mínimo requieres de 10 ideas para tener un resultado decente.

2. Redacta el problema: A veces la forma en que escribimos solo es comprendida por nosotros y nadie más. Busca que los problemas queden redactados de tal forma que cualquier persona que los lea, entienda que esto es un problema. Piensa en el impacto que esto ocasiona y no en el que está ocurriendo.
3. Asigna un identificador al problema: Un id, algo que te permita identificarlo fácilmente. Problema 1, problema 2, etc., o p1,..p2,..p3. Cada factor corresponde a una letra (pueden utilizarse también números). La secuencia no es importante.
4. Ubica los problemas en la matriz: Tanto en la cabecera de filas como de columnas. Si el enunciado del problema es muy largo, coloca su código. Luego llena con 0 la diagonal principal, es decir, la coordenada donde cada variable vertical concuerda con su homólogo horizontal (1,1), (2,2), (3,3), etc.

El moderador y los demás integrantes del grupo de trabajo se plantean siempre las mismas preguntas: ¿Existe una influencia directa del factor A en el factor B? Si la respuesta es "No", registre un "0" en el campo correspondiente. Si es "Sí", pase a la pregunta siguiente: ¿Es esta influencia más bien intensa, media o débil? Registre 3, 2 o 1 en el campo correspondiente, respectivamente. En este caso la influencia de un factor en sí mismo no se investigará.

Para el análisis de la influencia partimos siempre del estado actual, no de una situación futura, deseada o imaginaria. La pregunta de la influencia 'directa' es una cuestión que queda a criterio de cada uno, lo que en muchas situaciones no genera diferencias de opinión y en otras situaciones sí. Esto conduce a un proceso de debate en búsqueda de una valoración más acertada al modelo de sistema. La moderación debe procurar que todos concuerden a través del debate a una valoración clara e inequívoca.

5. Suma influencias y dependencias: Ya tienes la matriz diligenciada. Ahora se suman las filas y columnas. Lo que obtendrás de la suma de cada fila se conoce como la influencia/causa. Es el nivel de influencia que tiene ese problema sobre otros. También se conoce como motricidad. La suma de cada columna te da el nivel de dependencia/efecto. Es el nivel en que un problema es causado por otros.

La Suma activa (SA): Indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación a los otros. La Suma pasiva (SP): Indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor. La última línea de cada factor contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva (SA x SP).

El resultado del análisis de influencia es reflejo de la problemática analizada dentro de un contexto determinado, el mismo permite aplicar una mirada de sistema más acorde con la realidad y con las dinámicas relacionales entre las distintas variables.

3.56. Estructura de efecto

La matriz de influencia contiene ya informaciones significativas. Ahora si se coloca en forma visualizada esos datos resulta aún más visible la dinámica y la estructura del sistema. Generalmente, cuanto más compleja sea una relación, más necesario será visualizara para que la comprendamos y podamos intercambiar ideas al respecto. Tierrafría (s.f.) indica:

La estructura de efectos es una forma de representación que nos muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales. Seleccione el factor que muestre el mayor producto de SA y SP. Él reúne realmente el mayor número de corrientes de efectos entrantes y salientes, por lo que por motivos técnicos debería hallarse en el centro del dibujo.

En primer lugar, registre a continuación -partiendo de este factor- todas las corrientes de efectos con intensidad "3" (utilizando flechas gruesas o un color determinado) en el dibujo.

Con ello se llena en ocasiones el dibujo. De todos modos, deben registrarse todavía los efectos medios y débiles con flechas de un grosor proporcionado (o en otros colores). Por esto es aconsejable de utilizar todo el espacio disponible para mantener la legibilidad de la red a construir. El objetivo del ejercicio es mantener la visión general con toda su complejidad. Con la ayuda de la estructura de efectos y señalando podemos aclarar cómo funciona el sistema: partiendo de un factor determinado seguimos la difusión de su efecto en el sistema.

Para ello son útiles las reflexiones “¿Qué pasaría si nos dedicamos a tal factor?” Con las que vamos desarrollando un escenario y así podemos mantener una exposición de una estrategia compleja ante un público asombrado. Atención: En el dibujo se deben registrar todos los factores del sistema, incluidos los que no muestran ni reciben ninguna flecha. Ello también constituye una información.

3.57. Esquema axial

Mientras que la estructura de efectos nos muestra cómo se desarrollan las influencias en el sistema y dónde se crean efectos directos e indirectos, el Esquema Axial nos proporciona otra información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de "sensibilidad" (Influenciabilidad) de ese factor incidido por parte del sistema. Tierrafría (s.f.) demuestra:

La Suma Activa y la Suma Pasiva de cada factor de la Matriz de Influencia nos permite crear un sistema de coordenadas en el que se asigna un lugar a cada factor. Se utiliza el eje X para la Suma Activa y el eje y para la Suma Pasiva. Ambos ejes tienen la misma medida determinando así sus cuadrantes respectivos. Según las Sumas Activa y Pasiva, posteriormente, se asignarán los números correspondientes a ambos ejes.

En este esquema se determina la intensidad relativa de cada factor, por lo tanto, dispondremos la escala del modo siguiente: La Suma Activa máxima de la Matriz de Influencia se registra en el lugar más externo del eje X. A partir de aquí, todas las demás graduaciones de la escala reciben asignados los valores numéricos correspondientes. De forma análoga se procede con el eje y con la Suma Pasiva.

Seguidamente, se registra cada factor en el sistema de coordenadas. Señalizamos los factores con A, B, C ó -mejor aún- con su término clave correspondiente. La cruz formada por los ejes crea una división en 4 cuadrantes que nos ayudan a dividir el conjunto de factores de forma aproximada, y en la cual éstos tienen influencia hacia otros factores y están influenciados por los demás.

Los cuadrantes son:

ACTIVO: Alta influencia, baja influenciabilidad. Al modificar estos factores se pueden alcanzar fuertes cambios, estos factores no son muy sensibles frente a otros factores del sistema.

PASIVO: Baja influencia, alta influenciabilidad. Debe controlarse el comportamiento de los diferentes flujos. Intervenciones enfocadas de este cuadrante tardan mucho en repercutir sobre el sistema general.

CRITICO: Alta influencia, alta influenciabilidad. Las modificaciones pueden lograr una alta repercusión de efectos, pero pueden darse efectos no deseados (propios y otros) se puede monitorear con mucho cuidado estos factores.

INERTE: Baja influencia, baja influenciabilidad. Factores pocos influenciables, pero es casi probable que ocurran efectos acumulados a largo plazo.

3.58. Plan de mejora

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. Gobierno de Navarra (s.f.) dice:

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos (p. 1).

Tiene como finalidad desarrollar una cultura institucional orientada al mejoramiento continuo de la organización, efectuando acciones correctivas, a fin de garantizar la continuidad de la empresa en el mercado nacional y la práctica de estándares de control.

3.59. Importancia

El plan de mejora continua es una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos.

Su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar, lo importante para lograr los éxitos esperados en la aplicación de esta técnica es definir de manera exacta el área a mejorar, definiendo claramente los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar el plan de acción a seguir definiendo objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita evaluar el proceso de mejora todo esto dentro de un periodo determinado y bien definido.

Ilustración 16. Metodología para plan de mejora



Fuente: (Proaño, Gisbert y Pérez, 2017, pág. 53)

3.60. Pasos del plan de mejora

La metodología consta de cinco niveles. Estas acciones proporcionarán beneficios a la organización como reducción de costes, incremento de la productividad, mejora de la calidad, satisfacción del cliente, una adecuada comunicación entre los departamentos y mayor nivel productivo. Proaño, Gisbert y Pérez (2017) mencionan:

La metodología a utilizar consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado; y para ello el Plan de mejora deberá seguir los siguientes pasos.

1. Análisis de las causas que provocan el problema.
2. Propuesta y planificación del plan de mejora.
3. Implementación y seguimiento continuo, y
4. Evaluación (p. 53).

3.61. Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo

Para cumplir con este requerimiento se recomienda tener en consideración los siguientes puntos, según Proaño et al. (2017):

1. Identificar el área y procesos a ser mejorados, y para lo cual se debe ser priorizada en función de su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
2. Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.
3. Describir las causas y efectos negativos de la problemática, apoyándose con diversas herramientas y técnicas de análisis como:
 - a. Diagrama Causa- efecto (Espina de pescado)
 - b. FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
 - c. Árbol del problema o Diagrama del árbol
 - d. Los 5 ¿Por qué?
 - e. AMFE (Análisis de Modo y Efecto de Falla) (pp. 53-54).

3.62. Propuesta y planificación del plan

Deberá ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo, y para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes acciones, según Proaño et al. (2017):

1. Definir objetivos y resultados del análisis realizado en el punto 1.
2. Analizar las posibles soluciones apoyándose en herramientas como:
 - a. Lluvia de ideas
 - b. Diagrama de flujo
 - c. Matriz de relación
 - d. Diagrama de comportamiento.
3. Establecer acciones para la solución: en esta fase es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo; se sugiere aplicar diferentes herramientas para la solución de problemas que se han identificado, entre ellas están:
 - a. Planificación estratégica y operativa
 - b. Análisis y rediseño de procesos
 - c. Cuadro de mando integral
 - d. Benchmarking (Aprender Mejores Práctica).
4. Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.
5. Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.
6. Documentar el plan de mejora (pág. 54).

3.63. Implementación y seguimiento

Para realizar la implementación y seguimiento del Plan de mejora es indispensable incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismos que deben ejecutar las siguientes funciones:

1. Informar sobre el plan.
2. Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas
3. Dar seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño, este deberá realizarse en un periodo determinado por los involucrados.
4. Verificar que se cumpla el plan de acuerdo a lo que se proyectó.
5. Valorar el cumplimiento del plan (p. 54).

3.64. Evaluación

Este punto consiste en la verificar el cumplimiento del Plan de mejora continua de acuerdo a la propuesta, planificación e implantación. La evaluación es necesaria para poder observar las irregularidades que han surgido en el tiempo de ejecución. La técnica utilizada para la evaluación del Plan de mejora es:

1. Diseñar un plan de evaluación, basándose en los objetivos e indicadores.
2. Ejecutar el plan de evaluación.
3. Realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas, de los resultados obtenidos del Plan de mejora (p. 54).

IV. Hipótesis

H1: El plan de mejora basado en procesos tiene un impacto positivo del área administrativa en la empresa Repuestos Originales S.A.

H0: Sin un plan de mejora basado en procesos no se logrará un impacto del área administrativa en la empresa Repuestos Originales S.A.

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
1. Realizar un diagnóstico administrativo con el fin de reconocer la situación actual de la empresa Repuestos Originales S.A.	Diagnóstico administrativo de la empresa Repuestos Originales S.A.	Aspectos internos	Propietario	7.2
			Consejo de administración	7.3
			Empleados	7.4
			Cultura corporativa	7.5
			Estructura organizacional	7.6
			Planeación	7.8
			Organización	7.9
			Dirección	7.10
			Control	7.11
			Fortalezas	7.13
		Debilidades	7.14	
		Aspectos externos	Fuerzas socioculturales	7.16
			Fuerzas tecnológicas	7.17
			Fuerzas económicas	7.18
Fuerzas políticas y legales	7.19			
Producto	7.21			
Cliente	7.22			

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
			Competencia	7.23
			Oportunidades	7.25
			Amenazas	7.26
2. Identificar los factores que inciden en la eficiencia administrativa que sirvan de insumo para tomar acciones correctivas en el plan de mejora.	Factores que afectan a la empresa Repuestos Originales S.A.	Análisis de prioridad	Matriz FODA	7.27
			Matriz GUT	7.28
		FODA sistémico	Definición de objetivo.	7.29
			Matriz de influencia.	7.30
			Estructura de efectos	7.31
			Esquema axial.	7.32
3. Proponer un plan de mejora administrativo en la empresa Repuestos Originales S.A. para mejorar el desempeño administrativo.	Planes de mejora	Objetivos	General	7.34
			Específico	7.35
		Propuestas de planes	Deficiencia en la aplicación de funciones administrativas.	7.37
			Falta estructura ordenada de las unidades administrativas.	7.38
			No existe manual de procedimientos.	7.39
			Falta elaboración de un presupuesto anual.	7.40

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

En la presente investigación acerca de la propuesta de planes de mejora para la empresa Repuestos Originales S.A. por la falta de plan de mejoramiento administrativo tiene un enfoque cualitativo, donde se revisará la literatura que ha ayudado a comprender con mayor facilidad el problema que se ha planteado en la investigación y los datos que se obtengan se analizarán para obtener una riqueza interpretativa del ambiente o entorno de la organización.

6.1. Tipo de investigación

El objetivo de la investigación consiste en describir la situación actual por la que atraviesa la organización en el proceso administrativo y la dirección financiera.

6.2. Métodos y técnicas para la recopilación de información

Con el objetivo de obtener información confiable y válida para realizar la investigación, se utilizarán:

Fuentes primarias: Con el fin de observar de manera confiable acerca del funcionamiento de la empresa Repuestos Originales S.A. se realizaron encuestas al personal que labora en la empresa (propietarios y trabajadores). En total, son 30 trabajadores, se toma una muestra de 12 para obtener información acerca del funcionamiento, procesos y mecanismos que utiliza la organización.

Fuentes secundarias: Consultas bibliográficas.

6.3. Métodos y técnicas para el análisis de datos

Para el análisis estadístico de las encuestas que se realizaron se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) para facilitar su comprensión y la realización de las gráficas de barra y pastel, mostrando de manera porcentual las respuestas de los clientes.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADO

Capítulo uno. Diagnostico administrativo de la empresa Repuestos Originales S.A.

La siguiente investigación es realizada en la empresa Repuestos Originales S.A., cuya razón social está a nombre de Repuestos Originales S.A, actualmente cuenta con una oficina principal y una sucursal en el municipio de Managua. La oficina principal se encuentra ubicada en el Barrio Martha Quezada, Calle 27 de mayo con un total de 16 colaboradores y la sucursal se localiza en Residencial Bello Horizonte, de la Rotonda de Bello Horizonte 2 cuadras al sur y ½ cuadra este, este cuenta con 07 colaboradores.

Igualmente, se cuenta con dos sucursales fuera del municipio de Managua, una en el municipio de Tipitapa, Km. 27 Carretera Panamericana Tipitapa, cuenta con 05 colaboradores; y la última sucursal se encuentra en el municipio de Nindirí, Km. 14 Carretera Masaya, entrada a Veracruz, esta cuenta con 02 colaboradores. De acuerdo a su actividad económica, la empresa forma parte del sector terciario, el sector está compuesto por las empresas de servicios que incluye todas aquellas actividades que no producen mercancía en sí, pero son necesarias para el funcionamiento de la economía.

Repuestos Originales S.A, fue fundada en noviembre de 1984 iniciando operaciones con el nombre de Repuestos Ezequiel Morales, REM; abrió su oficina en el municipio de Managua, Residencial Bello Horizonte; cuenta con más de 35 años de experiencia en el comercio de repuestos automotrices e industriales para todo tipo de vehículos y maquinaria industrial pesada.

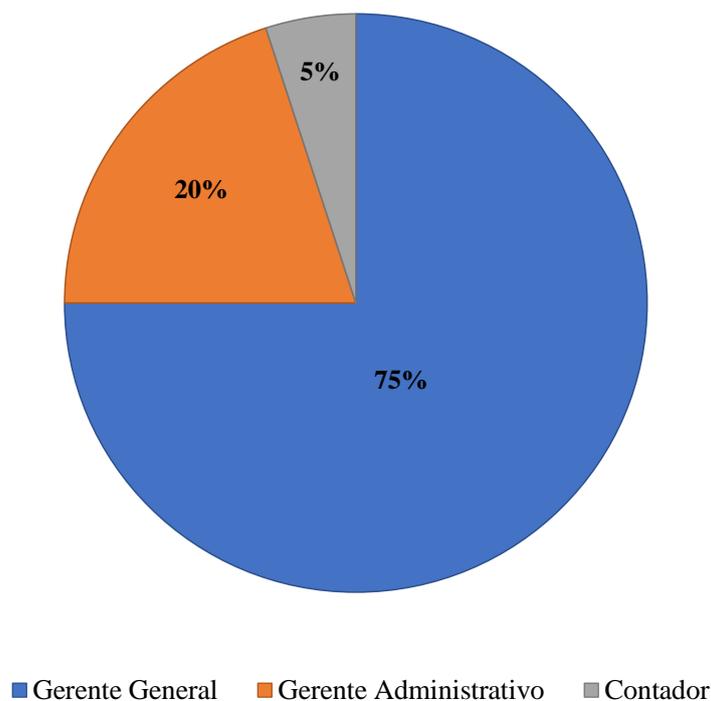
7.1. Ambiente interno

El ambiente interno de la empresa Repuestos Originales S.A, se encuentra compuesto principalmente por elementos como son: el propietario, el consejo de administración, los empleados, la cultura corporativa, la misión, el producto, los clientes, la competencia y la estructura organizacional.

7.2. El propietario

Repuestos Originales S.A. fue fundada por padre e hijo hace 35 años y en la actualidad se encuentra legalmente inscrita a nombre de una única persona como Propietario, quien, a su vez, ostenta el cargo de Gerente General.

Gráfica 1. Distribución de las acciones Repuestos Originales S.A.



Fuente: Elaboración propia

7.3. Consejo de administración

El Consejo de administración o Junta directiva se encuentra incorporada por 3 personas. El Propietario y Gerente General, quien preside las reuniones, es el mayor accionista de la empresa, posee el 75% de las acciones; su hija mayor, quien ostenta el cargo de Gerente Administrativa, realiza las funciones de secretaria en dichas Juntas y se encarga de levantar los acuerdos tomados, posee el 20% de las acciones y Contador General posee el restante 5% de las acciones.

Las reuniones de la Junta Directiva se realizan de manera ordinaria cada semestre, enero y julio, y extraordinariamente, cuando la situación lo amerita. Cabe señalar que el Gerente General recibe de manera mensual un informe de todas las áreas de la empresa. Las decisiones que se toman están enfocadas a corto plazo, menos de un año y por lo general se basan en la programación de compras en el extranjero, impacto que tienen los informes de ventas y su incidencia en la liquidez de la empresa.

7.4. Empleados

El personal de Repuestos Originales S.A. es altamente calificado, profesionales ubicados acorde a sus estudios realizados, capacidades, habilidades y destrezas. Se cuenta con un total de 30 colaboradores distribuidos en todas las sucursales. El salario que ofrece la empresa está en función al cargo y funciones que realiza el empleado y se encuentra por encima de lo aprobado por la Comisión tripartita del Salario Mínimo (Gobierno, Empresas privadas y Sindicatos), o en última instancia resuelto por el Ministerio de Trabajo, MITRAB.

Los trabajadores cuentan con todas las prestaciones sociales que mandata la legislatura de Nicaragua, Ley No. 185 Código del Trabajo y Ley 539 Ley de Seguridad Social; entre las cuales se tiene: seguro social, vacaciones, decimotercer mes, antigüedad e indemnización por accidentes laborales, entre otras. De igual manera, la empresa otorga beneficios adicionales a sus trabajadores como son bonos en fechas especiales (día de la madre nicaragüense, día del padre, navidad y año nuevo).

A inicio de cada año los trabajadores pueden acudir al Gerente General para solicitar préstamos personales o préstamos para compra de útiles escolares para sus hijos y familiares, desde el año 2018 se implementó préstamos para adquirir productos de línea blanca, estos cuentan con una tasa de interés preferencial y es deducido vía nomina un plazo de 6 a 12 meses de pago.

El personal de Repuestos Originales recibe constantemente capacitaciones sobre innovaciones, ventas, entre otros temas por empresas que tienen la misma actividad económica y que brinda dicho servicio; entre ellas se tiene John May, ubicada en Carretera Norte, municipio de Managua.

Otra actividad que realiza la empresa es llevar a los trabajadores al Centro Recreativo El Laurel, ubicado en el municipio de Ticuantepe, en donde realizan actividades para afianzar valores como: la confianza, el compromiso, trabajo en equipo, entre otros.

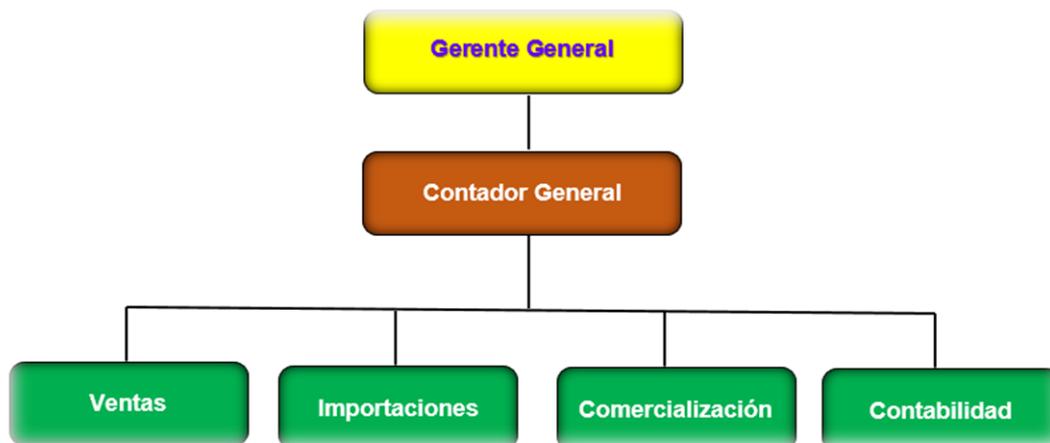
Los trabajadores reciben de manera semestral uniformes, dicha medida fue implementada a partir del año 2018, con la finalidad de crear un vínculo entre empresa-trabajador. Como medida de seguridad, tanto para la empresa como para los trabajadores, los pagos se efectúan cada quincena y se realizan mediante Transferencias electrónicas, de esta manera no se expone al trabajador a ser víctima de la delincuencia.

7.5. Cultura corporativa

La toma de decisión se realiza, en su mayoría de veces, de forma individual. El Gerente General es quien se encarga de ellas y mediante una línea de mando “comunica” al Contador General y, este, a su vez, a las áreas que se encuentran a su cargo como es: Importaciones, Comercialización y Contabilidad, esta última tiene una amplia relación con las antes mencionadas.

Las decisiones que se logran tomar de manera colectiva como Consejo de Administración o Junta Directiva están enfocadas en la venta de productos de mayor índice de rotación, para ellos se apegan a los informes estadísticos los cuales indican los productos que se van a importar ya que estos son los que se comercializan más por los clientes.

Ilustración 17. Organigrama de Repuestos Originales S.A.



Fuente: Elaboración propia

7.6. Estructura organizacional

De acuerdo a la siguiente estructura, así está dividido el organigrama de Repuestos Originales S.A., Gerencia General quien a su cargo tiene al contador general y este tiene designado cuatro áreas, ventas, importaciones, comercialización y el departamento de contabilidad quien en la actualidad es el único departamento que cuenta con jefe de área asignado.

En la imagen anterior se puede apreciar cómo está jerárquicamente compuesta actualmente la empresa, y de acuerdo al organigrama identificado se diseñó un cuadro de funciones generales de cada nivel jerárquico identificando sus responsabilidades y tramo de control para cada nivel.

Tabla 3 Nivel jerárquico de Repuestos Originales S.A.

NIVEL JERÁRQUICO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	TRAMO DE CONTROL
Primer Nivel	Planeación de actividades	Supervisar y Evaluar actividades	Una Dirección
Gerente General	Organizar recursos de la empresa Dirigir la dirección de la empresa Fijación de objetivos de trabajo	establecidas	
Segundo Nivel	Elaborar balance general	Correcta aplicación de los Principios de	Coordinación de áreas
Contador	Revisar libros contables	Contabilidad Generalmente Aceptados,	
General	Analizar estado de pérdidas y ganancias Realizar informes financieros	Normas Internacionales de Contabilidad reconocidas por Colegio de Contadores Públicos y el Código de Ética profesional	

Fuente: Elaboración propia

7.7. Proceso administrativo

Es una descripción global de las actividades que se realizan en el proceso administrativo de la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado, como los aspectos negativos a fin de mejorarlos mediante la implementación de medidas correctivas en las áreas que lo requieren.

7.8. Planeación

Los objetivos ayudan a fijar el rumbo, a enfocar el esfuerzo, a guiar las conductas y a evaluar los progresos. Con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

En la Tabla 4 se aprecia la valoración de cada elemento de la fase de la planeación para cada operación resaltando el rubro de las ventas el cual genera mayores ingresos a la empresa en todas las categorías dentro de la función planeación, luego el proceso de logística en la coordinación del personal de función táctica para el cumplimiento de las ventas, la gestión de almacén en el manejo y embalaje del producto y el precio de venta.

Elemento que genera competitividad en relación a otros distribuidores, compradores potenciales y clientes, sin embargo, la elaboración y desarrollo de la planificación estratégica para alcanzar objetivos es una herramienta de muy poco uso, así como el ejercicio de elaborar un presupuesto anual, convirtiéndose estos en una debilidad en la administración del negocio.

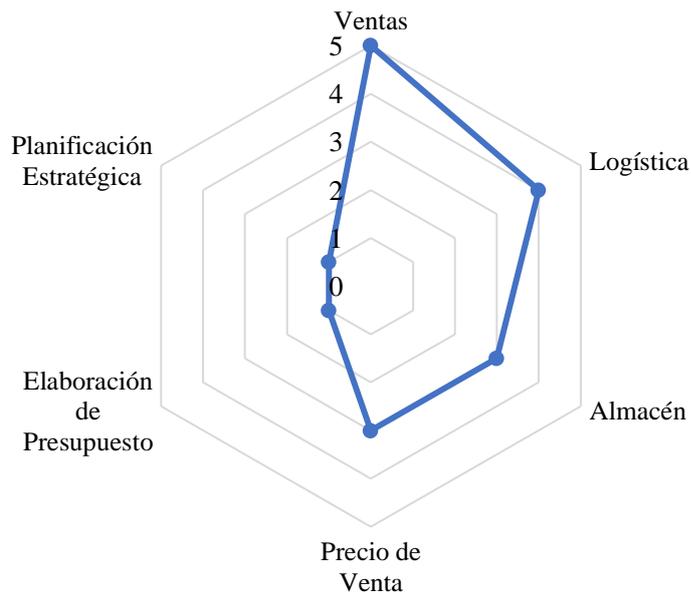
Tabla 4. Elementos de la planeación

ASPECTO	PUNTUACION	ESTADO
Ventas	5	ALTO
Logística	4	MEDIO ALTO
Almacén	3	MEDIO
Precio de venta	3	MEDIO
Elaboración de presupuesto	1	BAJO
Planificación estratégica	1	BAJO

Fuente: Elaboración propia

Con los datos de la Tabla 4 se realiza la Gráfica 2. Se observa que la empresa Repuestos Originales S.A., tiene bien definida sus operaciones de ventas, logística, almacén y precio de venta; sin embargo, la empresa presenta debilidades en la planificación estratégica y la elaboración de un presupuesto anual.

Gráfica 2. Elementos de la planeación



Fuente: Elaboración propia

7.9. Organización

La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. Las organizaciones utilizan diversos diseños organizacionales para poder cumplir con su propósito y alcanzar sus metas.

En la Tabla 5 se aprecia la valoración de cada elemento de la fase de la organización. Los elementos como Apoyo, Responsabilidad, Solución de conflictos y tramo de control tienen una valoración alta. Las Capacitaciones, Ambiente laboral, Comunicación de tareas, Funciones, Reconocimiento y Valores compartidos se encuentran valorados entre medio alto y medio bajo. Los demás elementos como Estructura, Manuales, Normatividad, Promoción, Reglamentos, Selección de personal y Sentimiento de identidad tienen una valoración baja.

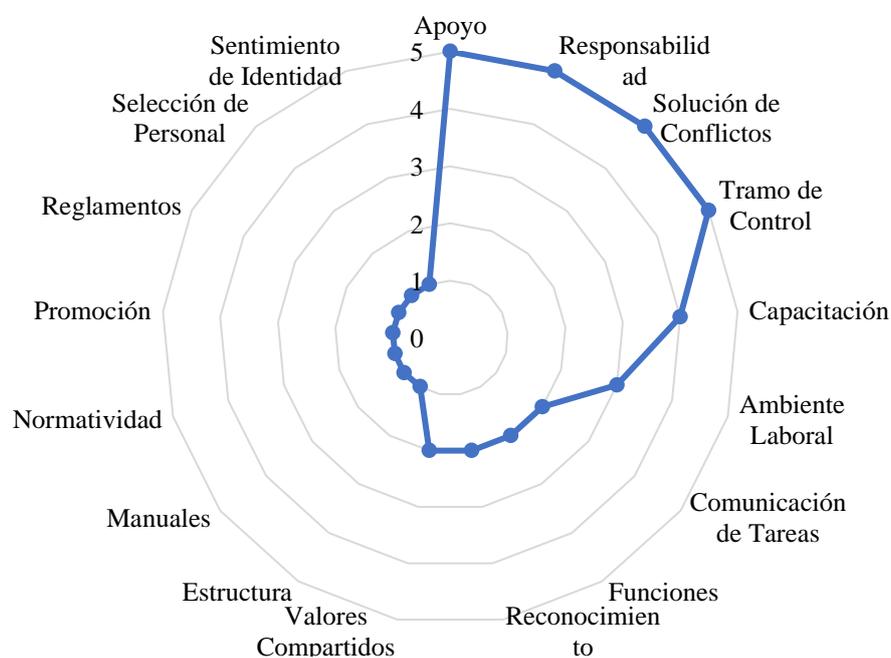
Con los datos de la Tabla 5 se elabora la Gráfica 3. Se observa los elementos que aportan en gran manera dicha fase del proceso administrativo, siendo parte de uno de los pilares para la realización de las funciones sustantivas en las áreas de trabajo de la organización. Ayudan a crear un clima laboral satisfactorio que propicia la solución de conflictos que puedan manifestarse.

Tabla 5 Elementos de la organización

ASPECTO	PUNTUACION	ESTADO
Apoyo	5	ALTO
Responsabilidad	5	ALTO
Solución de conflictos	5	ALTO
Tramo de control	5	ALTO
Capacitación	4	MEDIO ALTO
Ambiente laboral	3	MEDIO
Comunicación de tareas	2	MEDIO BAJO
Funciones	2	MEDIO BAJO
Reconocimiento	2	MEDIO BAJO
Valores compartidos	2	MEDIO BAJO
Estructura	1	BAJO
Manuales	1	BAJO
Normatividad	1	BAJO
Promoción	1	BAJO
Reglamentos	1	BAJO
Selección de personal	1	BAJO
Sentimiento de identidad	1	BAJO

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3. Elementos de la organización



Fuente: Elaboración propia

Las debilidades encontradas hacen hincapié en las deficiencias que se encuentran latentes en la empresa; los manuales de organización y control no se encuentran definidos ni diseñados para cada una de las áreas, las funciones de cada puesto de trabajo no se encuentran establecidas. Solamente los registros contables se llevan mediante un estricto control, sin embargo, carece de manual de procedimientos que refuerce el área contable. La ausencia de reglamentos internos puede generar multas o sanciones por parte del ente regulador, Ministerio del Trabajo.

7.10. Dirección

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

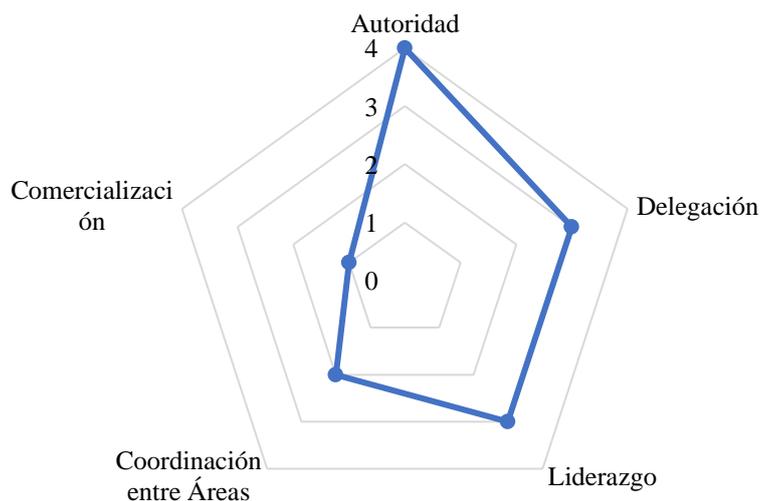
En la Tabla 6 se aprecia la valoración de cada elemento de la fase de la dirección. El elemento Autoridad tiene una valoración media alta. Delegación y Liderazgo se valoran en estado medio. Comercialización tienen una valoración baja.

Tabla 6. Elementos de la dirección

ASPECTO	PUNTUACION	ESTADO
Autoridad	4	MEDIO ALTO
Delegación	3	MEDIO
Liderazgo	3	MEDIO
Coordinación entre Áreas	2	MEDIO BAJO
Comercialización	1	BAJO

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4. Elemento de la dirección



Fuente: Elaboración propia

Con los datos de la Tabla 6 se realiza la Gráfica 4. Se observa que existe una Autoridad valorada en términos medio alta, se reconoce la figura del Gerente de la empresa, así como los miembros de la Junta directiva. Los elementos de Delegación y Liderazgo se valoran de igual manera, se consideran elementos que se encaminan juntos para la realización de tareas o el cumplimiento de metas. Al no existir una estructura organizativa se encuentran deficiencias al momento de coordinar áreas de trabajo, las funciones no se encuentran bien definidas y genera deficiencia en el personal.

7.11. Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Tabla 7. Elementos del control

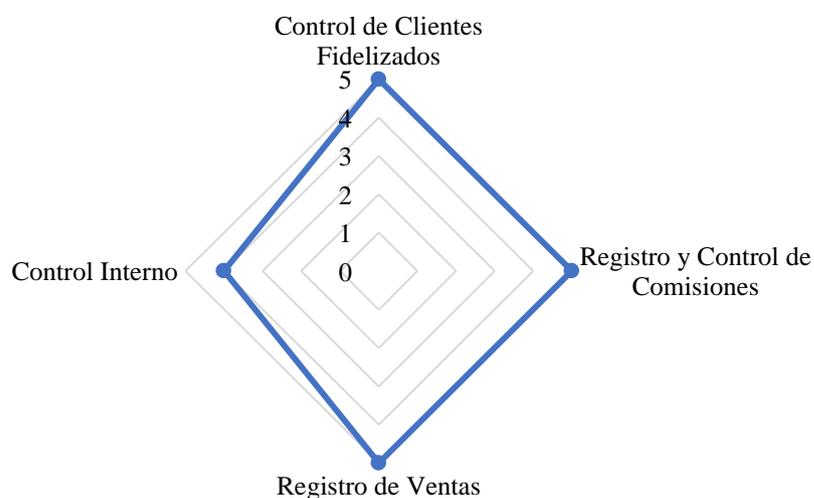
ASPECTO	PUNTUACION	ESTADO
Control de clientes fidelizados	5	ALTO
Registro y control de comisiones	5	ALTO
Registro de ventas	5	ALTO
Control interno	4	MEDIO ALTO

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7 se aprecia la valoración de cada elemento de la fase del control. Los elementos Control de clientes fidelizados, Registro y control de comisiones y Registro de ventas se registran con un estado alto. Existen controles que permiten llevar registro de cada uno de ellos. Los controles internos existen en un estado medio alto, pero no existen para todas las áreas de la empresa.

Con los datos de la Tabla 7 se realiza la Gráfica 5. Se observa un elevado grado de Clientes fidelizados, quienes adquieren nuestros diversos repuestos que comercializa la empresa, y terminan recomendando la empresa a sus clientes y proveedores; de tal forma se genera un ritmo de ventas crecientes año tras año. Como parte de los controles se cuenta con el registro de ventas en Excel los cuales se redactan de forma mensual, permite conocer el comportamiento de los clientes lo cual se puede considerar como una estrategia de mercadeo para aumentar las ventas.

Gráfica 5. Elementos del control



Fuente: Elaboración propia.

7.12. Análisis de fortalezas y debilidades

Se realizó un análisis de los elementos propios de la empresa Repuestos Originales S.A., como es el ambiente interno y el proceso administrativo, en el cual se encuentran los siguientes resultados.

7.13. Fortalezas

La empresa Repuestos Originales S.A. posee un buen ambiente laboral, el cual favorece a los trabajadores. El personal reconoce la línea de mando (autoridad) y el liderazgo del gerente general. Uno de los beneficios que brinda la empresa, son las capacitaciones al personal de venta, así como al contador.

El personal de venta mantiene una estrecha relación con los clientes, quienes son fidelizados, se tiene registro de las ventas que se realizan para definir las comisiones que se le entregaran a los clientes. De acuerdo a las condiciones del país y la demanda de los clientes, se define el precio de venta de cada artículo. El contador, lleva el control del almacén y establece los tramos de control en el área.

7.14. Debilidades

La empresa Repuestos Originales S.A, presenta muchas debilidades, entre las cuales se tiene la ausencia de una estructura organizativa definida, no se realiza una planificación a largo plazo (planes estratégicos) ni planes operativos (presupuesto anual de la empresa). No existe un manual de funciones ni de procedimientos, no existe un reglamento interno que regule el comportamiento de los trabajadores.

No se realizan campañas publicitarias que permitan elevar el volumen de ventas. Cuando se tiene que realizar alguna actividad en coordinación con otras áreas, no se realiza bien, la delegación de responsabilidades o funciones es difícil de aceptarla entre los mismos trabajadores. No se reconoce la labor que realizan los trabajadores, no se toma en cuenta los aporte que realiza cada trabajador.

7.15. Ambiente externo o macro ambiente

El ambiente externo de Repuestos Originales S.A. es un tema de interés para todos los involucrados en la administración de una organización y es necesario saber puntualmente los detalles de este para poder tomar decisiones adecuadas que lleven a la organización hacia un buen camino y puedan rendir mejores resultados.

7.16. Fuerzas socioculturales

Repuestos Originales S.A. no se encuentra afectada directamente por las fuerzas socioculturales. Las variables demográficas, los cambios sociales y culturales de la población no repercuten directamente a la empresa.

Ni la edad, el sexo, la densidad poblacional, el nivel de escolaridad y la tasa de mortalidad hacen daño a la empresa, los clientes con que se cuentan son empresas firmemente consolidadas en el mercado nicaragüense, con años de trayectoria, no son personas naturales. Entre los clientes más sólidos se pueden mencionar: Cargill de Nicaragua S.A. Hemco de Nicaragua S.A. y Constructora Meco S.A.

7.17. Fuerzas tecnológicas

La tecnología es la fuerza que se encuentra en cambio constante, no tomarlo en cuenta en el proceso de toma de decisiones puede conllevar a un alto costo de la empresa. En este caso, Repuestos Originales S.A. presenta su principal problema tecnológico con los equipos de trabajos (computadores, impresoras, etc.), estos se encuentran desfasados y sus sistemas operativos no están actualizados, como consecuencia se tiene disminución en la eficiencia de los trabajadores.

Si se habla de las innovaciones o mejoras de los productos que comercializa la empresa, se espera a que, primero, el cliente lo solicite y, posteriormente, se importe. Este es un aspecto negativo para la empresa, cuando el cliente no lo encuentra en Repuestos Originales S.A. busca sus productos en las empresas que realizan la misma actividad económica, es decir, con la competencia.

7.18. Fuerzas económicas

Repuestos Originales S.A. no trabaja con préstamos bancarios, sino con capital propio. Los aumentos o disminuciones en las tasas de intereses no afectan a la empresa debido a que no tiene deuda con ninguna institución financiera; pero la devaluación de la moneda nacional (córdoba) frente al dólar es una amenaza latente, a pesar de la crisis sociopolítica que atravesó el país desde abril del año 2018, no se sufrió daño alguno y se confía que la situación mejore o se mantenga estable.

Estadísticamente Nicaragua en la actualidad es un país con un bajo nivel de desarrollo y el país que menos produce en América Latina después de Haití, sin embargo el sector industrial han crecido gradualmente con el paso de los años.

De acuerdo a datos del Banco Central de Nicaragua (BCN) en el año 2016 después de una leve caída del crédito industrial (0.1%), el sector consiguió un crecimiento de 22.80% en 2017, ascendiendo a C\$20,415.40 millones en el último mes del año 2017, mientras que en el último mes del año 2016 el resultado fue de C\$16,623.80 millones. Prueba de ellos es la cartera de clientes que tiene actualmente la empresa los cuales en su mayoría son industriales, seguido de la categoría agrícola y posteriormente la categoría concretera.

El sector agrícola ha sido uno de los mayores beneficiados con subsidios aprobados por el gobierno, como una política de apoyo para la elaboración de productos de consumo nacional. Es uno de los sectores que más compras realizan a Repuestos Originales S.A., aportando grandemente a las utilidades obtenidas.

En cambio, el aumento en los impuestos y la crisis sociopolítica del país han afectado directamente las importaciones. Este afecta las utilidades de la empresa. Repuesto Originales S.A. ha tomado la decisión de adquirir sus productos a proveedores nacionales. El producto importado resultaba más factible que adquirirlo mediante proveedores nacionales, este era adquirido a un precio menor que el establecido por el proveedor nacional y generaba mayores ganancias. La empresa sigue vendiendo sus productos al mismo precio, pero obtienen una utilidad menor que antes.

La demanda de los consumidores aumenta cada año, unas áreas crecen más que otras, pero todas tienen crecimiento. El área que aumenta constantemente y en mayor manera es el área industrial, esto se debe a la enorme producción de productos de consumos que se comercializan a nivel nacional, entre ellas tenemos a Embotelladora Nacional y Cargill de Nicaragua.

Los salarios que oferta la empresa Repuestos Originales S.A. no se ve afectada por la tasa de desempleo, ni por la oferta y demanda de trabajo, porque los salarios que brinda la empresa son competitivos y se encuentran por encima del Salario Mínimo, aprobado por la Comisión Tripartida, o bien por el Ministerio de Trabajo.

7.19. Fuerzas políticas y legales

Repuestos Originales S.A. es una empresa legalmente constituida y registrada en el Registro Público Mercantil como Sociedad Anónima, de igual manera en las diferentes organizaciones estatales: Alcaldía de Managua (ALMA), Instituto de Seguridad Social (INSS), y Dirección General de Ingresos (DGI); teniendo su acta constitutiva.

La empresa cumple con todos los aspectos que demandan las leyes del país, como es el seguro social, prestaciones sociales (vacaciones, decimotercer mes, antigüedad e indemnizaciones), pago del impuesto basura municipal, pago de impuestos por ventas mensuales, etc.; realizándose en tiempo y forma con las fechas establecidas en cada Ley.

7.20. Ambiente de tarea

El ambiente de tarea de la empresa Repuestos Originales S.A. es de mucho interés para todos los involucrados en la administración de una organización y es necesario saber puntualmente los detalles de este para poder tomar decisiones adecuadas que lleven a la organización hacia un buen camino y puedan rendir mejores resultados.

7.21. Producto

Repuestos Originales S.A. ofrece una amplia gama de repuestos automotrices e industriales y productos misceláneos (ferreteros, entre otros), se ofertan repuestos como, Balineras, Bandas, Retenedores y Chumaceras de alta rotación. Sin embargo, su producto estrella es el repuesto Balinera.

La gama de productos que más genera ganancias a la empresa es la línea de repuestos industriales la cual es la más diversificada, se venden repuestos industriales por aplicación y así como por origen, la línea de aplicación se subdivide en agrícola, transmisión, tren de rodaje y naval, la línea de origen se subdivide en americano, europeo y asiático según el lugar de fabricación de la maquinaria.

Ilustración 18. Tipos de chumacera



Fuente: Elaboración propia

Así mismo se comercializan rodamientos radiales, rígidos de bolas, axiales de bolas, de rodillos cilíndricos y de agujas, bandas lisas y trapezoidales, chumaceras de varios tipos y retenedores de aceite. Existen tres tipos de balineras las cuales son balinera de bola, balinera de rodillo y balinera de aguja, cada una de ellas se utiliza en maquinarias y aplicaciones distintas.

Balinera de bola están disponibles en una variedad de tamaños y son los más populares de todos los rodamientos. Este tipo de rodamientos soporta la carga radial y un cierto grado de carga axial en ambos sentidos simultáneamente, por ejemplo, la balinera de bola con sello de hule se utiliza en espacios cerrados y abiertos, para trabajos de carga y velocidad de trabajo, cajas de engranaje y sistemas de dirección de automóviles.

En cambio, la balinera de bola con sello metálico solo se utiliza para trabajos en espacios cerrados como por ejemplo motores de aceite, motores eléctricos de gran velocidad, son resistentes a la corrosión.

Muchas de estas balineras son utilizadas para líneas de procesamiento de alimentos y bebidas, ayudando a la seguridad alimentaria, las cuales cumplen con la norma HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points) denominada análisis de peligro y puntos críticos de control, utilizadas para el funcionamiento a altas temperaturas y también son utilizadas en aplicaciones donde pueden producirse desalineaciones considerables girando a gran velocidad aun soportando elevadas cargas.

Tabla 8. Productos de Repuestos Originales S.A.

PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS
Balinera	De Bola: usados en variedad de aplicaciones. De Aguja: gran capacidad de carga y apropiados para aplicaciones donde el espacio radial es limitado. De Rodillo: especialmente adecuado para resistir cargas radiales y axiales simultaneas.
Banda	Son generalmente hechas de goma y se pueden clasificar en dos tipos: planas y trapezoidales.
Chumacera	Soporte para eje con rodamiento interior esférico para que el eje se autoalinie.
Retenedor	Flexible para compensar irregularidad en la superficie. Fuerte para soportar presión durante el funcionamiento. Soporta un amplio rango de temperatura en su funcionamiento. Resistente a los productos químicos más comunes. Opera con los mínimos valores posibles de fricción, calor por fricción y desgaste.

Fuente: Elaboración propia

Las balineras de aguja o empuje, son utilizadas para aplicaciones que requieran un espacio mínimo para transportar una capacidad de carga y soportar un determinado nivel velocidad, sin embargo, son insensibles a las cargas de choque. tienen la sección transversal más pequeña de todos los tipos de rodamientos.

La balinera de rodillo o rotula son más rígidos que los de bola, se utilizan para transportar una gran capacidad de carga y ejes de gran diámetro, se ubican en el eje propulsor y eje secundario para fijar axialmente el eje en ambos sentidos.

Existen dos tipos de bandas las cuales son bandas planas y bandas trapezoidales, las bandas planas se caracterizan por tener sección transversal un rectángulo. Fueron el primer tipo de bandas de transmisión utilizadas en alternador, servodirección, bomba de agua, compresor de aire acondicionado o ventilador y todo tipo de vehículo.

Las bandas trapezoidales (industriales y agrícolas) son las de mayor aplicación en la industria, posibilitan un mejor ajuste a radios de polea menores, utilizadas para enfriamiento de motores industriales, tienen buena eficiencia mecánica, de operación silenciosa y de mayor duración en el tiempo.

La chumacera o soporte para rodamiento son diseñadas en función de su campo de aplicación se suministran con un rodamiento provisto de un aro exterior esférico que tiene libertad para oscilar en la pista del soporte, de manera a compensar cualquier defecto de alineación y eliminar todo posible esfuerzo entre el eje y el propio soporte, existen varios tipos.

Los retenedores son dispositivos ampliamente usados para contener fluidos, excluir contaminantes y en algunos casos para contener presión o para separar fluidos, son incorporados en diseños mecánicos para prevenir tal escape en los puntos donde confluyen diferentes partes del montaje. Estos puntos de encuentro son conocidos como superficies de contacto, y el espacio entre ellos es llamado espacio de holgura. El propósito de un retenedor es bloquear el espacio de holgura de forma que nada pase a través de él.

7.22. Clientes

Repuestos Originales S.A, oferta repuestos automotrices e industriales, desarrolla sus operaciones en el sector comercio e industria, la mayoría de sus clientes están ubicados en la categoría industria. En términos porcentuales el crédito del sector industrial fue el que más creció por encima de las tarjetas de crédito (19%), hipotecario (16%), agrícola (14.1%), personal (12.1%) y comercial (10.6%).

A continuación, se presenta detalle de los principales clientes de la empresa Repuestos Originales S.A, con los cuales trabaja desde hace varios años.

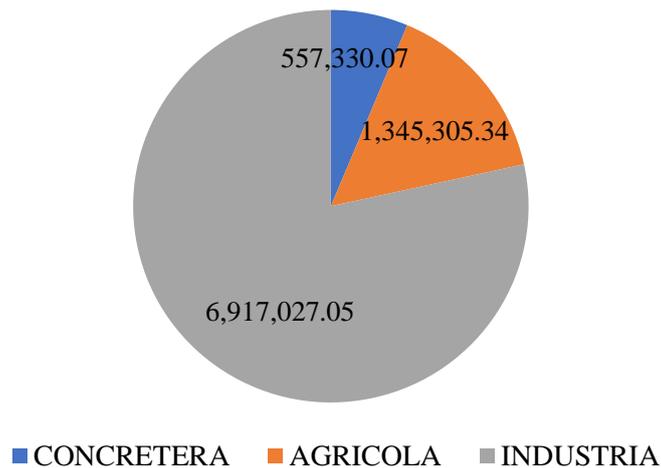
En la Gráfica 6 se observa el comportamiento de las principales categorías las cuales son industria, agrícola y concretera, por consiguiente las que generan mayores ingresos, primeramente, la categoría industria aporta 6,917,027.05 millones de córdobas representando el 78.43% del gran total ventas, seguidamente la categoría agrícola aporta 1,345,305.34 millones de córdobas representando el 15.25% del gran total ventas, por ultimo pero no menos importante la categoría concretera la cual aporta 557,330.07 miles de córdobas representando el 06.32% del gran total ventas, completando el 100% de ventas, de las principales categorías del año 2018.

Tabla 9. Principales clientes de Repuestos Originales S.A.

CLIENTE	CATEGORIA	CARACTERÍSTICA
Cargill de Nicaragua S.A.	Industria	Alimenticia
Inversiones y Negocios de Nicaragua S.A.	Industria	Construcción
Embotelladora Nacional S.A.	Industria	Alimenticia
Industria Cerámica Centroamericana S.A.	Industria	Cerámica
Sacos Del Campo S.A.	Industria	Textilera
Hemco de Nicaragua S.A.	Industria	Mínera
Grupo Industrial El Granjero S.A.	Industria	Alimenticia
Constructora Meco S.A.	Industria	Construcción
Arrocera Venllano S.A.	Agrícola	Agrícola
Cantera El Carrizal S.A.	Concretera	Construcción

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. Categorías de clientes, por ventas



Fuente: Elaboración propia

7.23. Competencia

Casa Matriz de Repuestos Originales S.A, está ubicado en la ciudad de Managua, actualmente existen cuatro empresas que comercializan productos iguales o parecidos al que distribuye Repuestos Originales S.A., los cuales son Comercial La Esperanza S.A. (Comersa), Repuestos Santo Domingo (Resadom), John May y Casa De Las Mangueras, entre otros, cada uno de ellos son especialistas en diferentes líneas y aplicaciones.

Directamente compite en precio y calidad con la empresa Repuestos Santo Domingo (Resadom) los cuales distribuyen repuestos industriales como balineras, bandas, chumaceras y retenedores, para diferentes aplicaciones, mismo que distribuye Repuestos Originales, aparte la línea exclusiva para motores línea en la cual son líderes ya que solo ellos distribuyen ese tipo de repuestos.

Tabla 10. Empresas competidoras en la ciudad de Managua

ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICA	PRODUCTOS QUE OFRECEN (CARACTERÍSTICA)
COMERSA Repuesto para equipo pesado, liviano, agrícola e industrial	Variedad de líneas de productos	Para maquinaria agrícola, maquinaria industrial, maquinaria pesada y maquinaria automotriz.
RESADOM Líder en partes de motor	Línea exclusiva para todo tipo de motores	Para partes de motor, maquinaria industrial.
John May Soluciones para la industria del agro y café	Línea exclusiva para la industria agrícola	Para maquinaria agrícola y motores agrícolas.
Casa De Las Mangueras Nuestra experiencia es su garantía	Línea exclusiva para sistemas hidráulicos y filtros	Para equipos hidráulicos, equipos de compresión, filtros y mangueras, equipos de talleres.

Fuente: Elaboración propia

7.24. Análisis de oportunidades y amenazas

Se realizó un análisis de los elementos externos de la empresa Repuestos Originales S.A, como es el macro ambiente, en el cual se encuentran los siguientes resultados:

7.25. Oportunidades

La empresa Repuestos Originales S.A. presenta una creciente demanda en el mercado debido a que los productos que comercializa son de alta calidad. El sector industrial, cliente más grande de la empresa, crece día a día. Y, mediante los tratados de libre comercio, permite que se importe producto a buen precio.

7.26. Amenazas

La empresa Repuestos Originales S.A. tiene competidores que ofrecen los mismos productos, o bien, productos sustitutos. El entorno político y la inestabilidad que genera producen pérdidas drásticas a la empresa. Las relaciones con países, así como las barreras arancelarias provoca aumento en el precio final del producto, así como las variaciones de precios por parte de los proveedores.

Capítulo dos. Factores que afectan a la empresa Repuestos Originales S.A

En esta sección se realizó análisis a la organización, entre los métodos están:

1. Matriz FODA
2. Matriz GUT
3. Objetivo
4. Matriz de influencia
5. Estructura de efecto
6. Esquema axial.

7.27. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Se conforma un cuadro de la situación actual de la empresa Repuestos Originales S.A, de forma que permita obtener un diagnóstico preciso que facilite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El objetivo principal consiste en tener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar cambios en el contexto externo a partir de su ambiente interno.

Tabla 11. Matriz FODA de Repuestos Originales S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDAD
Almacén Apoyo Autoridad Capacitación Control de clientes fidelizados Control interno Liderazgo Logística Precio de venta Registro de ventas Registro y control de comisiones Responsabilidad Solución de conflictos Tramo de control Ventas	Comercialización Comunicación de tareas Coordinación entre áreas Delegación Elaboración de presupuesto Estructura Funciones Manuales Normatividad Planificación estratégica Promoción (publicidad) Reconocimiento Reglamentos Selección de personal Sentimiento de identidad Valores compartidos Restructuración del organigrama Mala atención al cliente Ambiente laboral
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento de la demanda Comercialización de productos Desarrollo de la industria Libre comercio Crecimiento corporativo	Competidores que ofrecen mismos Barreras arancelarias Entorno político Productos sustitutos Variación de precios

Fuente: Elaboración propia

La empresa Repuestos Originales S.A. presenta las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Tabla 11). Cabe recalcar que las variables de fortalezas y debilidades corresponden a la situación interna de la empresa; las variables oportunidades y amenazas surgen del entorno externo de la empresa.

7.28. Matriz GUT

Las empresas tienen el constante compromiso de promover mejoras continuamente para que el funcionamiento sea sostenible a lo largo del tiempo y además, generar valor para los consumidores y clientes a través de productos y servicios de excelencia. Para ello, las empresas pueden valerse de diversas herramientas de calidad, entre ellas, la matriz GUT.

La matriz GUT (Gravedad, Urgencia, Tendencia) es una herramienta de ayuda en la priorización de resolución de problemas en una organización, se considera también una herramienta para sortear las numerosas dificultades que surgen al llevar a cabo un proyecto, se puede adaptar para priorizar lo que se desee como por ejemplo las estrategias de una planificación anual en una organización.

Tabla 12. Valores de las variables GUT

G	U	T
1 = Sin gravedad (Daño mínimo)	1 = Puede esperar (Largo plazo 2 meses)	1 = No cambiará (Desaparece)
2 = Poco grave (Daño leve)	2 = Poco urgente (Largo plazo 1 meses)	2 = Empeorará a largo plazo (Se encoge ligeramente)
3 = Grave (Daño regular)	3 = Urgente (Termino prom. 1 quinc.)	3 = Empeorará a mediano plazo (Empeorara)
4 = Muy grave (Gran daño)	4 = Muy urgente (Corto plazo 1 semana)	4 = Empeorará a corto plazo (Empeorará pronto)
5 = Extremadamente grave (Daño muy grave)	5 = Acción inmediata (Está pasando inmediatamente)	5 = Empeorará rápidamente (Empeorará mucho)

Fuente: Elaboración propia

El método G.U.T. divide las tareas y las clasifica según estas tres bases: Gravedad, urgencia y tendencia. Las personas a cargo de resolver los problemas u ordenar las tareas, clasifican cada cosa poniendo un puntaje y luego suman ese puntaje, dando como resultado el orden idóneo para realizar las tareas.

Para realizar la matriz GUT a la empresa Repuestos Originales S.A., se tomaron en cuenta las variables negativas (debilidades y amenazas) que se encontraron en la matriz FODA, conforme la valoración en cada uno de los elementos de la matriz se le asignó una puntuación a fin de definir cuáles son los problemas que requieren solución lo antes posible. A continuación, la Tabla 12, muestra la matriz GUT de dicha empresa.

Tabla 13. Matriz GUT de Repuestos Originales S.A.

No.	Factor	G	U	T	P
1	Falta planificación estratégica.	5	5	4	100
2	No existe manual de procedimientos.	5	5	4	100
3	Falta estructura ordenada de las unidades administrativas.	5	5	4	100
4	Gran cantidad de productos sustitutos.	5	5	4	100
5	Falta elaboración de un presupuesto anual.	5	5	4	100
6	No existe reglamento interno.	5	4	4	80
7	Deficiencia en la aplicación de funciones administrativas.	4	5	4	80
8	Varios competidores en el mercado.	4	5	4	80
9	Reducido plan de comercialización	3	5	4	60
10	Potencial incremento de precios por parte del proveedor	5	4	3	60
11	Proceso de selección de personal inadecuado	4	3	2	24
12	Poco compromiso de los valores compartidos	4	3	2	24
13	Variantes exógenas que afecten el rendimiento de la organización	4	2	3	24
14	Se carece de un plan de promoción	2	3	3	18
15	Poca conexión del sentimiento de identidad entre colaboradores	3	2	3	18
16	Restricción comercial a la importación de repuestos (BA)	3	2	3	18

Fuente: Elaboración propia con datos de la Matriz FODA

7.29. Objetivo

De la Matriz FODA y la Matriz GUT se ha definido el siguiente objetivo:

Aumentar la eficiencia administrativa en la empresa Repuestos Originales S.A.

En administración (management) se puede definir la eficiencia como la relación entre los logros conseguidos con un proyecto y los recursos utilizados en el mismo. La eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

Eficacia: Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. En cambio, la eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

Las organizaciones buscan la excelencia empresarial. Esta solo se puede alcanzar a través de la eficiencia, logrando un equilibrio adecuado con la eficacia. Existen varias maneras de conseguir que este objetivo se haga realidad:

1. Teniendo en cuenta a las personas.
2. Potenciando un modelo en el que las interacciones y la confianza entre los integrantes de la organización sea el motor de la compañía.
3. Logrando el compromiso de las personas, especialmente en negocios intensivos en capital humano.
4. Garantizando el diseño eficiente de la organización y sus roles, la colaboración y la gestión del talento.

7.30. Matriz de influencia

En la Matriz de influencia se mide la relación que existe en la variable fila, con la variable columna. Se le asigna un valor, dependiendo la influencia que se tiene: 0 Influencia nula; 1 Influencia baja; 2 Influencia media y 3 Influencia alta.

Después de establecer la influencia de cada variable vertical (Pasiva) con cada variable horizontal (Activa), se suma los resultados de manera vertical y de manera horizontal. Posteriormente, la suma que da de cada variable (activa y pasiva) se multiplica entre sí para obtener un único resultado midiendo el nivel de influencia que existe.

Tabla 14. Matriz de influencia

EN INFLUENCIA DE	A	B	C	D	E	F	G	H	ΣSAx
A		1	3	2	3	1	2	1	13
B	1		3	1	3	1	3	1	13
C	1	3		1	3	1	3	1	13
D	3	1	1		1	1	1	1	9
E	1	3	3	1		1	1	1	11
F	1	3	3	1	1		3	1	13
G	3	3	3	1	3	3		1	17
H	1	1	1	1	1	1	1		7
ΣSPy	11	15	17	8	15	9	14	7	
SA X SP	143	195	221	72	165	117	238	49	

Fuente: Elaboración propia con datos de la matriz GUT

Tabla 15. Influencias y factores

INFLUENCIAS	FACTORES
A	Falta planificación estratégica.
B	No existe manual de procedimientos.
C	Falta estructura ordenada de las unidades administrativas.
D	Gran cantidad de productos sustitutos.
E	Falta elaboración de un presupuesto anual.
F	No existe reglamento interno.
G	Deficiencia en la aplicación de funciones administrativas.
H	Varios competidores en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

7.31. Estructura de efecto

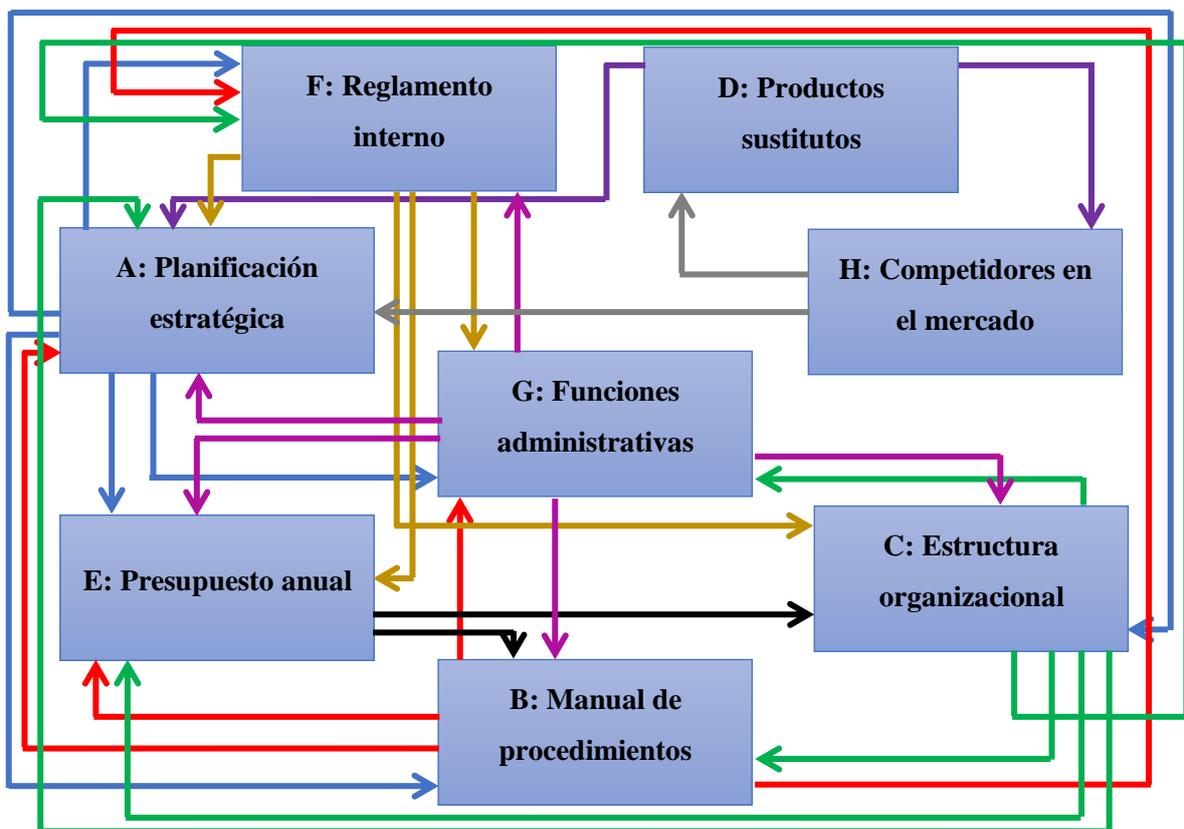
Con los resultados de la matriz de influencia o matriz de Vester se realiza la estructura de efecto. La variable con mayor puntuación se ubica en el centro; de mayor a menor puntuación se ubican, en dirección a las agujas de un reloj, alrededor de la variable central, de mayor a menor.

Los variables que se analizaron son:

No.	Variables
A.	Planificación estratégica
B.	Manual de procedimientos
C.	Estructura organizacional
D.	Productos sustitutos
E.	Presupuesto anual
F.	Reglamento interno
G.	Funciones administrativas
H.	Competidores en el mercado

Se analiza cada una de las variables y se define la relación que existe con las demás variables; dicha relación puede ser unidireccional, bidireccional o multidireccional. A continuación, se realiza la estructura de efecto.

Ilustración 19. Estructura de efecto de la empresa Repuestos Originales S.A.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Matriz de influencia

Las relaciones que existen entre las variables son las siguientes:

A se relaciona con B, C, E, F y G.

B se relaciona con A, E, F y G.

C se relaciona con A, B, E, F y G.

D se relaciona con A y H.

E se relaciona con B y C.

F se relaciona con A, C, E y G.

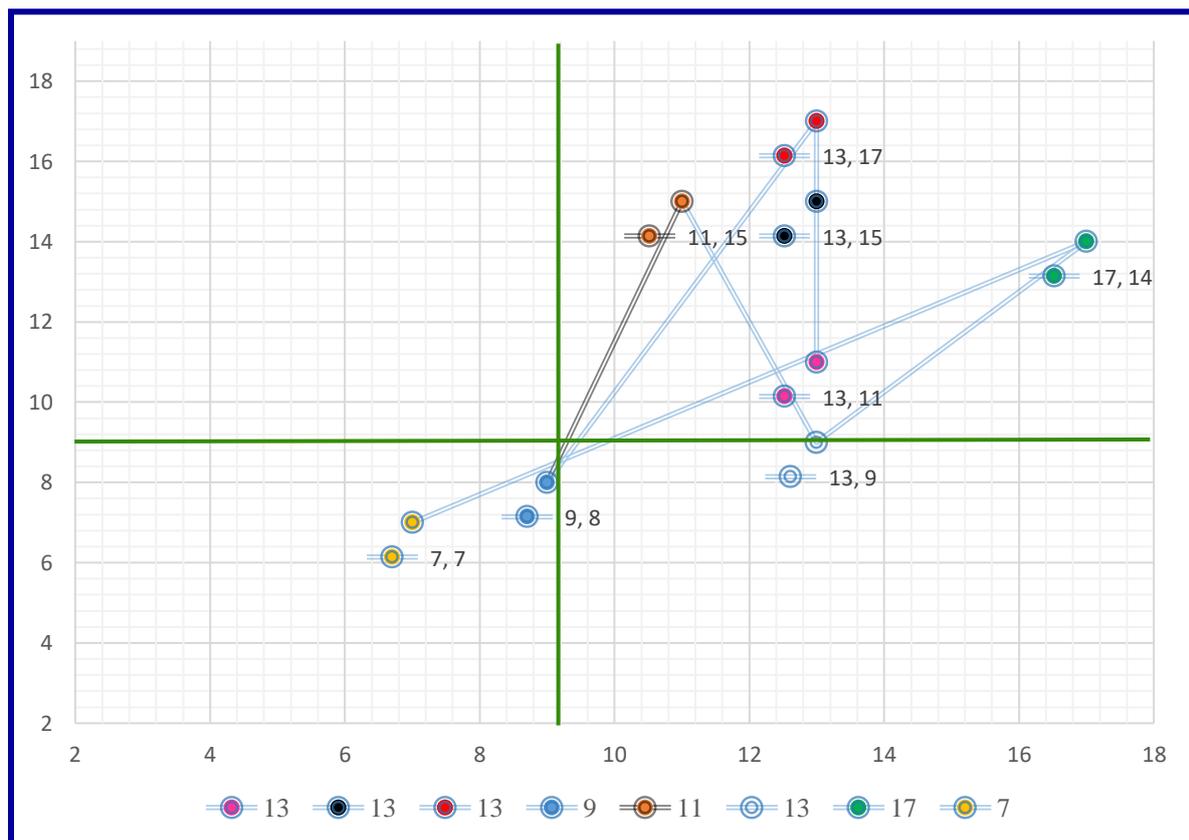
G se relaciona con A, B, C, E y F.

H se relaciona con A y D.

7.32. Esquema axial

Al realizar el esquema axial de la empresa Repuestos Originales S.A., las puntuaciones obtenidas en la matriz de influencia de cada variable (horizontal y verticalmente), es decir activa y pasiva nos muestra un punto en un plano cartesiano de eje X y eje Y.

Gráfica 7. Esquema axial



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que los puntos se ubican en el primer cuadrante del plano cartesiano. El cuadrante se divide en cuatro sub cuadrantes. Se traza una línea vertical, en el centro del eje X, y otra línea horizontal, en el centro del eje Y. Se observa en que sub cuadrante se encuentran cada uno de los puntos, así como en la que se encuentran la mayoría, siendo el sub cuadrante dominante.

Tabla 16. Orden de variables identificadas para el plan de mejora

	A	B	C	D	E	F	G	H
X	13	13	13	9	11	13	17	7
Y	11	15	17	8	15	9	14	7

Fuente: Elaboración propia con datos de Matriz de influencia

Capítulo tres. Planes de mejora

El realizar los análisis de la empresa Repuestos Originales S.A. (interno y externo), se emplearon diferentes herramientas (matriz FODA, matriz GUT y matriz de influencia), en el cual se desprende el objetivo (general y específico).

7.33. Objetivos

Los objetivos se definen como el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Para cada plan de mejora se le asigna un objetivo a alcanzar. Los objetivos de los planes de mejora se obtienen de las cuatro variables con mayor puntuación en la matriz de influencia.

La empresa Repuestos Originales S.A. tiene los siguientes objetivos.

7.34. General

Formular planes de mejora que permita aumentar la eficiencia administrativa de la empresa Repuestos Originales S.A.

7.35. Específicos

1. Analizar las deficiencias en la aplicación de las funciones administrativas de la empresa Repuestos Originales S.A.
2. Revisar la estructura organizacional de la empresa Repuestos Originales S.A. para identificar su situación actual.
3. Elaborar un manual de procedimientos para la empresa Repuestos Originales S.A. con el fin de aumentar la eficiencia de los trabajadores.
4. Formular el presupuesto anual de la empresa Repuestos Originales S.A. que integre las actividades que realizan.

7.36. Propuesta de planes de mejora

Por cada objetivo específico se propone un plan de mejora, con la finalidad de aumentar la eficiencia administrativa de la empresa Repuestos Originales S.A. Cada plan de mejora contiene los siguientes elementos:

1. Objetivo general.
2. Objetivos específicos.
3. Actividades a realizar.
4. Resultados.
5. Indicadores.
6. Observaciones.

7.37. Deficiencia en la aplicación de las funciones administrativas

PLAN DE MEJORA				
OBJETIVO GENERAL 1				
Analizar las deficiencias en la aplicación de las funciones administrativas de la empresa Repuestos Originales S.A.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
1. Verificar los diferentes tipos de planes organizacionales con que cuenta la empresa. 2. Revisar la estructura organizacional y descripción de los puestos que posee la empresa. 3. Identificar los elementos que emplea la gerencia general de la empresa con los trabajadores. 4. Detectar los controles internos y las medidas correctivas que tiene la empresa ante cada eventualidad.				
Objetivo	Actividades a realizar	Resultado	Indicadores	Observación
Analizar las deficiencias que se aplican en las funciones administrativas de la empresa Repuestos Originales S.A.	Realizar entrevista al gerente general para obtener información acerca de los planes organizacionales.	Implementación de reuniones colectiva para elaborar planes estratégicos, tácticos y operativos.	Planes estratégicos Planes tácticos Planes operativos	La aplicación de técnicas de recopilación de información será de gran importancia. Se requiere el apoyo de la gerencia general y de los trabajadores.
	Efectuar reuniones con trabajadores para conocer acerca de sus funciones específicas y las líneas de mando.	Definición de la estructura organizacional, así como las funciones específicas de cada puesto de trabajo.	Estructura organizacional Descripción de cargos Línea de mando	
	Conocer, mediante la observación, los elementos que emplea la gerencia general.	Diseño de elementos de la dirección que implementa la gerencia hacia los trabajadores.	Proceso de toma de decisiones Tipo de liderazgo Canales de comunicación Técnicas de motivación	
	Redactar encuestas para recopilar información acerca de los controles internos y las medidas correctivas.	Ejecución de controles internos y medidas correctivas con el fin de alcanzar la eficiencia administrativa.	Control preventivo Control concurrente Control de retroalimentación	

7.38. Falta estructura ordenada de las unidades administrativas

PLAN DE MEJORA				
OBJETIVO GENERAL 2				
Revisar la estructura organizacional de la empresa Repuestos Originales S.A. para identificar su situación actual.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
1. Revisar la jerarquía o línea de mando que existe en la empresa.				
2. Detectar los departamentos o unidades administrativas que funcionan en la empresa.				
3. Revisar las descripciones de los cargos que existen en la empresa.				
Objetivo	Actividades a realizar	Resultado	Indicadores	Observación
Revisar la estructura organizacional de la empresa Repuestos Originales S.A. para identificar su situación actual.	Revisar el diseño organizacional mediante sesiones de trabajo con la junta directiva a fin de mejorar el diseño existente.	Diseño de una estructura organizacional acorde a las características de la empresa.	Organigrama de la empresa.	Se necesita obtener información confiable a fin de definir una estructura organizacional. Se requiere el apoyo de la gerencia general y de los trabajadores para elaborar un manual de funciones con su respectiva ficha de puestos de trabajos.
	Identificar las unidades administrativas de la empresa mediante entrevistas con la gerencia general.	Definición de un manual de funciones donde se establecen las unidades administrativas que necesita la empresa.	Manual de funciones.	
	Realizar grupos de discusión que permita a los trabajadores definir las funciones que realizan y el alcance que tienen.	Establecimiento de fichas de puestos de trabajos definiendo las funciones que deben realizar cada trabajador acorde al área que pertenece.	Ficha de puestos de trabajos.	

7.39. No existen manuales de procedimientos

PLAN DE MEJORA

OBJETIVO GENERAL 3

Elaborar un manual de procedimientos para la empresa Repuestos Originales S.A. con el fin de aumentar la eficiencia de los trabajadores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los aspectos que integran un manual de procedimientos.
2. Elaborar diagramas de flujos que sinteticen los procedimientos de cada actividad de la empresa.
3. Identificar los tipos de mapas de proceso que se elaboran en el manual de procedimientos.

Objetivo	Actividades a realizar	Resultado	Indicadores	Observación
Elaborar un manual de procedimientos para la empresa Repuestos Originales S.A. con el fin de aumentar la eficiencia de los trabajadores.	Capacitar a los miembros de la empresa (gerencia y trabajadores) acerca de los aspectos que integran un manual de procedimientos.	Implementación de un manual de procedimientos para los miembros de la empresa.	Manual de procedimientos.	Las capacitaciones y talleres tienen que ser impartido por especialistas en manuales de procedimientos, diagrama de flujos y mapas de procesos. Se requiere acceso a información de la empresa para determinar de manera correcta el proceso de cada actividad.
	Realizar talleres con la junta directiva y los trabajadores para conocer los diagramas de flujo y su significado.	Definición de diagramas de flujo y su significado para establecer procedimientos de cada actividad que realiza la empresa.	Diagramas de flujos para cada actividad de la empresa.	
	Elaborar mapas de procesos mediante reuniones con trabajadores para su implementación.	Establecimiento de mapas de procesos de las actividades de la empresa.	Mapas de procesos	

7.40. Falta elaboración de un presupuesto anual

PLAN DE MEJORA				
OBJETIVO GENERAL 4				
Formular el presupuesto anual de la empresa Repuestos Originales S.A. que integre las actividades que realizan.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
1. Detectar los elementos que integran el presupuesto anual de la empresa.				
2. Identificar las actividades que realiza la empresa que necesitan mayor atención.				
3. Definir los indicadores financieros y económicos que permitan determinar la viabilidad de la empresa.				
Objetivo	Actividades a realizar	Resultado	Indicadores	Observación
Formular el presupuesto anual de la empresa Repuestos Originales S.A. que integre las actividades que realizan.	Realizar talleres con el gerente general y el contador para definir los elementos que componen un presupuesto anual.	Elaboración de presupuestos anuales de las actividades de la empresa.	Presupuesto de caja. Presupuesto para campaña publicitaria.	Se necesita darle seguimiento a las actividades que se programen. La implementación de controles internos ayudará a medir los resultados con los proyectados..
	Efectuar reuniones con los jefes de áreas para determinar las actividades que requieren mayor atención en el año.	Programación de actividades anuales de las diferentes áreas de la empresa.	Gráficas de Gantt. Pronóstico de ventas.	
	Identificar los indicadores financieros y económicos que permita medir la eficiencia de los recursos de la empresa.	Definición de los indicadores financieros y económicos que permite medir la eficiencia de los recursos.	Razones financieras. Estados financieros proformas. Crecimiento de cuota de mercado. Inflación. Índice de rotación de personal.	

VIII. CONCLUSIONES

Mediante el análisis del ambiente interno de la empresa Repuestos Originales S.A. se detectaron deficiencia en el proceso administrativo, como es la falta de una planificación estratégica, presupuestos anuales, estructuras organizacionales, manuales de procedimientos, entre otros elementos. Si la empresa no atiende de manera inmediata estos hallazgos puede traer grandes consecuencias a los propietarios. En el ambiente externo se encuentra una estabilidad, la empresa tiene reacción ante los cambios que puedan surgir en ella. La competencia a nivel nacional, la apertura de productos sustitutos, como la pérdida de clientes pueden afectar a largo plazo el funcionamiento de la empresa.

Mediante el análisis FODA y la matriz GUT se observan las variables que favorecen y desfavorecen a la empresa Repuestos Originales S.A. a corto, mediano y largo plazo. Se realiza un FODA sistémico para determinar cuáles presentan mayor prioridad a corto plazo, siendo las que perjudiquen a la organización si no se implementan acciones correctivas y preventivas a fin de mitigar el daño que puedan causar. En la matriz de influencia se observa el nivel de incidencia que tiene cada una de las variables en las demás; las relacionadas con el proceso administrativo son las que requieren mayor atención.

Los planes de mejora propuestos están enfocados a resolver las primeras 4 variables que se detectaron mediante el análisis FODA, matriz GUT y FODA sistémico y que afectan a corto plazo el funcionamiento de la empresa Repuestos Originales S.A. La implementación de los planes de mejora aportará herramientas, métodos y técnicas a la administración de la organización y sus diferentes departamentos para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa. La coordinación, integración y voluntad por parte de los propietarios y los trabajadores abonan a corregir fallas que siempre han existido.

IX. RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se le plantea a la empresa Repuestos Originales S.A. se tienen:

1. Implementar de manera eficiente cada etapa del proceso administrativo con la finalidad de evitar improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes. Es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa Repuestos Originales S.A. y, de este, depende los resultados a futuro. Las funciones se sectorizan en distintas áreas especializadas y logrando que cada una de ellas no funcione de manera independiente, sino conjuntamente para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Diseñar una estructura organizacional apegada a la situación real de la empresa Repuestos Originales S.A. tomando en cuenta elementos de diferenciación, especialización e integración de sus miembros; de tal manera que las tareas se dividan, se agrupen y coordinen entre sí, así como se visualice las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas de responsabilidad que existen en la organización.
3. Elaborar manuales de procedimientos como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer diario de las diferentes áreas de la empresa Repuestos Originales S.A, estableciendo metódicamente las acciones como las operaciones que deben de seguirse para llevarse a cabo funciones generales de la empresa, determinando tiempo de realización, el uso de los recursos (materiales, tecnológicos, financieros, humanos), así como métodos de control para lograr la eficiencia y eficacia de las diferentes operaciones de la organización.
4. Realizar presupuestos anuales (corto plazo) como herramienta de planeación integral de todas las operaciones que se realizan en la empresa Repuestos Originales S.A. con la finalidad de ayudar a la gerencia en el cumplimiento de los objetivos que se proponen la junta directiva o el propietario, estipulando la medición de los indicadores (ventas, rotación, gastos, etc.).

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo* (1a. ed.). México: Pearson Educación.
- Aragón Morales, X. A., & Cuevas Pérez, V. A. (s.f.). Obtenido de Método de análisis estructural: Matriz de impactos cruzados: <http://eprints.uanl.mx/6167/1/24.%20capitulo%20Metodologia%20-%20MICMAC%20%28Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta%20ttppwww.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf>
- Ávila, R. (20 de julio de 2015). *Planilhas empresariais*. Obtenido de Las 10 mejores herramientas de la calidad: <https://blog.luz.vc/es/o-que-e/10-ferramentas-da-qualidade-em-excel/>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Bentancourt, D. (19 de junio de 2016). *Ingenio Empresa*. Obtenido de Matriz de Vester para la priorización de problemas: <https://ingenioempresa.com/matriz-de-vester/>
- Castellanos Cruz, R. (2017). *Camino a la Excelencia: Formación y Retención del Talento empresarial* (1a. ed.). Estados Unidos: Kindle Edition.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas* (3a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gobierno de Navarra. (s.f.). *Gobierno de Navarra*. Obtenido de ¿Qué es un plan de mejora?: https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (9a. ed.). México: Pearson Educación.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (7a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Meza, A., & Carballeda González, P. (2003). *Universidad de la República Uruguay*. Obtenido de Programa de entornos virtuales de aprendizajes El diagnóstico organizacional: Elementos, métodos y técnicas: <https://eva.udelar.edu.uy/>
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J. M., Fidalgo, F. Á., & Martínez, P. J. (2011). *Administración de empresas: Un enfoque teórico-práctico*. Madrid: Pearson Educación.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1a. ed.). México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (1a. ed.). México: Pearson Educación.
- Periard, G. (03 de noviembre de 2011). *Sobreadministracao*. Obtenido de Matriz GUT Guía completa: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/links/arq_876_MatrizGUT.pdf
- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). *3C Empresa*. Obtenido de Metodología para elaborar un plan de mejora continua: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Robleto, A. (21 de junio de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de Los objetivos de una empresa: <https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Tierrafria, M. E. (s.f.). *Academia*. Obtenido de La FODA sistémica: <https://www.academia.edu>
- Varela, R. A. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (2a. ed.). México: Pearson Educación.

XI. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



ENCUESTA

Saludos, soy egresado del Centro Universitario de Desarrollo Empresarial ubicado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua). Realicé estudios para optar al título de Master en Administración Funcional. La presente encuesta tiene fines académicos (elaboración de tesis) y se realiza para obtener información estadística acerca del ambiente organizacional (externo e interno) y del proceso administrativo de la empresa Repuestos Originales S.A.

Por favor marque con una “X” la respuesta correcta.

1. Sexo

Hombre	<input type="checkbox"/>
Mujer	<input type="checkbox"/>

2. Edad

De 18 a 25 años	<input type="checkbox"/>
De 25 a 40 años	<input type="checkbox"/>
De 40 a 60 años	<input type="checkbox"/>
Más de 60 años	<input type="checkbox"/>

3. Sucursal

27 de mayo	
Bello horizonte	
Tipitapa	
Veracruz	

4. Área de trabajo

Administración	
Contabilidad	
Ventas	
Gestor	
Compras	
Caja	
Bodega	
Otros	

5. Tiempo laborando en la empresa

Menor a un año	
Entre 1 y 3 años	
Entre 3 y 6 años	
Entre 6 y 10 años	
Más de 10 años	

Responda las siguientes preguntas acerca de los elementos organizacionales de la empresa Repuestos Originales S.A., según usted considere la mejor opción que corresponda. Se recomienda leer una pregunta a la vez y contestarla de inmediato para continuar con la siguiente pregunta. Recuerde, cada pregunta tiene su respuesta a escala.

A: ¿Conoce los siguientes elementos?

1: No 2: Más o menos 3: Sí

B: ¿Forma parte de la elaboración de cada uno de los siguientes elementos?

1: Nunca 2: Poco 3: A veces 4: Con cierta frecuencia 5: Siempre

C: ¿Cómo valora cada uno de los elementos en cuestión de impacto a nivel interno?

1: Nula 2: Bajo 3: Medio 4: Mucha 5: Alta

D: ¿Cómo valora cada uno de los elementos en cuestión de impacto a nivel externo?

1: Nula 2: Bajo 3: Medio 4: Mucha 5: Alta

N°	Elemento	A	B	C	D
6	Misión y visión de la empresa				
7	Valores y principios				
8	Políticas, reglamentos y procedimientos				
9	Planes estratégicos				
10	Planes tácticos y operativos				
11	Estructura organizacional de la empresa				
12	Departmentalización de la empresa				
13	Funciones de los puestos de trabajo				
14	Manuales de funciones y procedimientos				
15	Línea de autoridad y jerarquía				
16	Proceso de toma de decisión				

17	Motivación laboral				
18	Comunicación				
19	Liderazgo				
20	Control preventivo				
21	Control concurrente				
22	Control de retroalimentación				

Muchas gracias por su tiempo

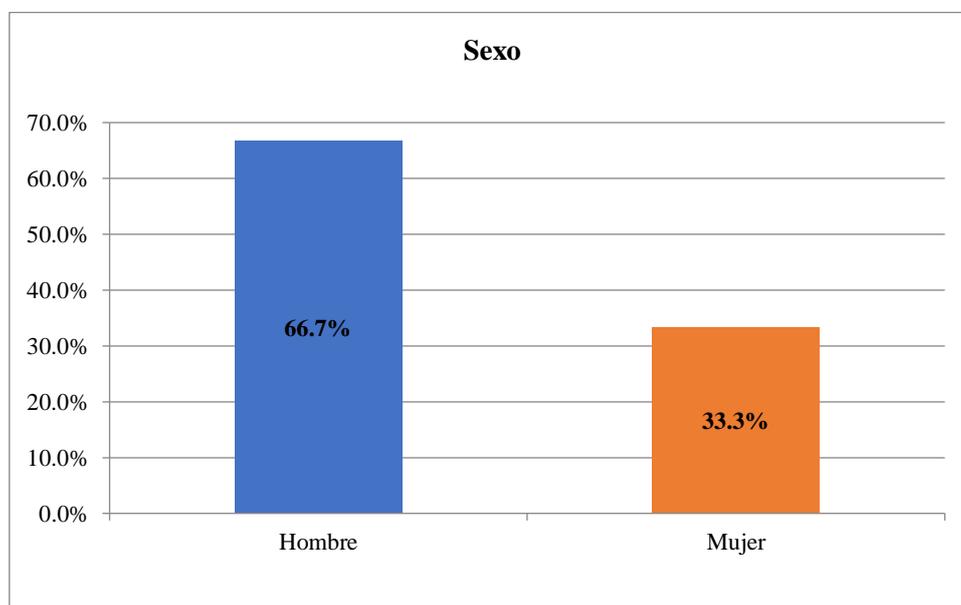
Anexo 2. Análisis de la encuesta

Pregunta 1.

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	8	66.7%	66.7%	66.7%
Mujer	4	33.3%	33.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestados, 66.7% son hombre, el restante 33.3% son mujeres.

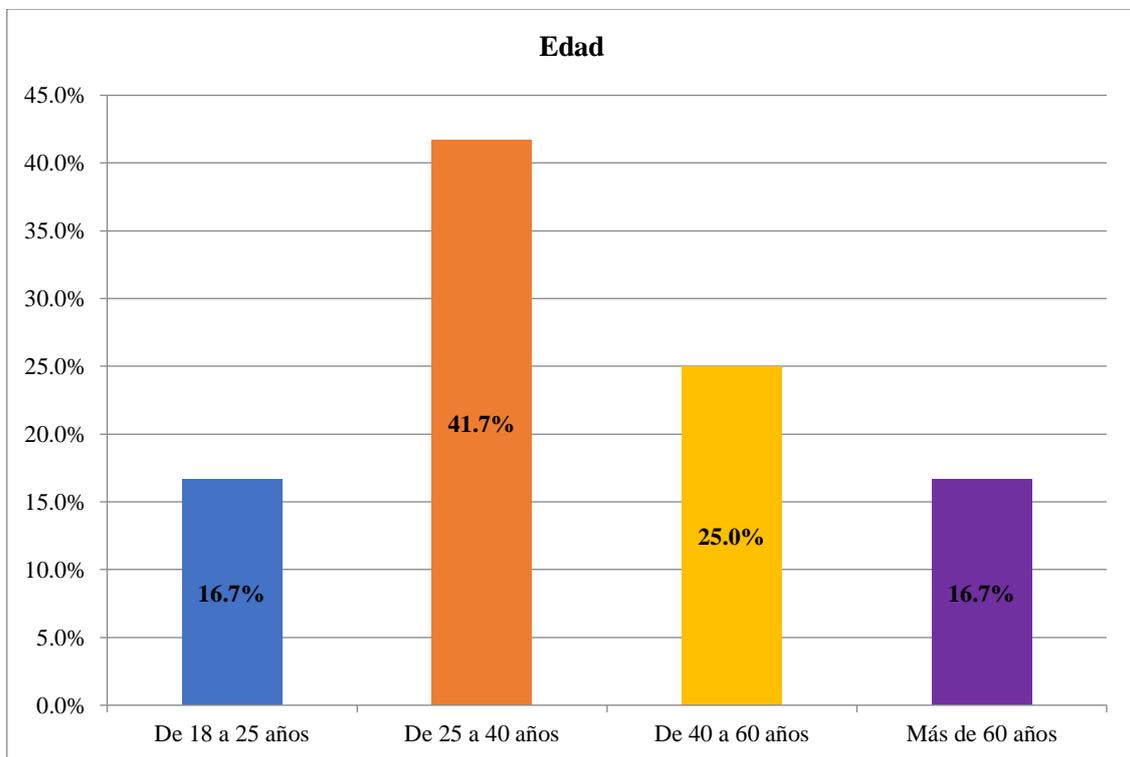


Pregunta 2.

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 18 a 25 años	2	16.7%	16.7%	16.7%
De 25 a 40 años	5	41.7%	41.7%	58.3%
De 40 a 60 años	3	25.0%	25.0%	83.3%
Más de 60 años	2	16.7%	16.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

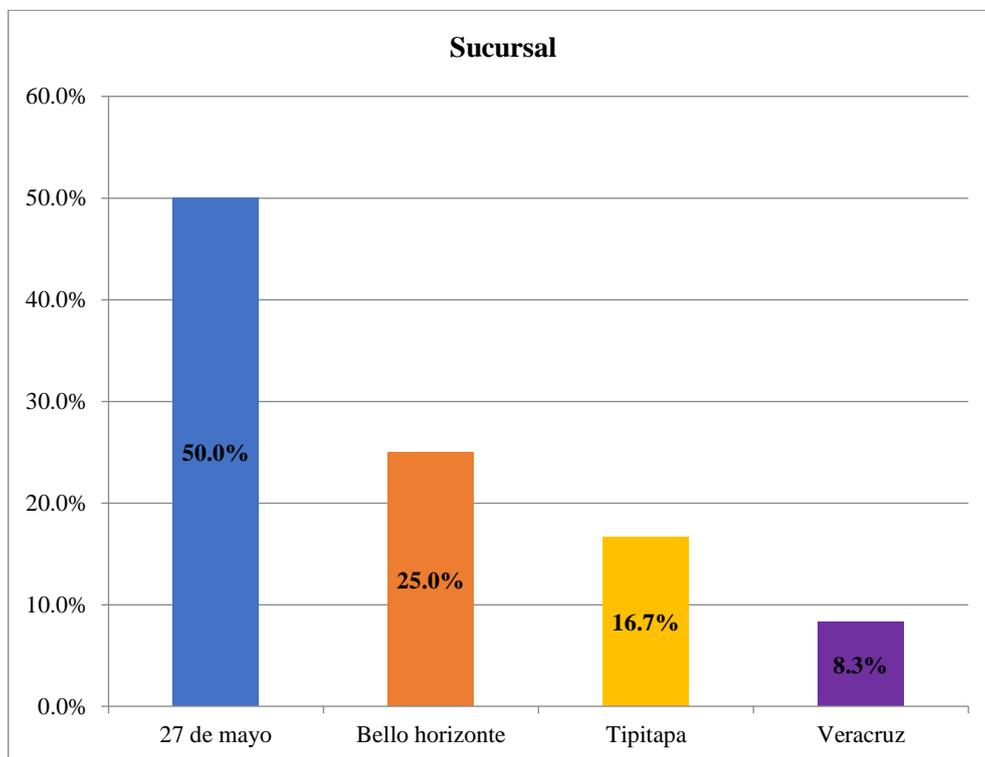
Del 100% de los trabajadores encuestados, 41.7% tienen entre 25 a 40 años; 25.0% tienen entre 40 a 60 años; 16.7% tienen entre 18 y 25 años; el restante 16.7% tienen más de 60 años.



Pregunta 3.

Sucursal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
27 de mayo	6	50.0%	50.0%	50.0%
Bello horizonte	3	25.0%	25.0%	75.0%
Tipitapa	2	16.7%	16.7%	91.7%
Veracruz	1	8.3%	8.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestados, 50.0% pertenecen a la sucursal 27 de mayo; 25.0% pertenecen a la sucursal Bello horizonte; 16.7% pertenecen a la sucursal Tipitapa; el restante 8.3% pertenecen a la sucursal Veracruz.

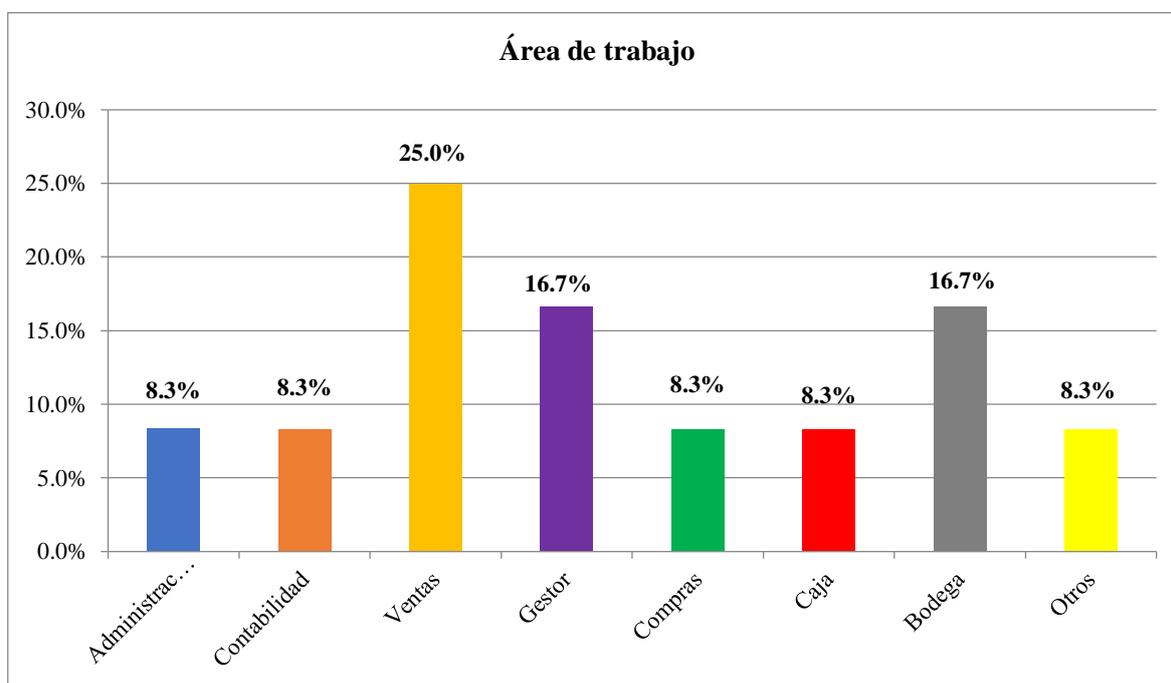


Pregunta 4.

Área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administración	1	8.3%	8.3%	8.3%
Contabilidad	1	8.3%	8.3%	16.7%
Ventas	3	25.0%	25.0%	41.7%
Gestor	2	16.7%	16.7%	58.3%
Compras	1	8.3%	8.3%	66.7%
Caja	1	8.3%	8.3%	75.0%
Bodega	2	16.7%	16.7%	91.7%
Otros	1	8.3%	8.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado, 25.0% ejercen funciones en el área de ventas; 16.7% ejercen funciones en el área de gestor; 16.7% ejercen funciones en el área de bodega; 8.3% ejercen funciones en el área de administración, 8.3% ejercen funciones en el área de contabilidad; 8.3% ejercen funciones en el área de compras; 8.3% ejercen funciones en el área de caja; 8.3% ejercen funciones en otras áreas.

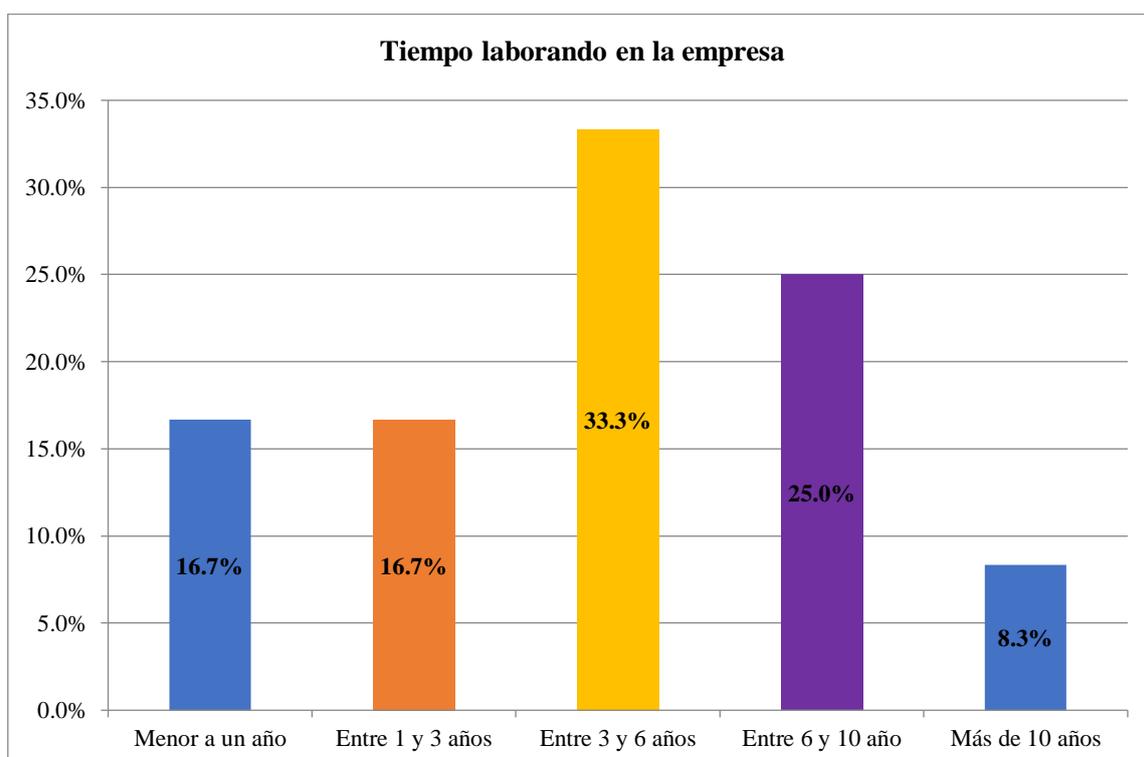


Pregunta 5.

Tiempo laborando en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a un año	2	16.7%	16.7%	16.7%
Entre 1 y 3 años	2	16.7%	16.7%	33.3%
Entre 3 y 6 años	4	33.3%	33.3%	66.7%
Entre 6 y 10 año	3	25.0%	25.0%	91.7%
Más de 10 años	1	8.3%	8.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado, 33.3% tienen entre 3 y 6 años laborando en la empresa; 25.0% tienen entre 6 y 10 años laborando en la empresa; 16.7% tienen menos de un año laborando en la empresa; 16.7% tienen entre 1 y 3 años laborando en la empresa; el restante 8.3% tienen más de 10 años laborando en la empresa.



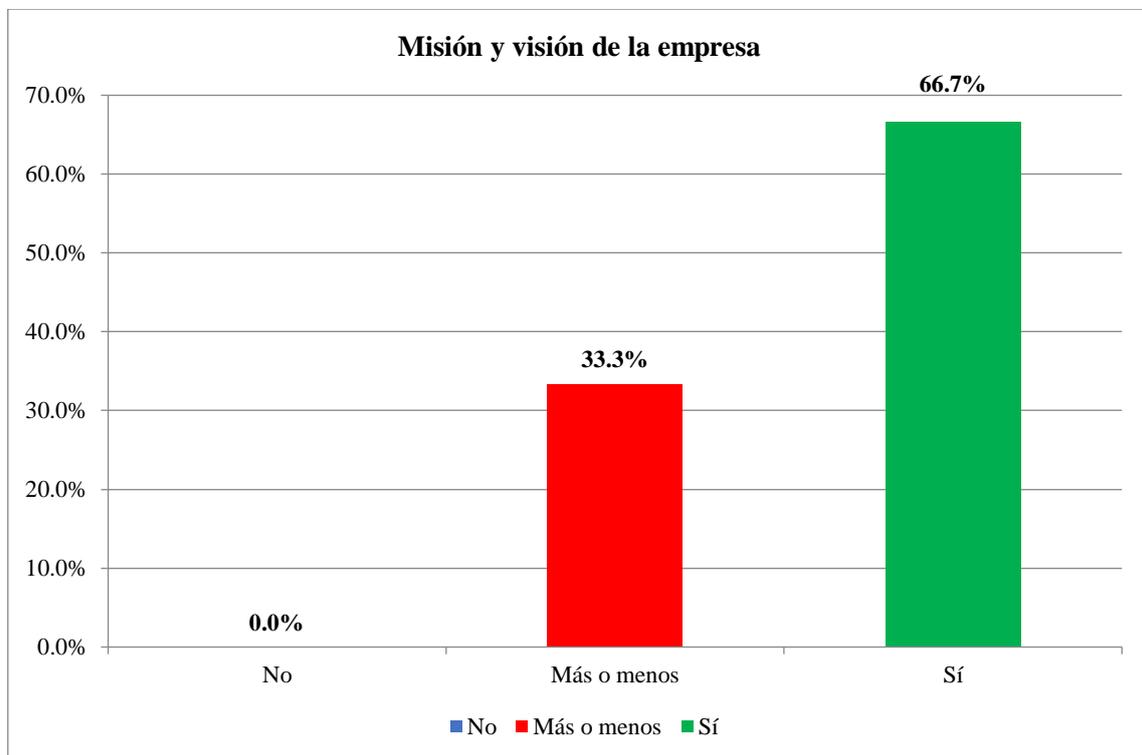
Pregunta 6.

Misión y visión de la empresa

¿La conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	0	0.0%	0.0%	0.0%
Más o menos	4	33.3%	33.3%	33.3%
Sí	8	66.7%	66.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 66.7% sí conocen la misión y visión de la empresa; el restante 33.3% tienen algún conocimiento acerca de ella.



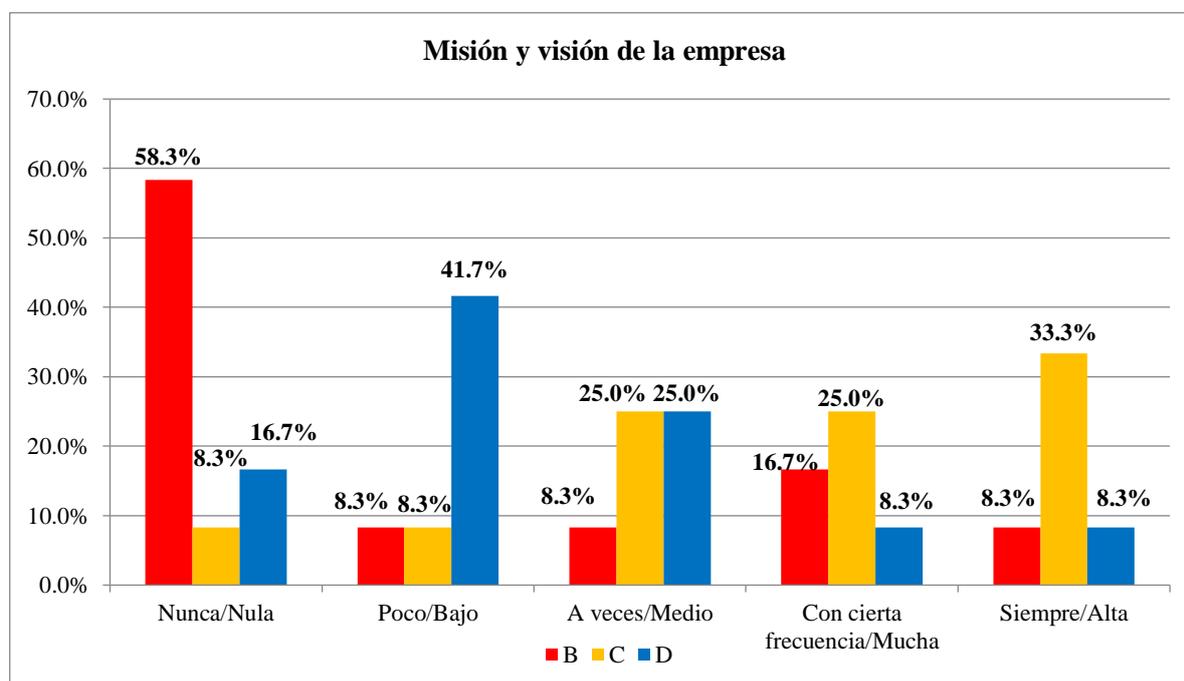
Misión y visión de la empresa

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	7	1	2	58.3%	8.3%	16.7%	58.3%	8.3%	16.7%
Poco/Bajo	1	1	5	8.3%	8.3%	41.7%	66.7%	16.7%	58.3%
A veces/Medio	1	3	3	8.3%	25.0%	25.0%	75.0%	41.7%	83.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	2	3	1	16.7%	25.0%	8.3%	91.7%	66.7%	91.7%
Siempre/Alta	1	4	1	8.3%	33.3%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% nunca han participado en la elaboración del misión y visión de la empresa; 16.7% participan con cierta frecuencia; 8.3% participan pocas veces; 8.3% participan a veces y el restante 8.3% participan siempre.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que la misión y visión de la empresa tienen mucho impacto a nivel interno; 25.0% consideran que el impacto es mucho; 25.0% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es bajo y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que la misión y visión de la empresa tienen bajo impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es medio; 16.7% consideran que el impacto es nulo; 8.3% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es alto.



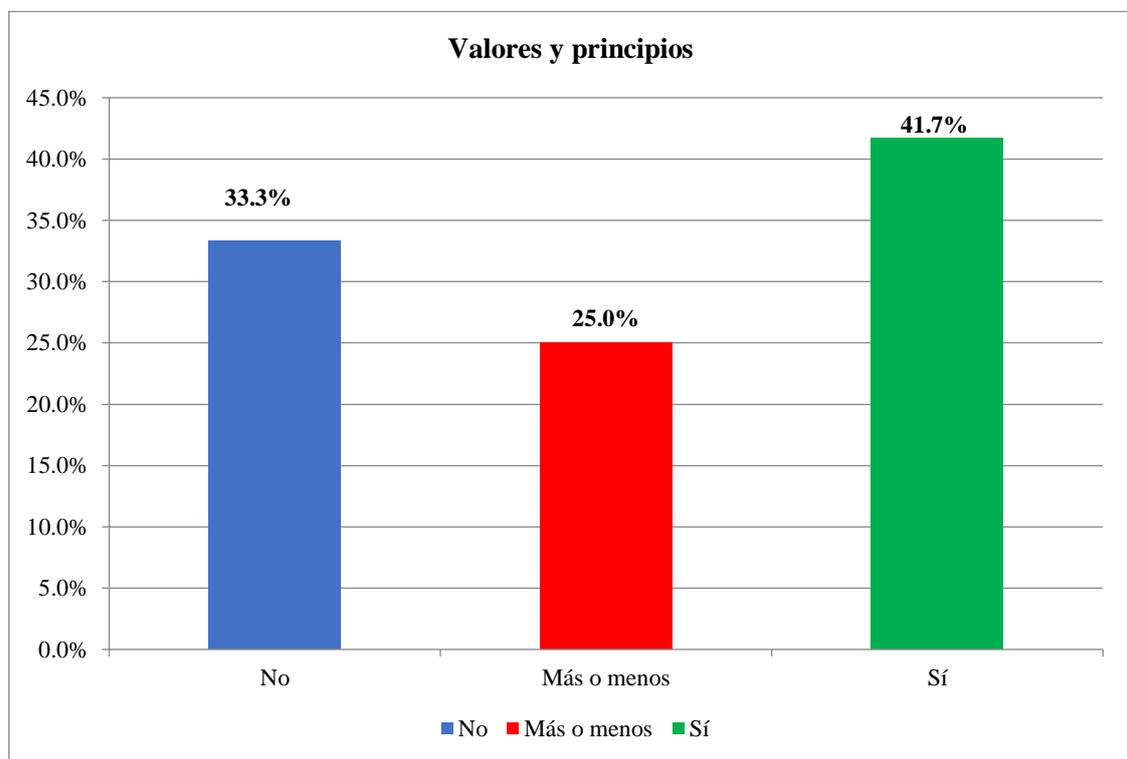
Pregunta 7

Valores y principios

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	4	33.3%	33.3%	33.3%
Más o menos	3	25.0%	25.0%	58.3%
Sí	5	41.7%	41.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% sí conocen los valores y principios de la empresa; 33.3% no los conocen; el restante 25.0% tienen algún conocimiento acerca de ella.



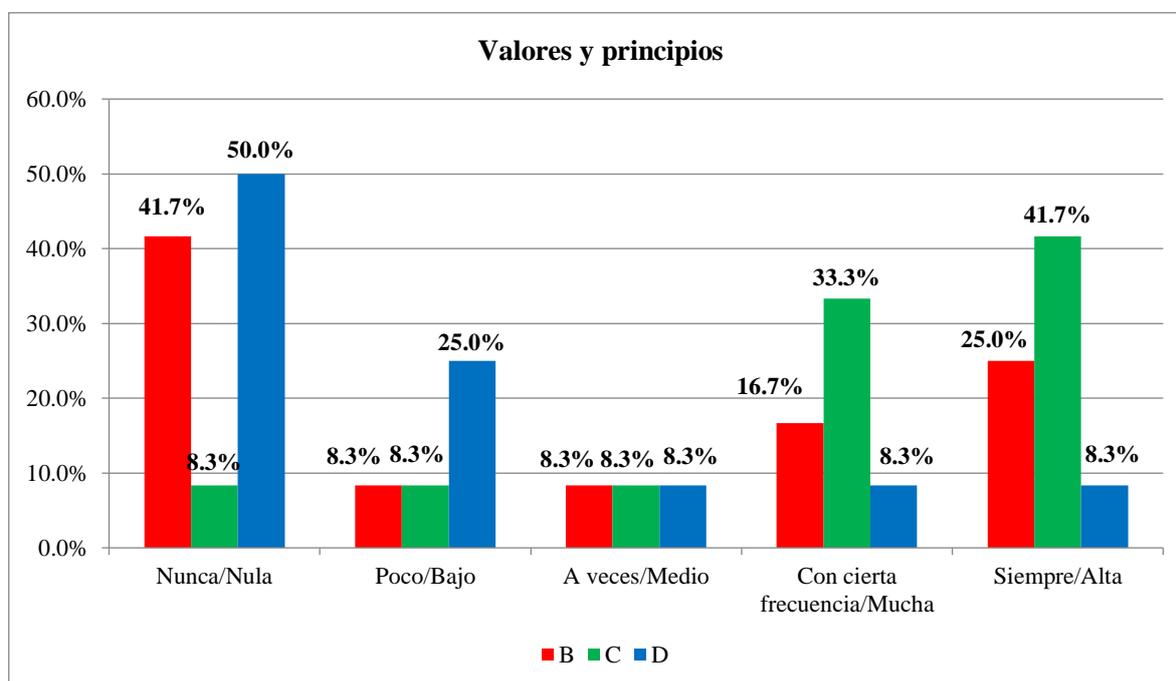
Valores y principios

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	5	1	6	41.7%	8.3%	50.0%	41.7%	8.3%	50.0%
Poco/Bajo	1	1	3	8.3%	8.3%	25.0%	50.0%	16.7%	75.0%
A veces/Medio	1	1	1	8.3%	8.3%	8.3%	58.3%	25.0%	83.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	2	4	1	16.7%	33.3%	8.3%	75.0%	58.3%	91.7%
Siempre/Alta	3	5	1	25.0%	41.7%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% nunca han participado en la elaboración de los valores y principios de la empresa; 25.0% participan siempre; 16.7% participan con cierta frecuencia; 8.3% participan a veces y el restante 8.3% participan pocas veces.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que los valores y principios tienen alto impacto a nivel interno; 33.3% consideran que el impacto es mucho; 8.33% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es bajo y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 50.0% consideran que los valores y principios de la empresa tienen nulo impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es bajo; 8.33% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es alto.



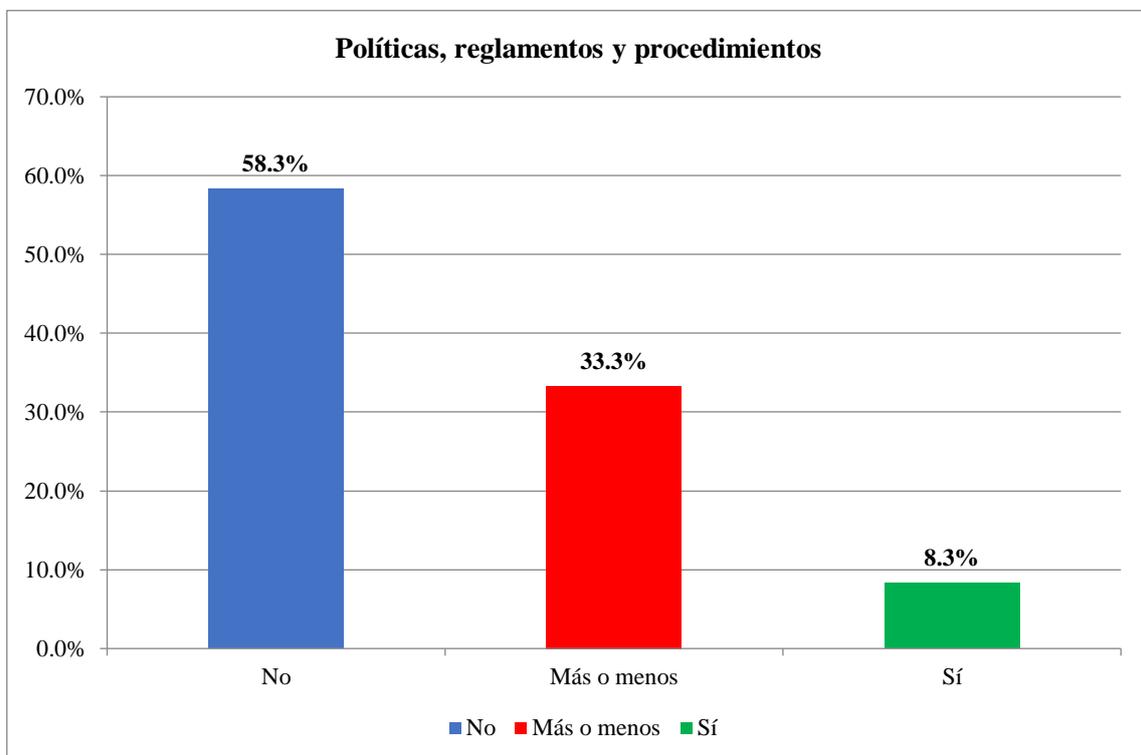
Pregunta 8.

Políticas, reglamentos y procedimientos

¿Las conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	7	58.3%	58.3%	58.3%
Más o menos	4	33.3%	33.3%	91.7%
Sí	1	8.3%	8.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% no conocen las políticas, reglamentos y procedimientos de la empresa; 33.3% tienen más o menos conocimientos; el restante 8.3% sí tienen conocimiento acerca de ella.



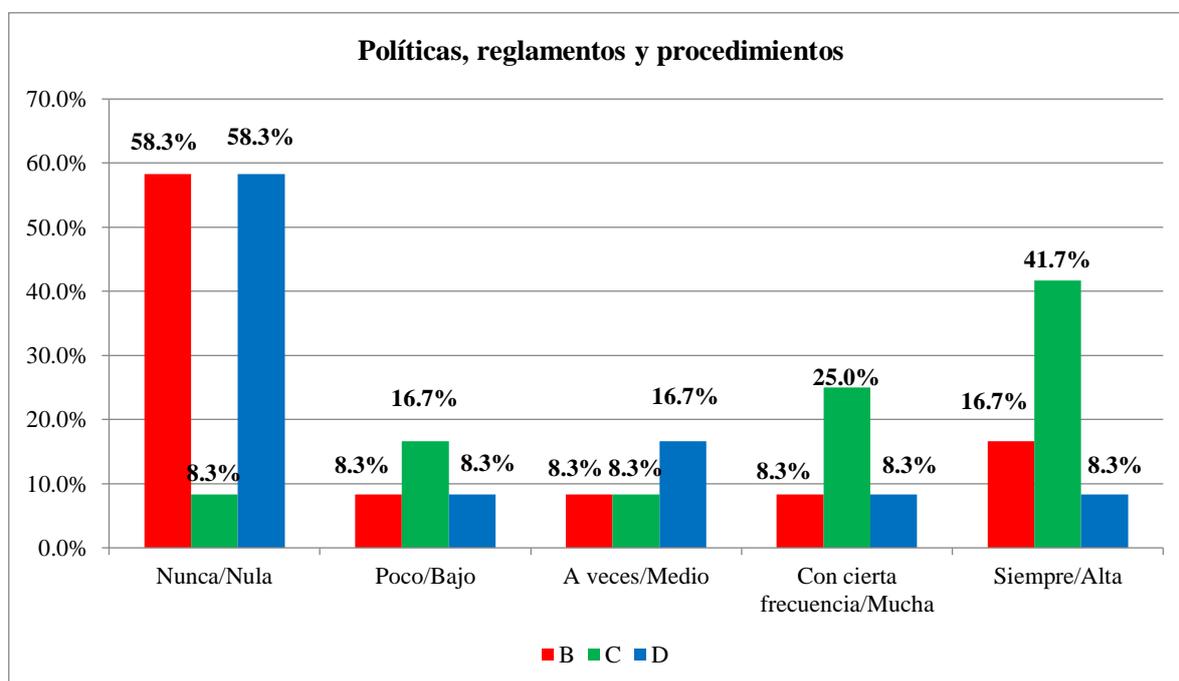
Políticas, reglamentos y procedimientos

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	7	1	7	58.3%	8.3%	58.3%	58.3%	8.3%	58.3%
Poco/Bajo	1	2	1	8.3%	16.7%	8.3%	66.7%	25.0%	66.7%
A veces/Medio	1	1	2	8.3%	8.3%	16.7%	75.0%	33.3%	83.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	1	3	1	8.3%	25.0%	8.3%	83.3%	58.3%	91.7%
Siempre/Alta	2	5	1	16.7%	41.7%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% nunca han participado en la elaboración de los valores y principios de la empresa; 25.0% participan siempre; 16.7% participan con cierta frecuencia; 8.3% participan a veces y el restante 8.3% participan pocas veces.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que los valores y principios tienen alto impacto a nivel interno; 33.3% consideran que el impacto es mucho; 8.33% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es bajo y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 50.0% consideran que los valores y principios de la empresa tienen nulo impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es bajo; 8.33% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es alto.



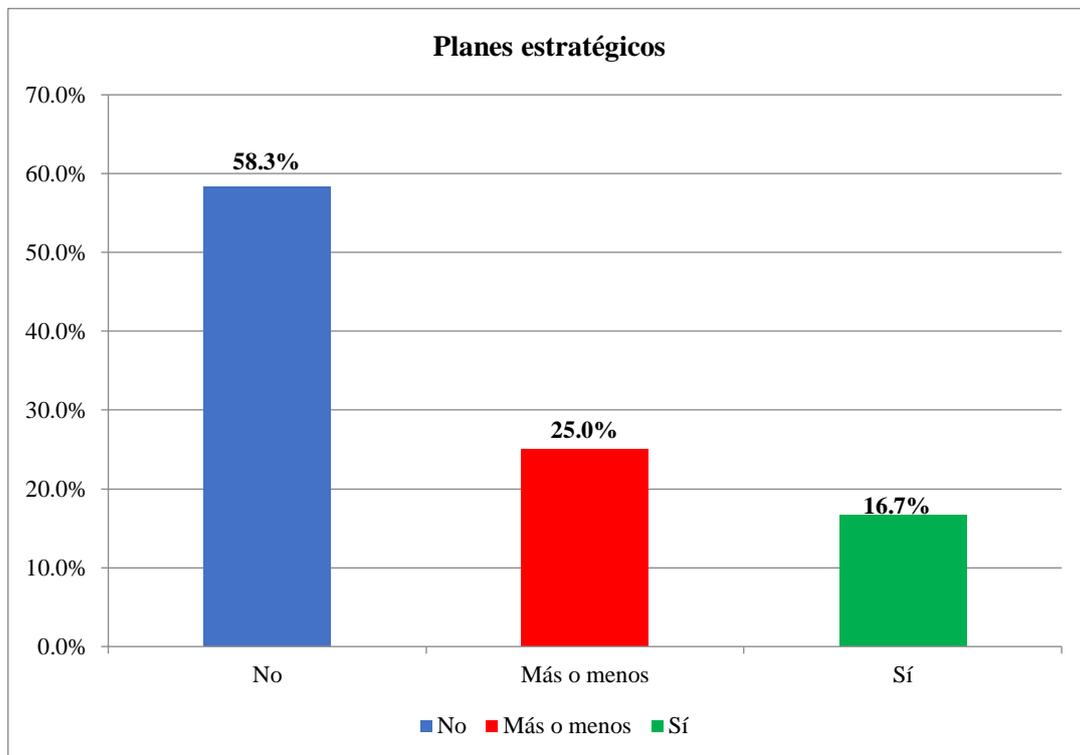
Pregunta 9.

Planes estratégicos

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	7	58.3%	58.3%	58.3%
Más o menos	3	25.0%	25.0%	83.3%
Sí	2	16.7%	16.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% no conocen los planes estratégicos de la empresa; 25.0% tienen más o menos conocimiento; el restante 16.7% sí tienen conocimiento acerca de ella.



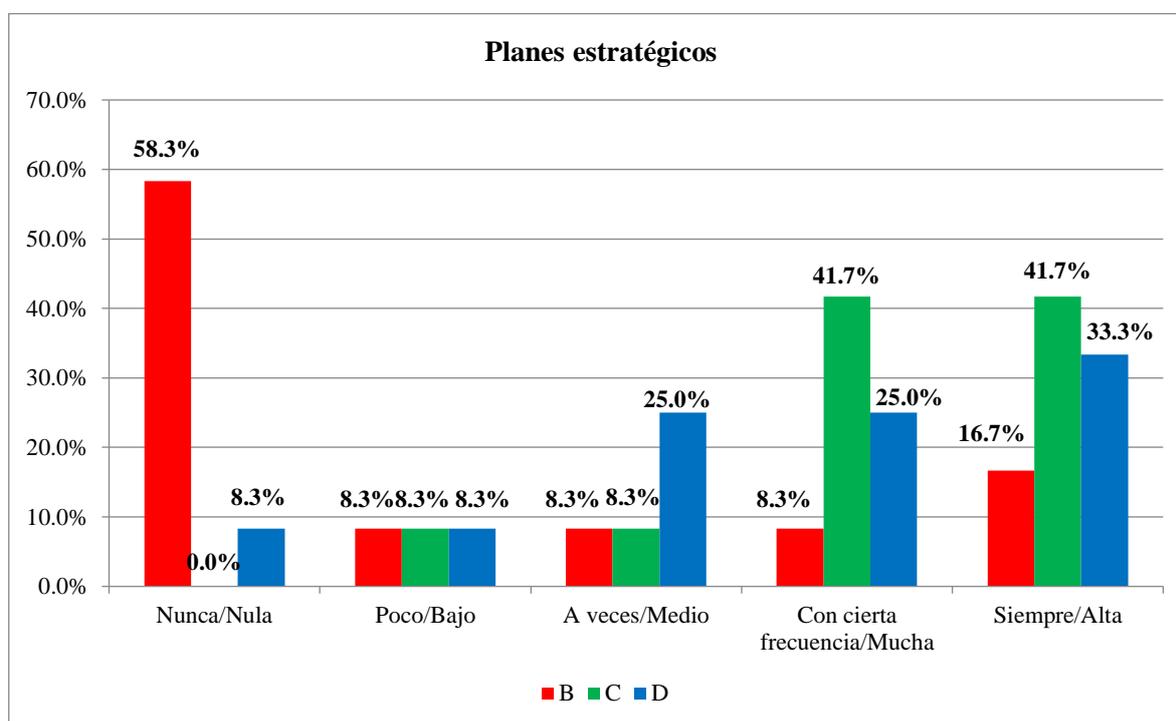
Planes estratégicos

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	7	0	1	58.3%	0.0%	8.3%	58.3%	0.0%	8.3%
Poco/Bajo	1	1	1	8.3%	8.3%	8.3%	66.7%	8.3%	16.7%
A veces/Medio	1	1	3	8.3%	8.3%	25.0%	75.0%	16.7%	41.7%
Con cierta frecuencia/Mucha	1	5	3	8.3%	41.7%	25.0%	83.3%	58.3%	66.7%
Siempre/Alta	2	5	4	16.7%	41.7%	33.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% nunca han participado en la elaboración de planes estratégicos de la empresa; 16.7% participan siempre; 8.3% participan poco; 8.3% participan a veces y el restante 8.3% participan con cierta frecuencia.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que los planes estratégicos tienen alto impacto a nivel interno; 41.7% consideran que el impacto es mucho; 8.33% consideran que el impacto es medio y el restante 8.3% consideran que el impacto es bajo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que los planes estratégicos de la empresa tienen alto impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es mucho; 25.0% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es bajo y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.



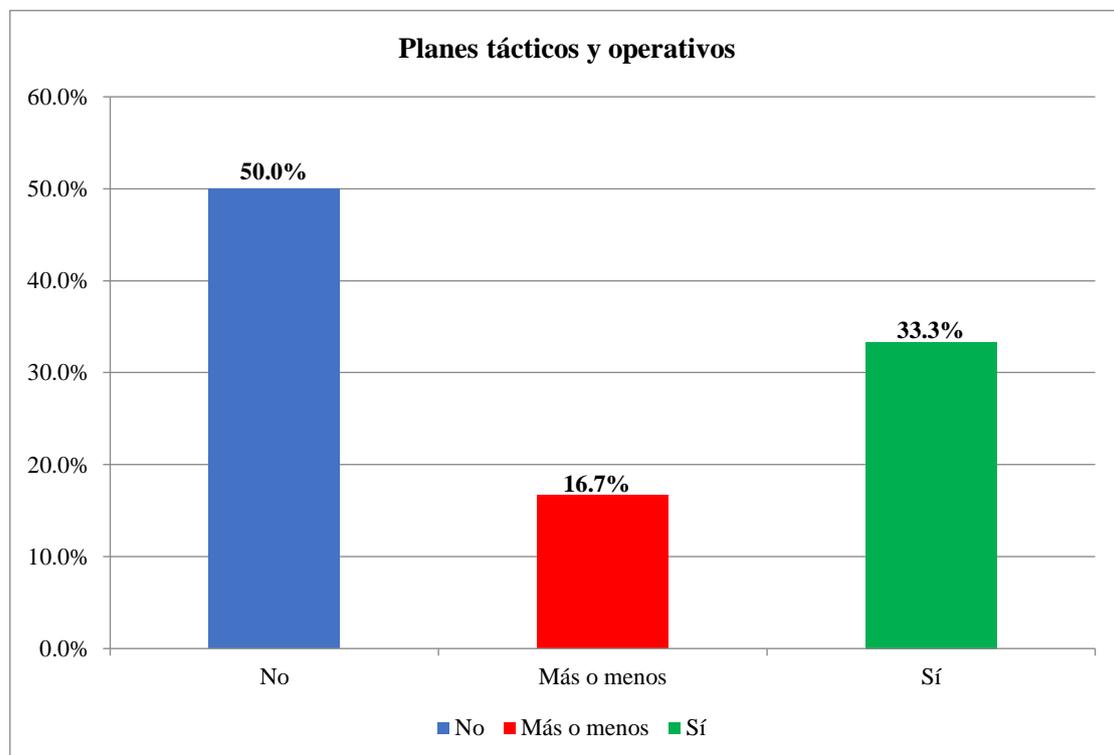
Pregunta 10.

Planes tácticos y operativos

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	6	50.0%	50.0%	50.0%
Más o menos	2	16.7%	16.7%	66.7%
Sí	4	33.3%	33.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 50.0% no conocen los planes tácticos y operativos de la empresa; 33.3% sí tienen conocimiento; el restante 16.7% tienen más o menos conocimiento acerca de ella.



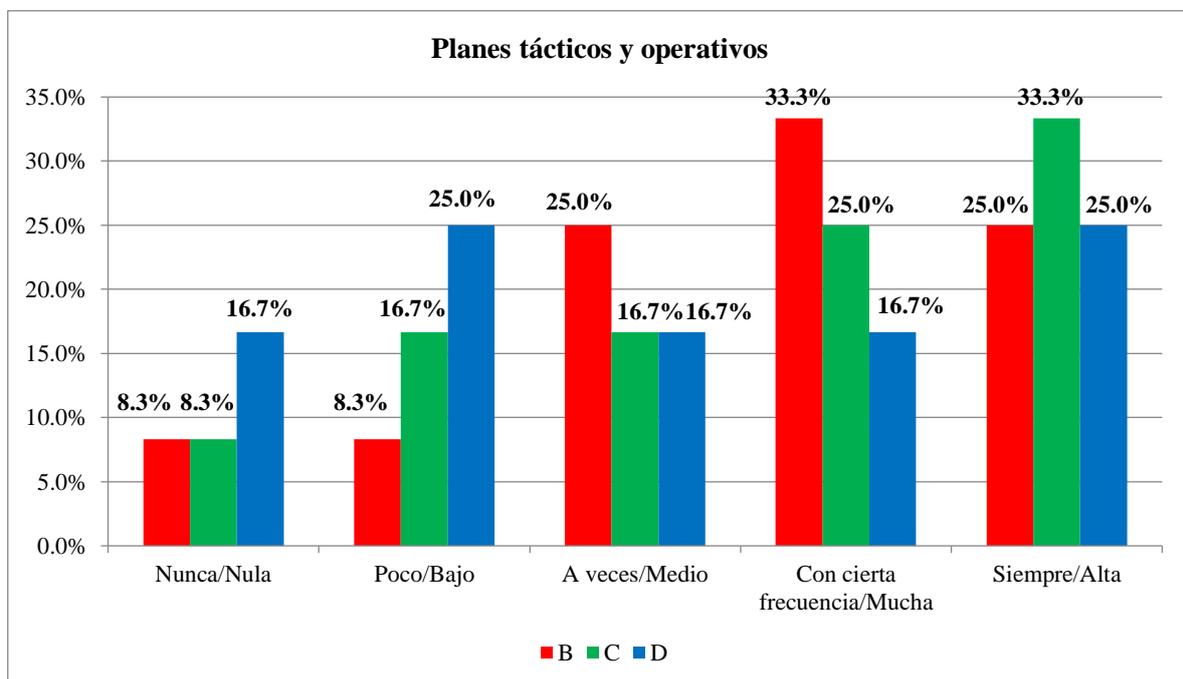
Planes tácticos y operativos

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	1	1	2	8.3%	8.3%	16.7%	8.3%	8.3%	16.7%
Poco/Bajo	1	2	3	8.3%	16.7%	25.0%	16.7%	25.0%	41.7%
A veces/Medio	3	2	2	25.0%	16.7%	16.7%	41.7%	41.7%	58.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	4	3	2	33.3%	25.0%	16.7%	75.0%	66.7%	75.0%
Siempre/Alta	3	4	3	25.0%	33.3%	25.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% participan con cierta frecuencia en la elaboración de planes tácticos y operativos de la empresa; 25.0% participan siempre; 25.0% a veces participan; 8.3% participan pocas veces y el restante 8.3% nunca participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que los planes tácticos y operativos tienen alto impacto a nivel interno; 25.0% consideran que el impacto es mucho; 16.7% consideran que el impacto es medio; 16.7% consideran que el impacto es bajo y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 25.0% consideran que los planes tácticos y operativos de la empresa tienen alto impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es bajo; 16.7% consideran que el impacto es mucho; 16.7% consideran que el impacto es medio y el restante 16.7% consideran que el impacto es nulo.



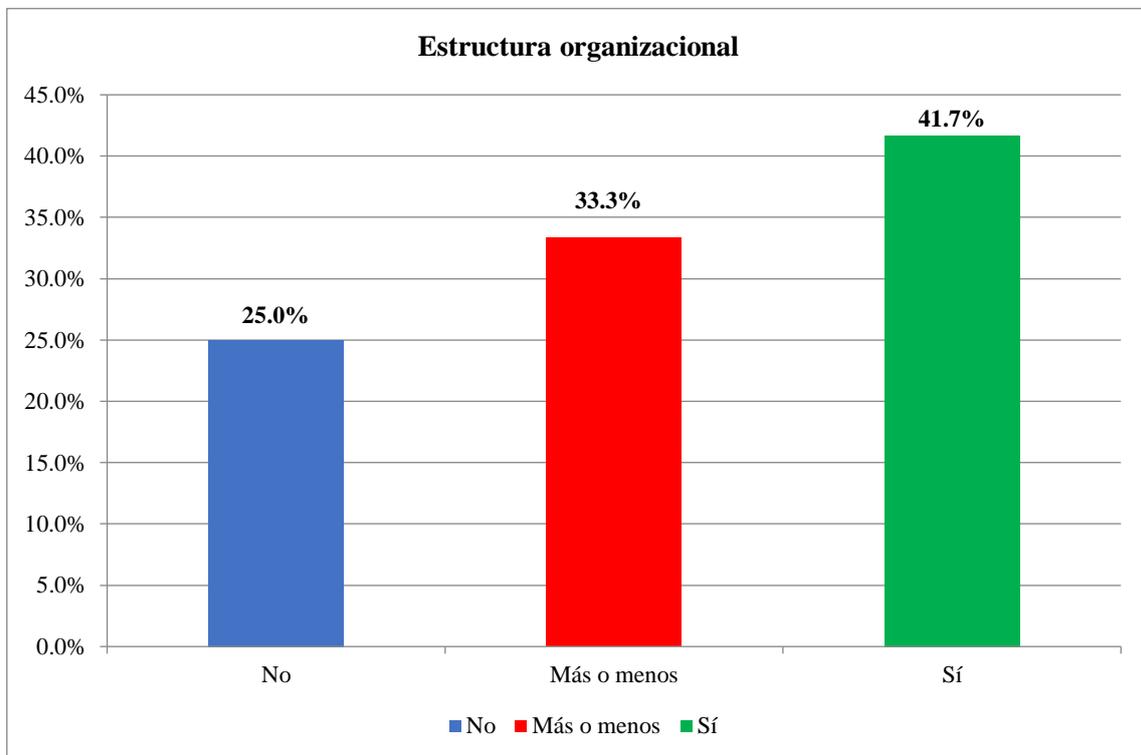
Pregunta 11.

Estructura organizacional

¿Lo conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	3	25.0%	25.0%	25.0%
Más o menos	4	33.3%	33.3%	58.3%
Sí	5	41.7%	41.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% no conocen la estructura organizacional de la empresa; 33.3% tienen más o menos conocimiento; el restante 25.0% no tienen conocimiento acerca de ellos.



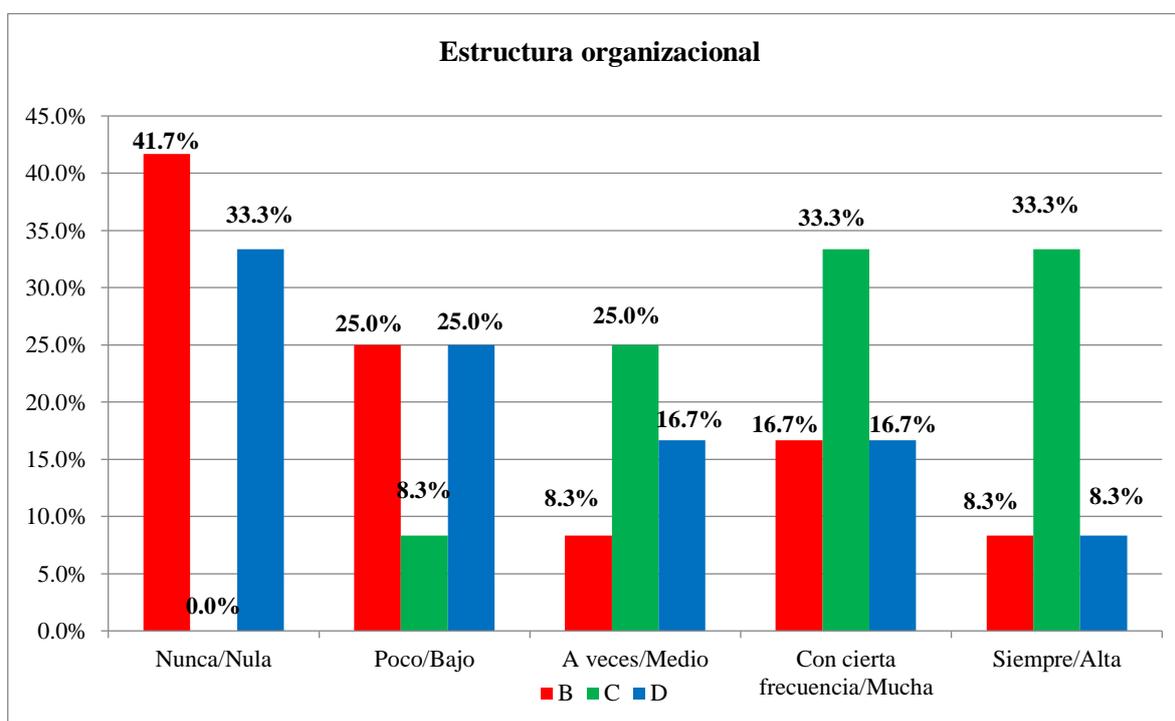
Estructura organizacional

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	5	0	4	41.7%	0.0%	33.3%	41.7%	0.0%	33.3%
Poco/Bajo	3	1	3	25.0%	8.3%	25.0%	66.7%	8.3%	58.3%
A veces/Medio	1	3	2	8.3%	25.0%	16.7%	75.0%	33.3%	75.0%
Con cierta frecuencia/Mucha	2	4	2	16.7%	33.3%	16.7%	91.7%	66.7%	91.7%
Siempre/Alta	1	4	1	8.3%	33.3%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% nunca participan la elaboración de la estructura organizacional de la empresa; 25.0% participan poco; 16.7% participan con cierta frecuencia; 8.3% participan siempre y el restante 8.3% participan a veces.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que la estructura organizacional tiene alto impacto a nivel interno; 33.3% consideran que el impacto es mucho; 25.0% consideran que el impacto es medio y el restante 8.3% consideran que el impacto es bajo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que la estructura organizacional de la empresa tiene nulo impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es bajo; 16.7% consideran que el impacto es medio; 16.7% consideran que el impacto es mucho y el restante 16.7% consideran que el impacto es alto.



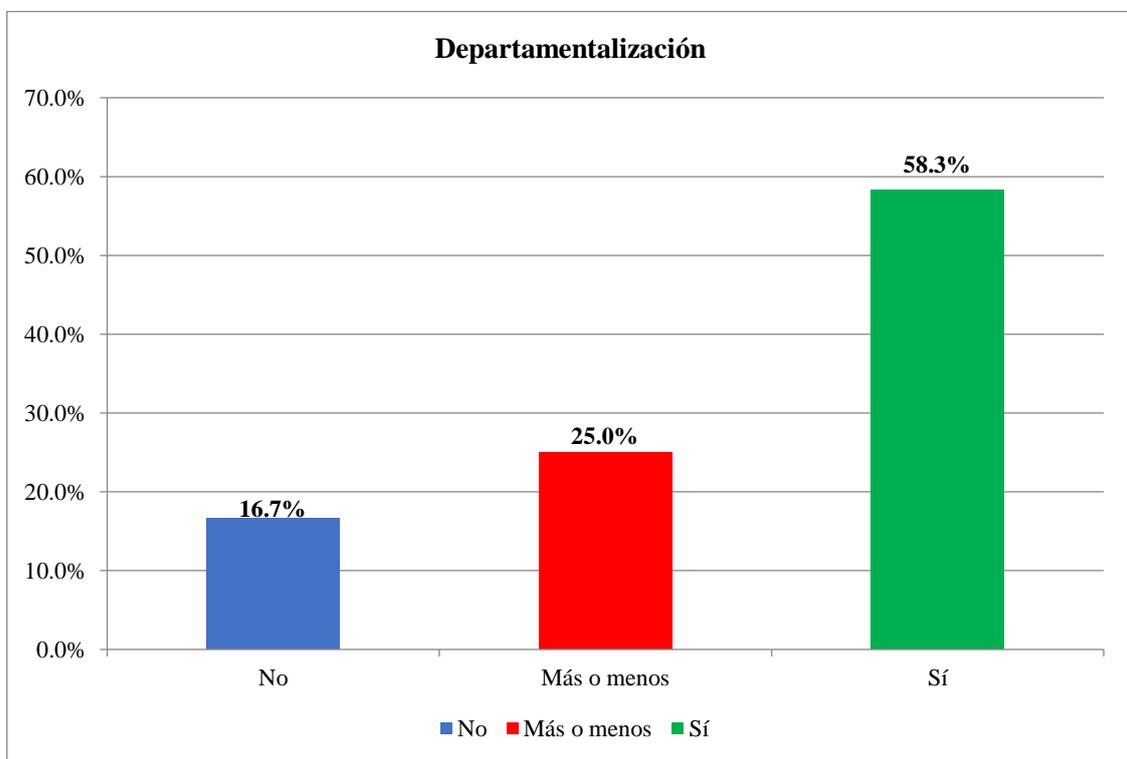
Ejemplo 12.

Departamentalización

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	2	16.7%	16.7%	16.7%
Más o menos	3	25.0%	25.0%	41.7%
Sí	7	58.3%	58.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% sí conocen la departamentalización de la empresa; 25.0% tienen más o menos conocimiento; el restante 16.7% no lo conocen.



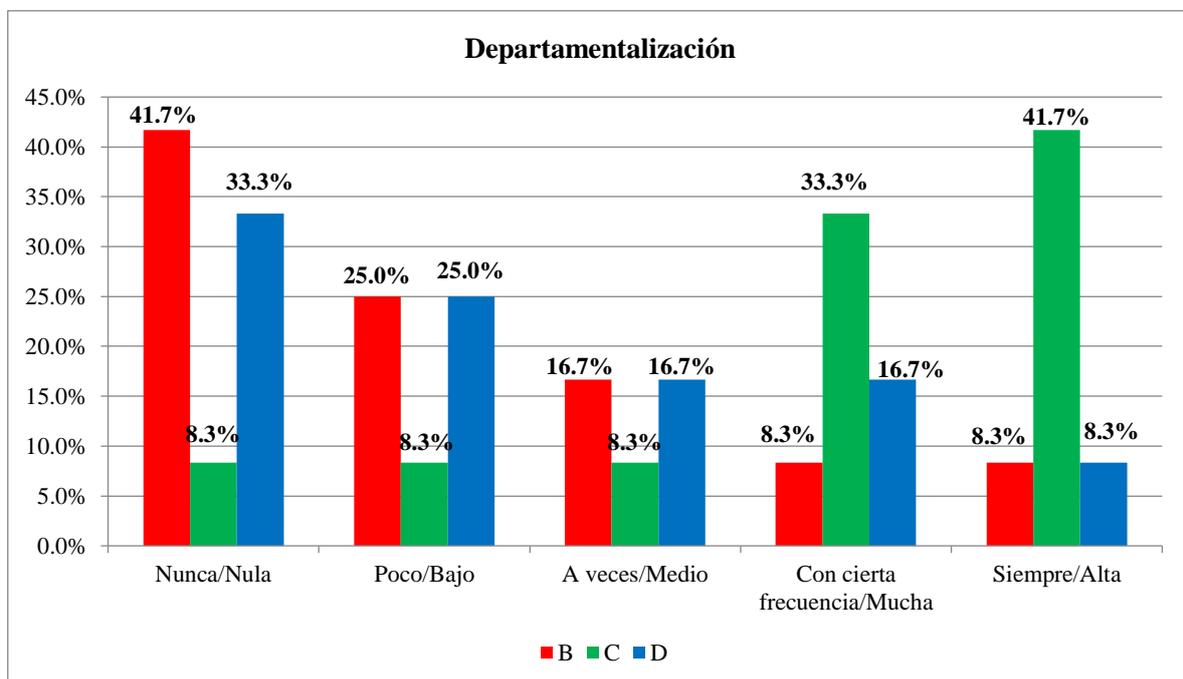
Departamentalización

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	5	1	4	41.7%	8.3%	33.3%	41.7%	8.3%	33.3%
Poco/Bajo	3	1	3	25.0%	8.3%	25.0%	66.7%	16.7%	58.3%
A veces/Medio	2	1	2	16.7%	8.3%	16.7%	83.3%	25.0%	75.0%
Con cierta frecuencia/Mucha	1	4	2	8.3%	33.3%	16.7%	91.7%	58.3%	91.7%
Siempre/Alta	1	5	1	8.3%	41.7%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% nunca participan la elaboración de la departamentalización de la empresa; 25.0% participan poco; 16.7% a veces participan; 8.3% participan con cierta frecuencia y el restante 8.3% siempre participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que la departamentalización de la empresa tiene alto impacto a nivel interno; 33.3% consideran que el impacto es mucho; 8.3% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es poco y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que la departamentalización de la empresa tiene nulo impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es bajo; 16.7% consideran que el impacto es medio; 16.7% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es alto.



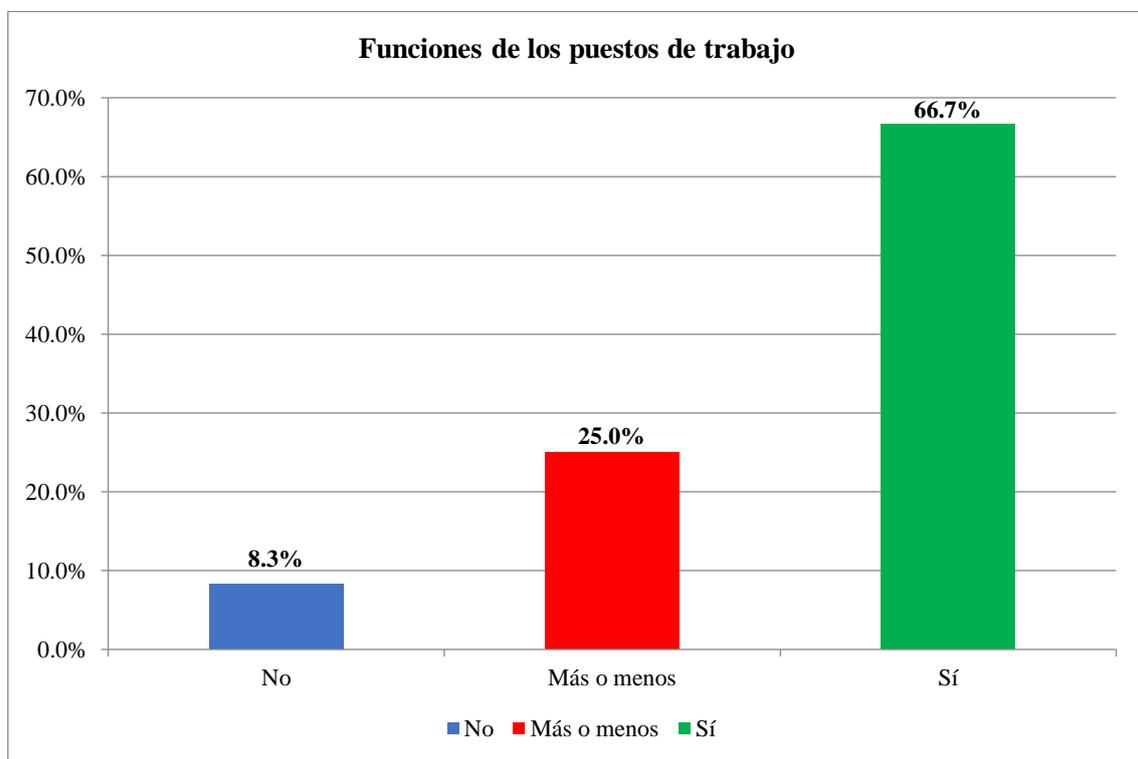
Pregunta 13.

Funciones de los puestos de trabajo

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	1	8.3%	8.3%	8.3%
Más o menos	3	25.0%	25.0%	33.3%
Sí	8	66.7%	66.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 66.7% sí conocen las funciones de los puestos de trabajo de la empresa; 25.0% tienen más o menos conocimiento; el restante 8.3% no lo conocen.



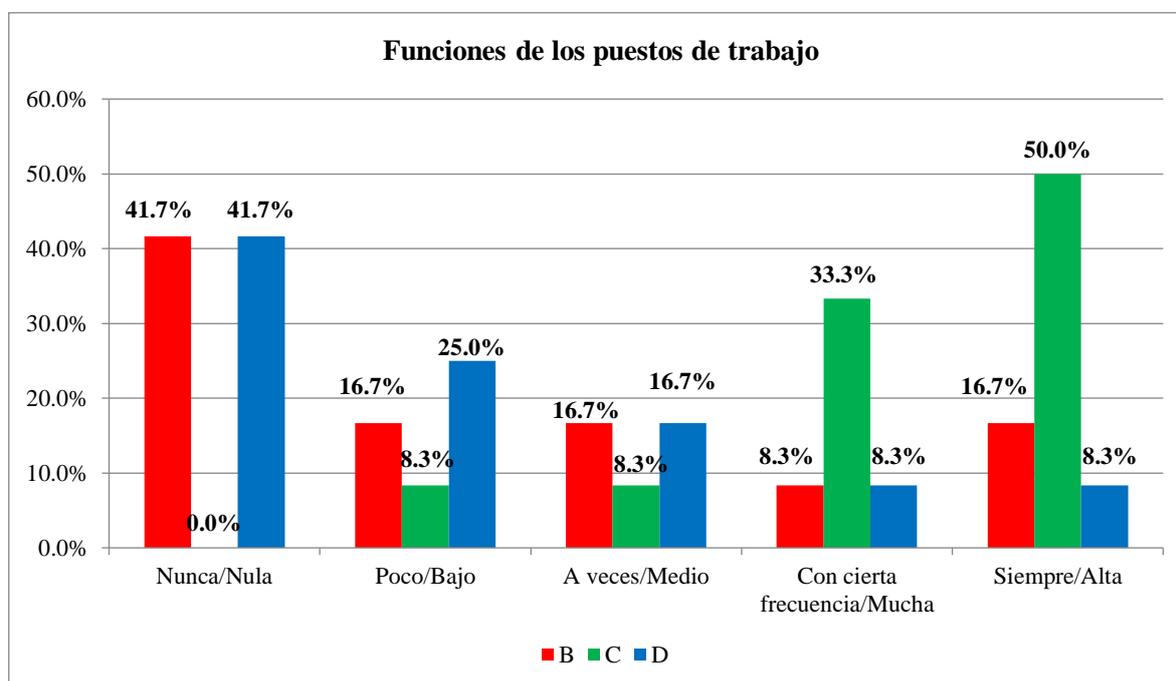
Funciones de los puestos de trabajo

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	5	0	5	41.7%	0.0%	41.7%	41.7%	0.0%	41.7%
Poco/Bajo	2	1	3	16.7%	8.3%	25.0%	58.3%	8.3%	66.7%
A veces/Medio	2	1	2	16.7%	8.3%	16.7%	75.0%	16.7%	83.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	1	4	1	8.3%	33.3%	8.3%	83.3%	50.0%	91.7%
Siempre/Alta	2	6	1	16.7%	50.0%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% nunca participan la elaboración de las funciones de los puestos de trabajo de la empresa; 16.7% participan poco; 16.7% a veces participan; 16.7% participan siempre y el restante 8.3% participan con cierta frecuencia.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 50.0% consideran que las funciones de los puestos de trabajo de la empresa tienen alto impacto a nivel interno; 33.3% consideran que el impacto es mucho; 8.3% consideran que el impacto es medio y el restante 8.3% consideran que el impacto es poco.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que las funciones de los puestos de trabajo de la empresa tienen nulo impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es bajo; 16.7% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es alto.



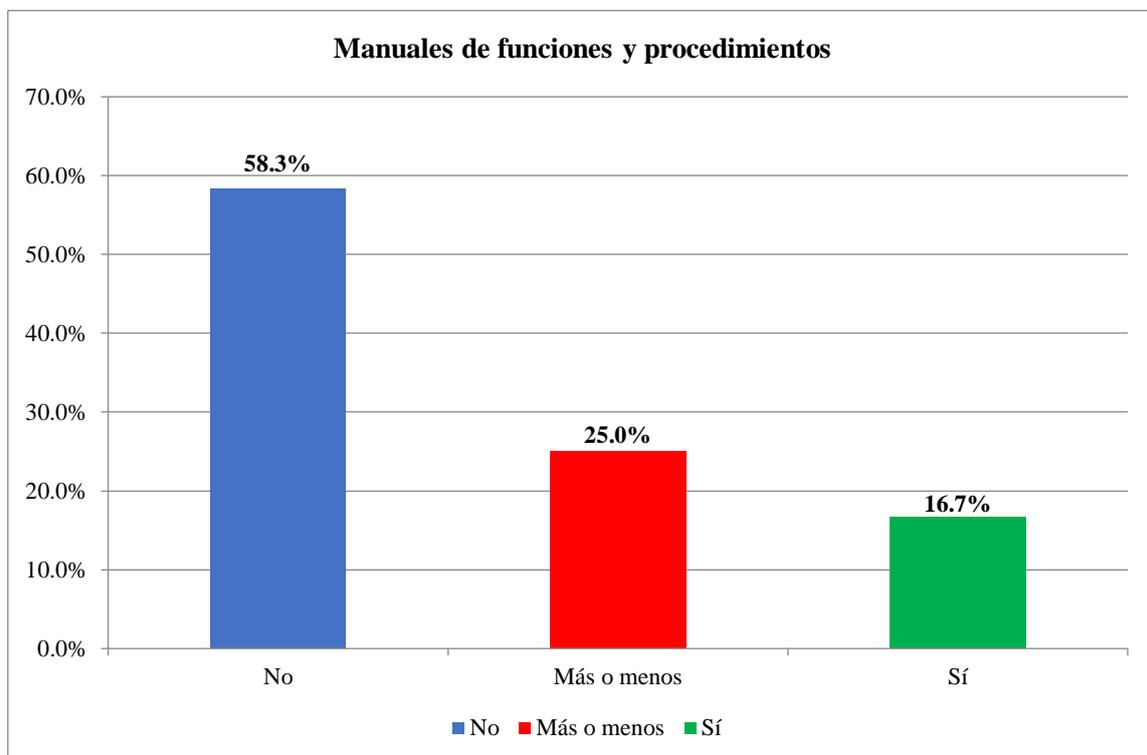
Pregunta 14.

Manuales de funciones y procedimientos

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	7	58.3%	58.3%	58.3%
Más o menos	3	25.0%	25.0%	83.3%
Sí	2	16.7%	16.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% no conocen los manuales de funciones y procedimientos de la empresa; 25.0% tienen más o menos conocimiento; el restante 16.7% no lo conocen.



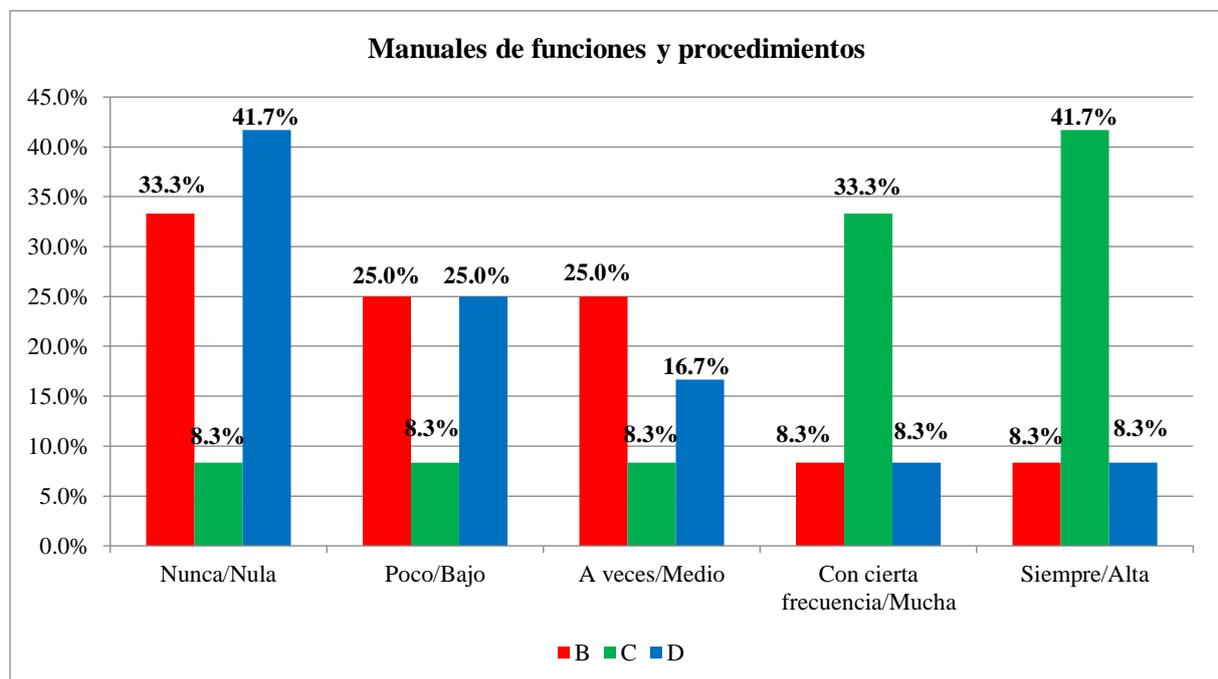
Manuales de funciones y procedimientos

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	4	1	5	33.3%	8.3%	41.7%	33.3%	8.3%	41.7%
Poco/Bajo	3	1	3	25.0%	8.3%	25.0%	58.3%	16.7%	66.7%
A veces/Medio	3	1	2	25.0%	8.3%	16.7%	83.3%	25.0%	83.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	1	4	1	8.3%	33.3%	8.3%	91.7%	58.3%	91.7%
Siempre/Alta	1	5	1	8.3%	41.7%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% nunca participan la elaboración de manuales de funciones y procedimientos de la empresa; 25.0% participan poco; 25.0% a veces participan; 8.3% participan con cierta frecuencia y el restante 8.3% siempre participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que los manuales de funciones y procedimientos de la empresa tienen alto impacto a nivel interno; 33.3% consideran que el impacto es mucho; 8.3% consideran que el impacto es medio, 8.3% consideran que el impacto es bajo y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que los manuales de funciones y procedimientos de la empresa tienen nulo impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es bajo; 16.7% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es alto.



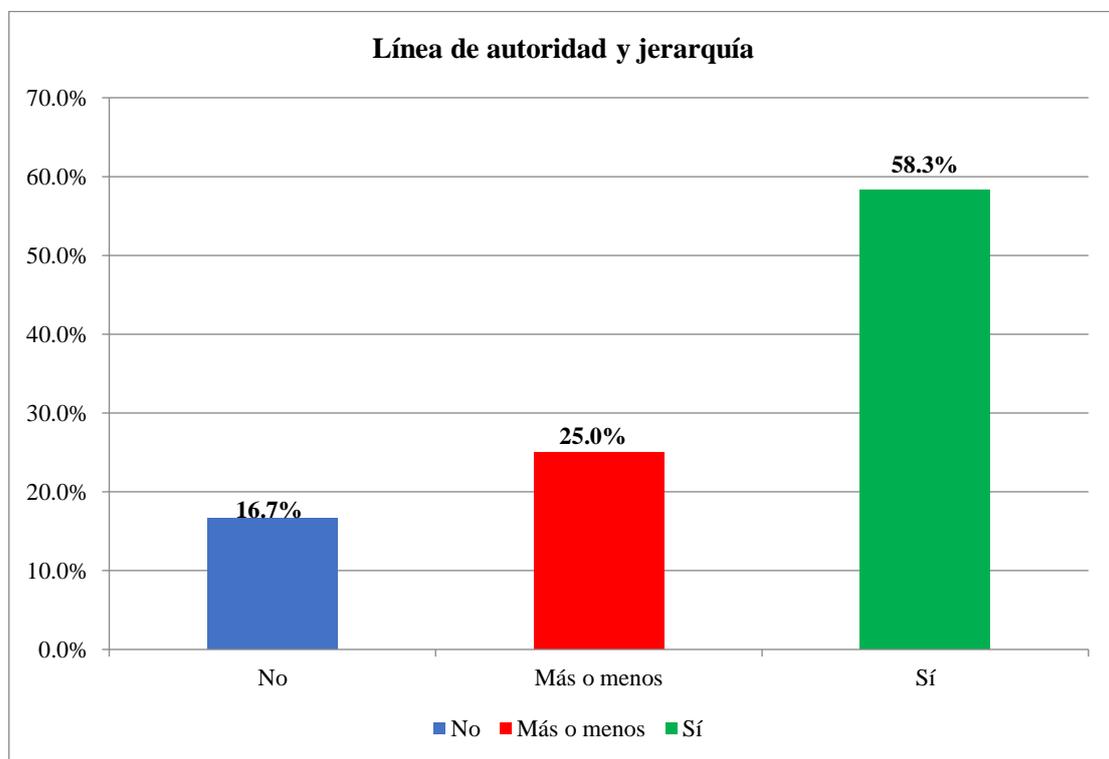
Pregunta 15.

Línea de autoridad y jerarquía

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	2	16.7%	16.7%	16.7%
Más o menos	3	25.0%	25.0%	41.7%
Sí	7	58.3%	58.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% sí conocen la línea de autoridad y jerarquía de la empresa; 25.0% tienen más o menos conocimiento; el restante 16.7% no lo conocen.



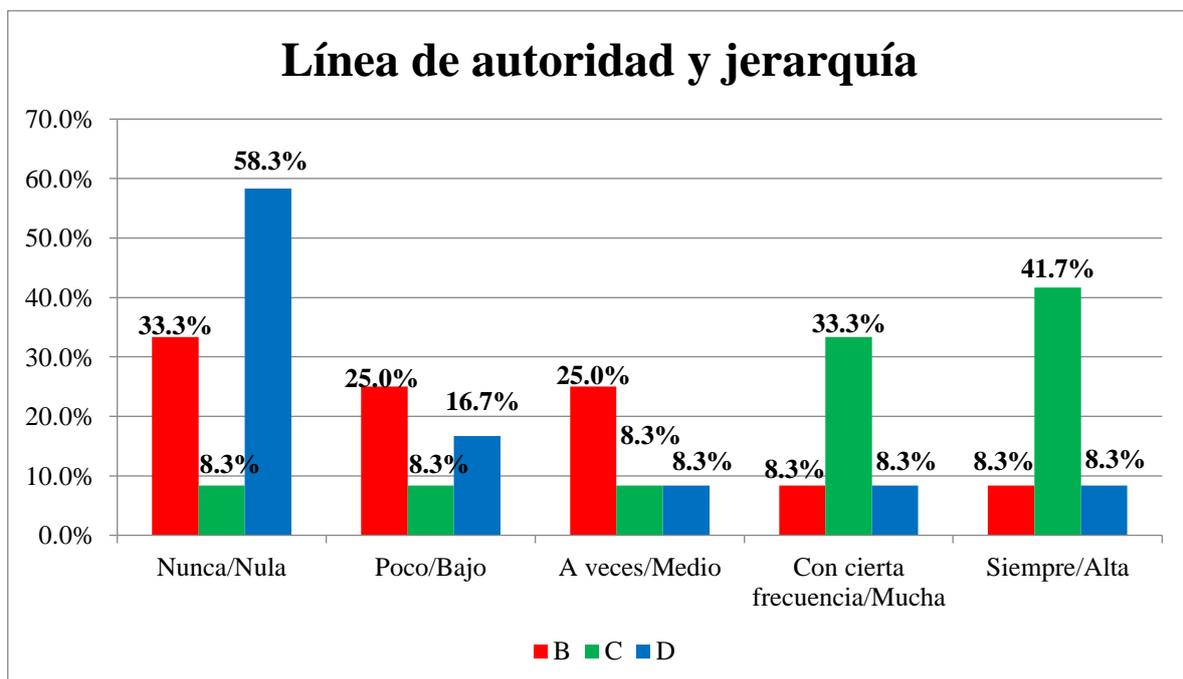
Línea de autoridad y jerarquía

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	4	1	7	33.3%	8.3%	58.3%	33.3%	8.3%	58.3%
Poco/Bajo	3	1	2	25.0%	8.3%	16.7%	58.3%	16.7%	75.0%
A veces/Medio	3	1	1	25.0%	8.3%	8.3%	83.3%	25.0%	83.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	1	4	1	8.3%	33.3%	8.3%	91.7%	58.3%	91.7%
Siempre/Alta	1	5	1	8.3%	41.7%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% nunca participan la elaboración líneas autoridad y jerarquía de la empresa; 25.0% participan poco; 25.0% a veces participan; 8.3% participan con cierta frecuencia y el restante 8.3% siempre participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que las líneas de autoridad y jerarquía de la empresa tienen alto impacto a nivel interno; 33.3% consideran que el impacto es mucho; 8.3% consideran que el impacto es medio, 8.3% consideran que el impacto es bajo y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% consideran que las líneas de autoridad y jerarquía de la empresa tienen nulo impacto a nivel externo; 16.7% consideran que el impacto es bajo; 8.3% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es alto.



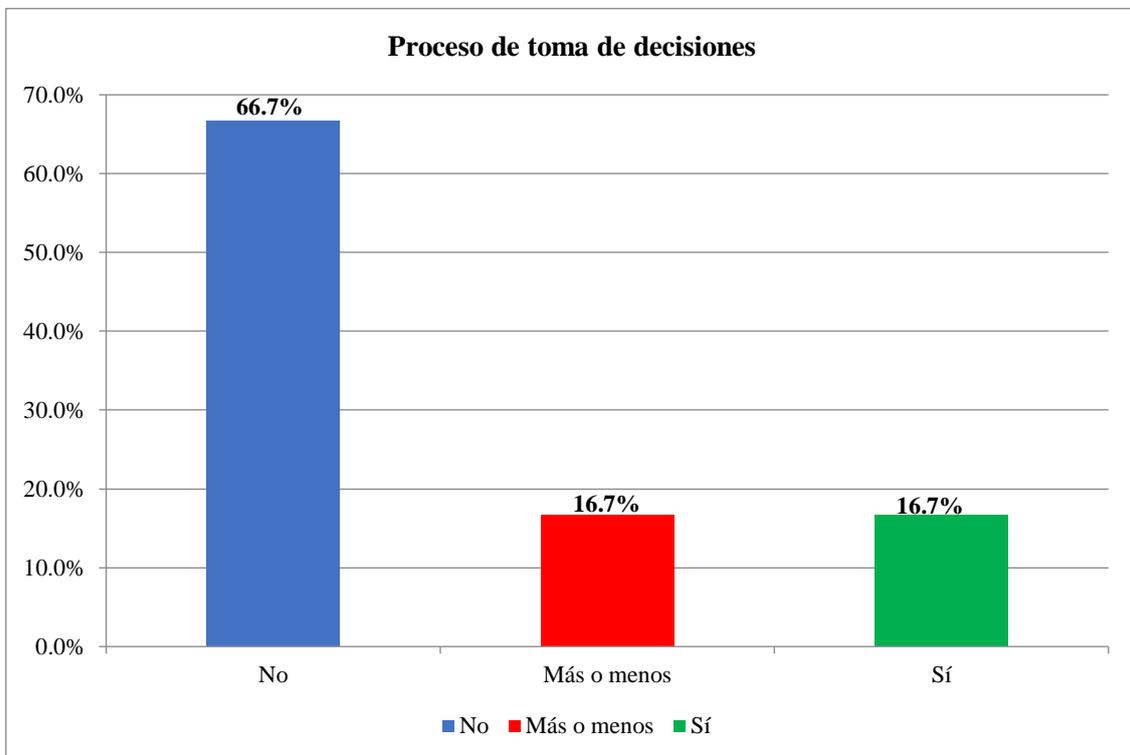
Pregunta 16.

Proceso de toma de decisiones

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	8	66.7%	66.7%	66.7%
Más o menos	2	16.7%	16.7%	83.3%
Sí	2	16.7%	16.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 66.7% no conocen los procesos de toma de decisiones de la empresa; 16.7% tienen más o menos conocimiento; el restante 16.7% sí lo conoce.



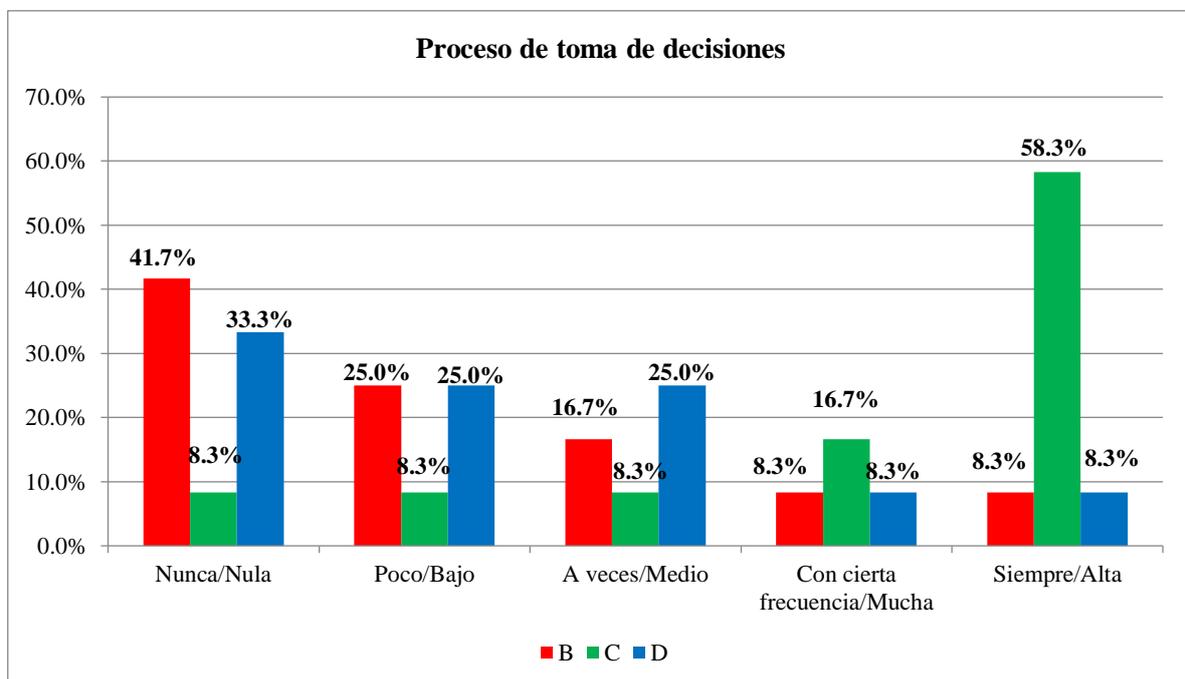
Proceso de toma de decisiones

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	5	1	4	41.7%	8.3%	33.3%	41.7%	8.3%	33.3%
Poco/Bajo	3	1	3	25.0%	8.3%	25.0%	66.7%	16.7%	58.3%
A veces/Medio	2	1	3	16.7%	8.3%	25.0%	83.3%	25.0%	83.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	1	2	1	8.3%	16.7%	8.3%	91.7%	41.7%	91.7%
Siempre/Alta	1	7	1	8.3%	58.3%	8.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% nunca participan en los procesos de toma de decisiones de la empresa; 25.0% participan poco; 16.7% a veces participan; 8.3% participan con cierta frecuencia y el restante 8.3% siempre participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% consideran que los procesos de toma de decisiones de la empresa tienen alto impacto a nivel interno; 16.7% consideran que el impacto es mucho; 8.3% consideran que el impacto es medio, 8.3% consideran que el impacto es bajo y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que los procesos de toma de decisiones de la empresa tienen nulo impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es bajo; 25.0% consideran que el impacto es medio; 8.3% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es alto.



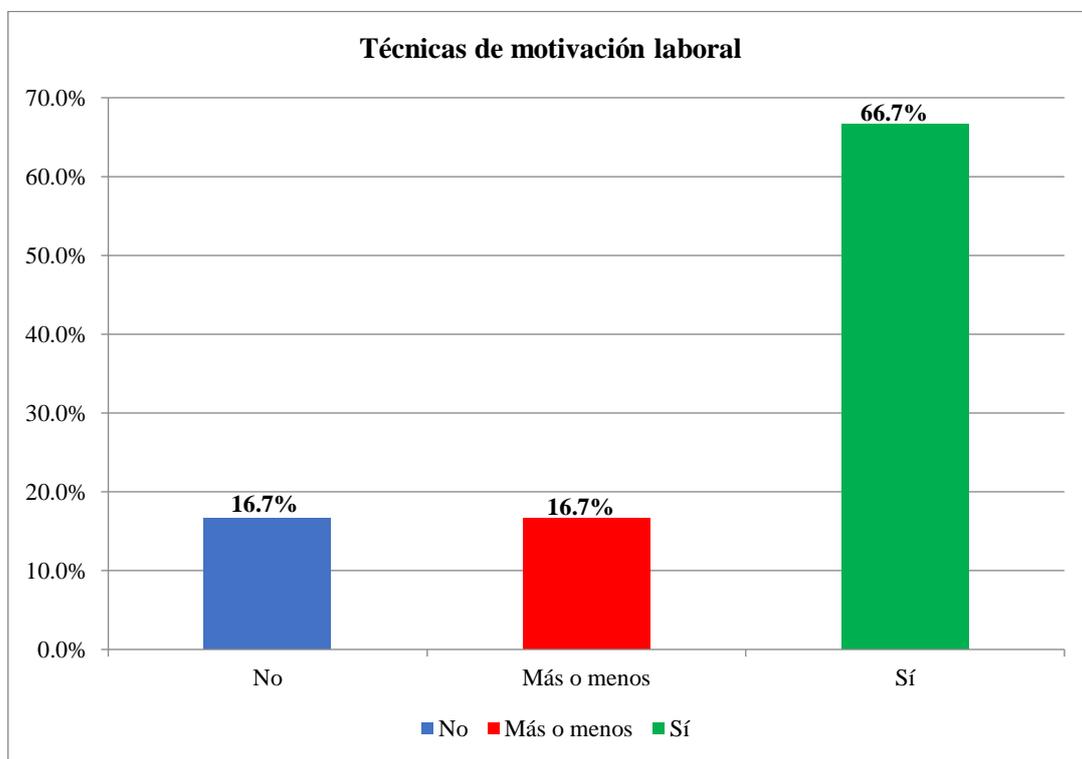
Pregunta 17.

Técnica de motivación laboral

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	2	16.7%	16.7%	16.7%
Más o menos	2	16.7%	16.7%	33.3%
Sí	8	66.7%	66.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 66.7% sí conocen las técnicas de motivación laboral de la empresa; 16.7% tienen más o menos conocimiento; el restante 16.7% no las conocen.



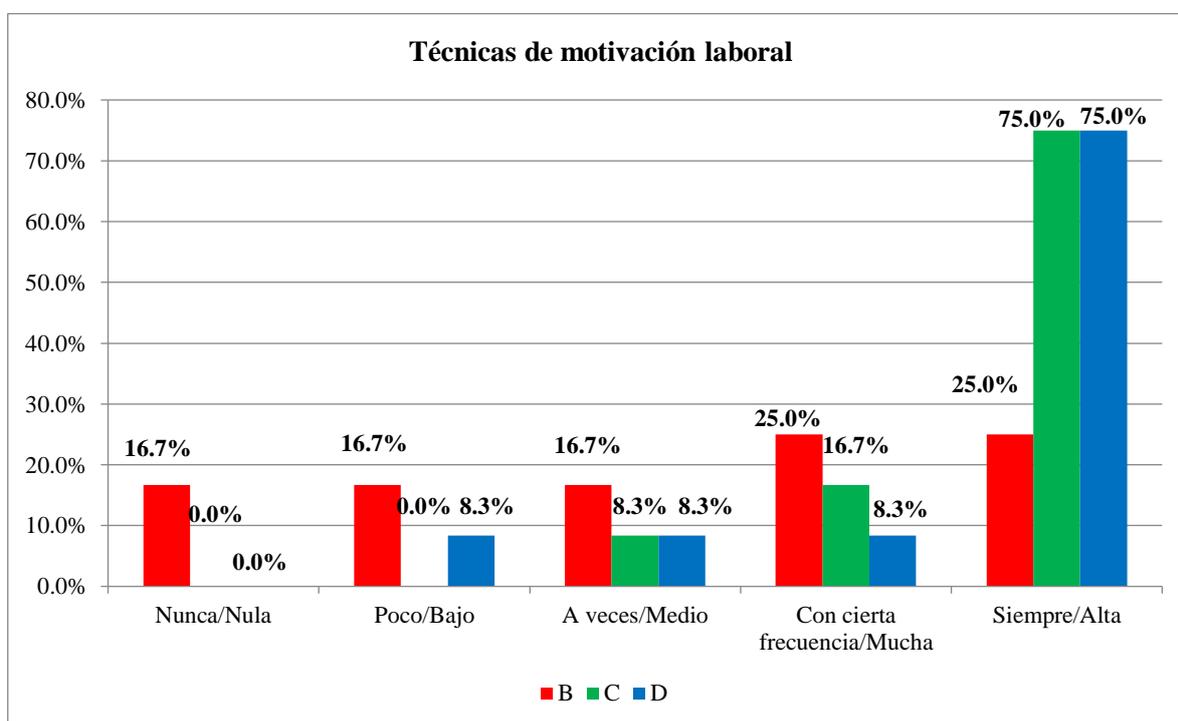
Técnicas de motivación laboral

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	2	0	0	16.7%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%
Poco/Bajo	2	0	1	16.7%	0.0%	8.3%	33.3%	0.0%	8.3%
A veces/Medio	2	1	1	16.7%	8.3%	8.3%	50.0%	8.3%	16.7%
Con cierta frecuencia/Mucha	3	2	1	25.0%	16.7%	8.3%	75.0%	25.0%	25.0%
Siempre/Alta	3	9	9	25.0%	75.0%	75.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 25.0% siempre participan en las técnicas de motivación laboral de la empresa; 25.0% participan con mucha frecuencia; 16.7% a veces participan; 16.7% participan poco y el restante 16.7% nunca participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 75.0% consideran que las técnicas de motivación laboral tienen alto impacto a nivel interno; 16.7% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es medio.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 75.0% consideran que las técnicas de motivación laboral de la empresa tienen alto impacto a nivel externo; 8.3% consideran que el impacto es mucho; 8.3% consideran que el impacto es medio y el restante 8.3% consideran que el impacto es bajo.



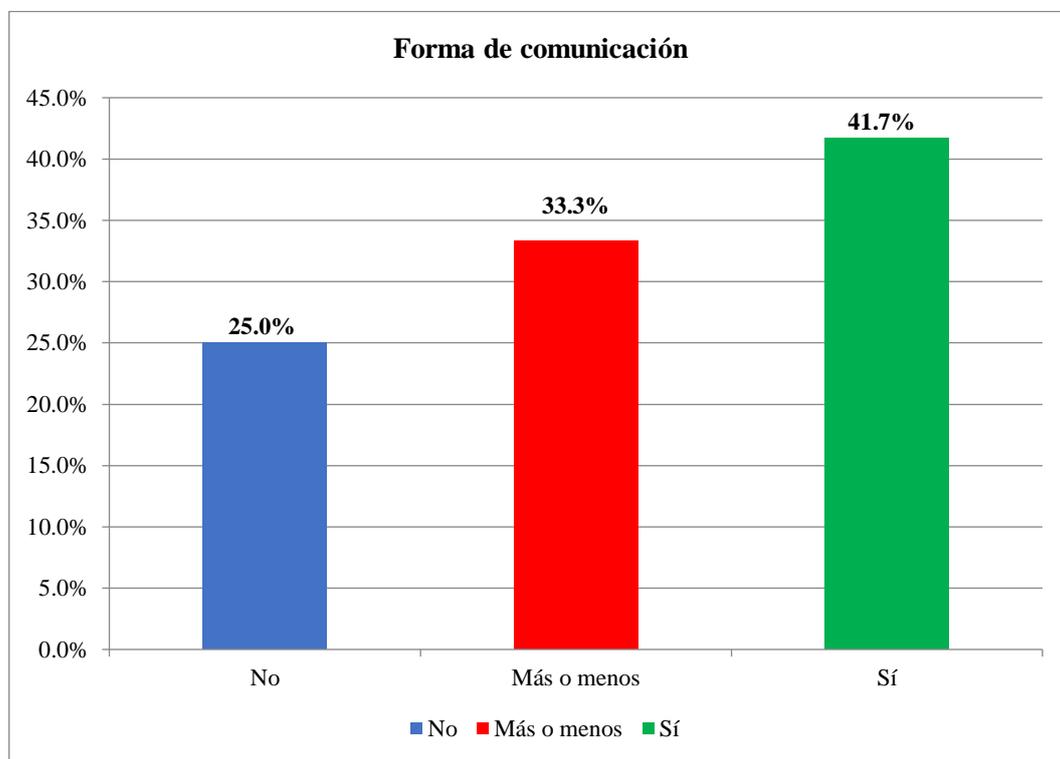
Pregunta 18.

Formas de comunicación

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	3	25.0%	25.0%	25.0%
Más o menos	4	33.3%	33.3%	58.3%
Sí	5	41.7%	41.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% sí conocen las formas de comunicación de la empresa; 33.3% tienen más o menos conocimiento y el restante 25.0% no las conocen.



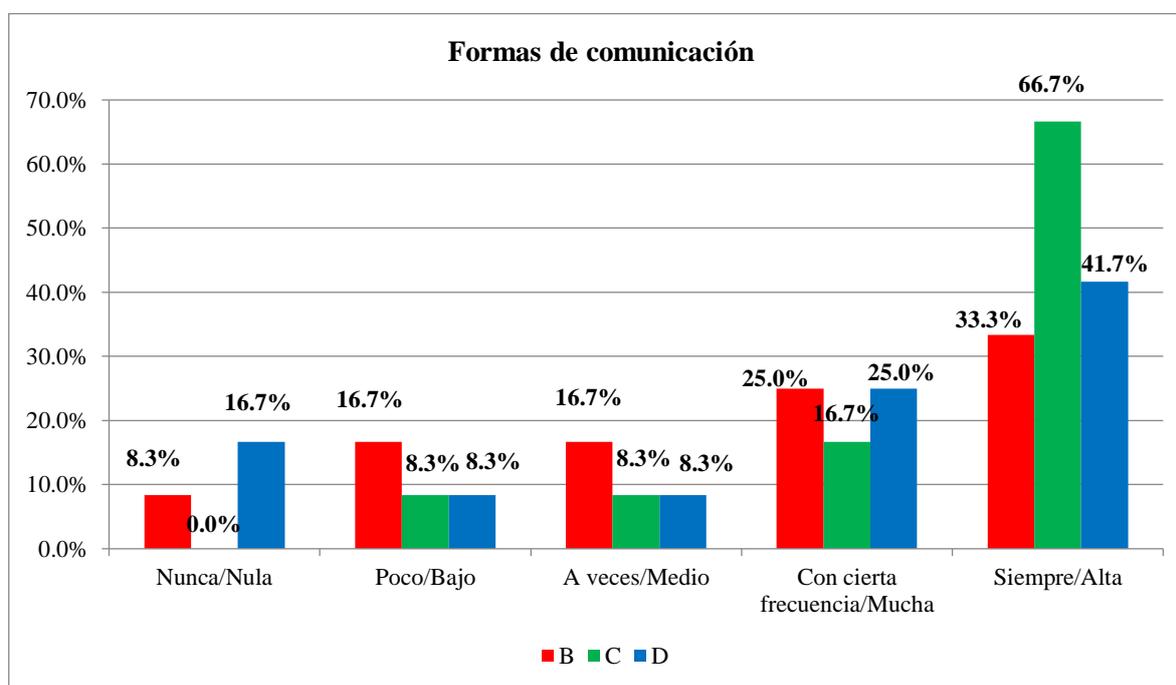
Formas de comunicación

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	1	0	2	8.3%	0.0%	16.7%	8.3%	0.0%	16.7%
Poco/Bajo	2	1	1	16.7%	8.3%	8.3%	25.0%	8.3%	25.0%
A veces/Medio	2	1	1	16.7%	8.3%	8.3%	41.7%	16.7%	33.3%
Con cierta frecuencia/Mucha	3	2	3	25.0%	16.7%	25.0%	66.7%	33.3%	58.3%
Siempre/Alta	4	8	5	33.3%	66.7%	41.7%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% siempre participan en las formas de comunicación de la empresa; 25.0% participan con cierta frecuencia; 16.7% a veces participan; 16.7% participan poco y el restante 8.3% nunca participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 66.7% consideran que las formas de comunicación de la empresa tienen alto impacto a nivel interno; 16.7% consideran que el impacto es mucho; 8.3% consideran que el impacto es medio y el restante 8.3% consideran que el impacto es poco.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% consideran que las formas de comunicación de la empresa tienen alto impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es mucho; 16.7% consideran que el impacto es nulo; 8.3% consideran que el impacto es medio y el restante 8.3% consideran que el impacto es poco.



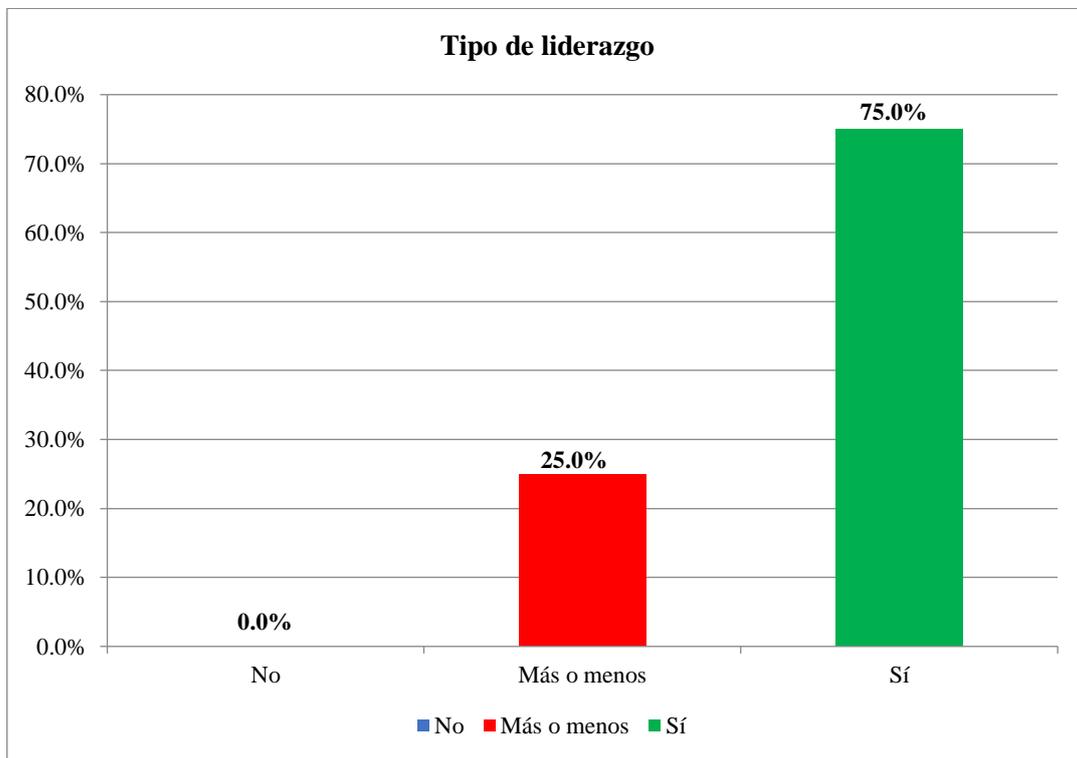
Pregunta 19.

Tipo de liderazgo

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	0	0.0%	0.0%	0.0%
Más o menos	3	25.0%	25.0%	25.0%
Sí	9	75.0%	75.0%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 75.0% sí conocen el tipo de liderazgo que existe en la empresa y el restante 25.0% tienen más o menos conocimiento.



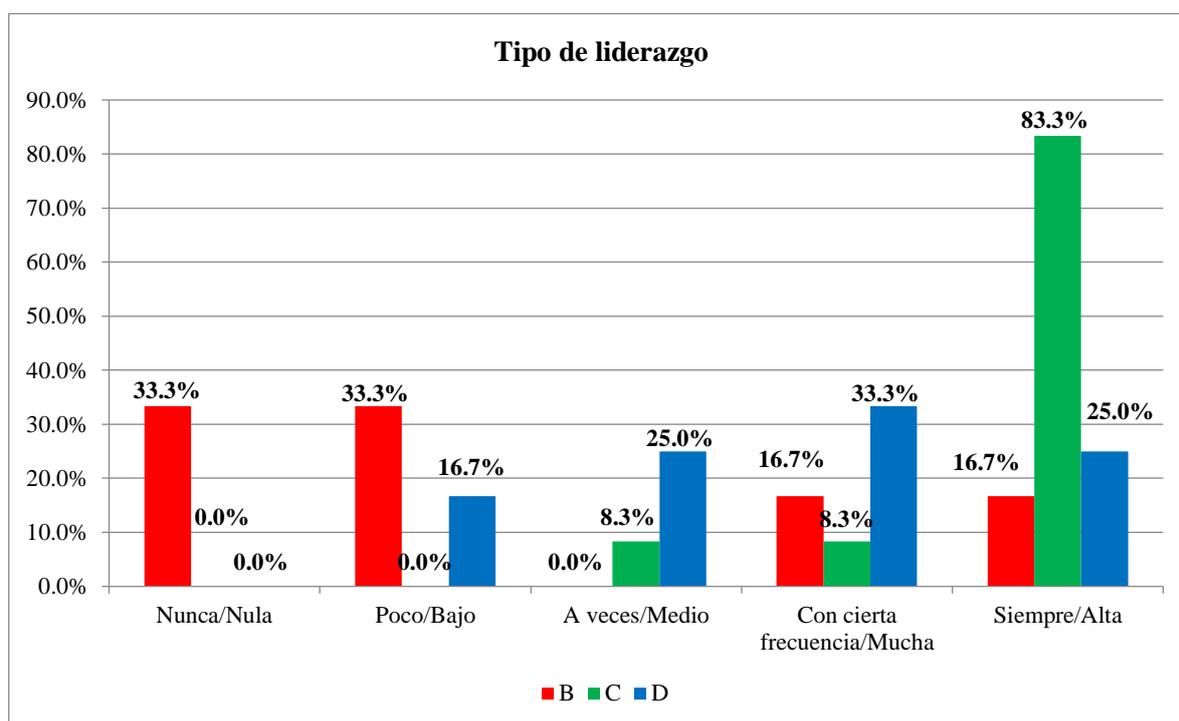
Tipo de liderazgo

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	4	0	0	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
Poco/Bajo	4	0	2	33.3%	0.0%	16.7%	66.7%	0.0%	16.7%
A veces/Medio	0	1	3	0.0%	8.3%	25.0%	66.7%	8.3%	41.7%
Con cierta frecuencia/Mucha	2	1	4	16.7%	8.3%	33.3%	83.3%	16.7%	75.0%
Siempre/Alta	2	10	3	16.7%	83.3%	25.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% nunca participan del tipo de liderazgo que existe en la empresa; 33.3% participan poco; 16.7% participan con cierta frecuencia y el restante 16.7% siempre participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 83.3% consideran que el tipo de liderazgo que existe en la empresa tienen alto impacto a nivel interno; 8.3% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es medio.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que el tipo de liderazgo que existe en la empresa tienen mucho impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es alto; 25.0% consideran que el impacto es medio y el restante 16.7% consideran que el impacto es bajo.



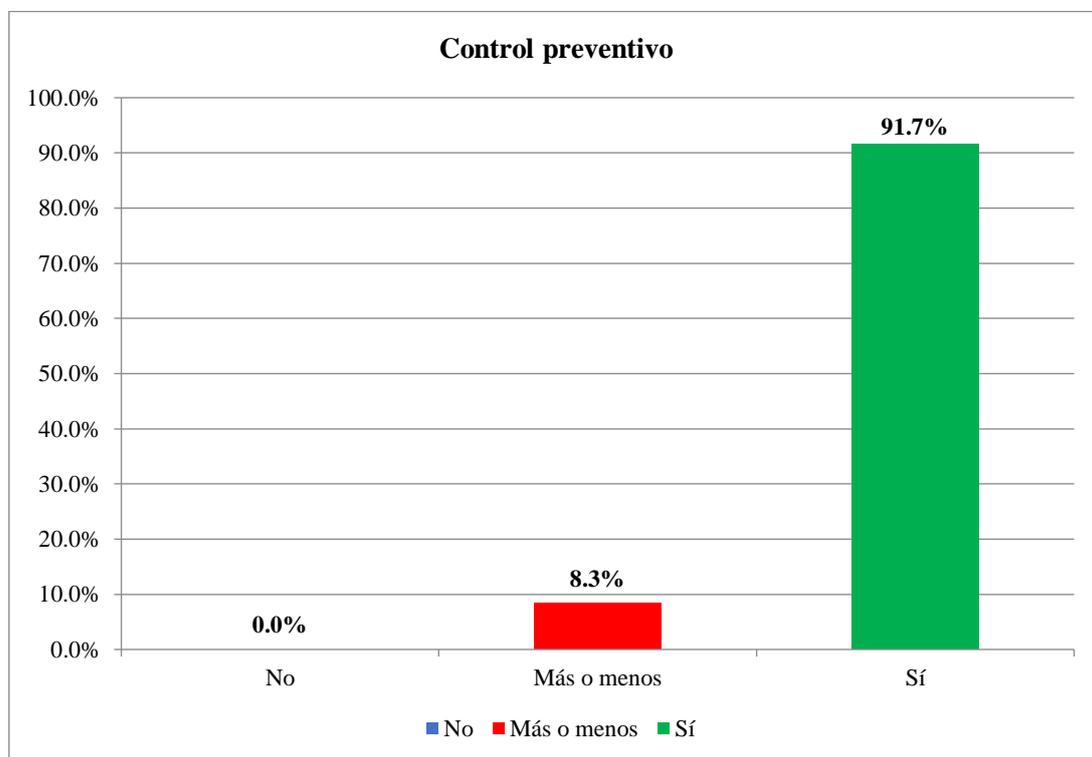
Pregunta 20.

Control preventivo

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	0	0.0%	0.0%	0.0%
Más o menos	1	8.3%	8.3%	8.3%
Sí	11	91.7%	91.7%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 91.7% sí conocen los controles preventivos de la empresa y el restante 8.3% los conocen más o menos.



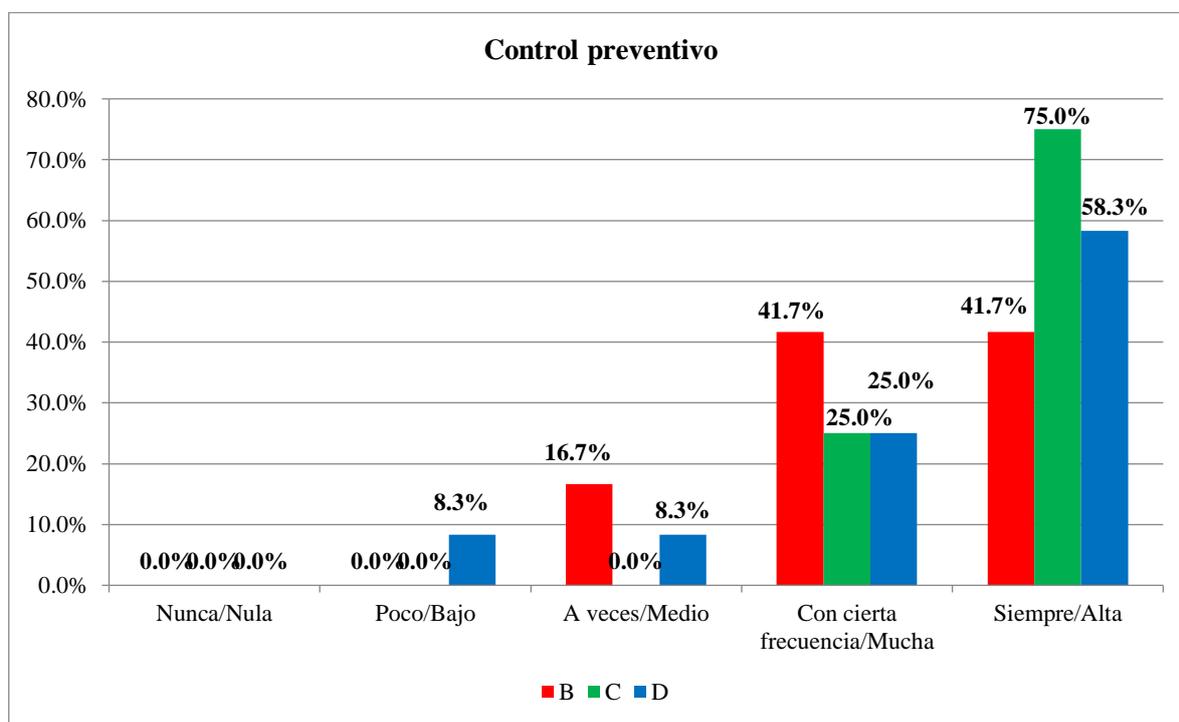
Control preventivo

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Poco/Bajo	0	0	1	0.0%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	8.3%
A veces/Medio	2	0	1	16.7%	0.0%	8.3%	16.7%	0.0%	16.7%
Con cierta frecuencia/Mucha	5	3	3	41.7%	25.0%	25.0%	58.3%	25.0%	41.7%
Siempre/Alta	5	9	7	41.7%	75.0%	58.3%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% siempre participan de los controles preventivos de la empresa; 41.7% participan con cierta frecuencia y el restante 16.7% a veces participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 75.0% consideran que los controles preventivos de la empresa tienen alto impacto a nivel interno y el restante 25.0% consideran que el impacto es mucho.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% consideran que los controles preventivos de la empresa tienen alto impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es mucho; 8.3% consideran que el impacto es medio y el restante 8.3% consideran que el impacto es bajo.



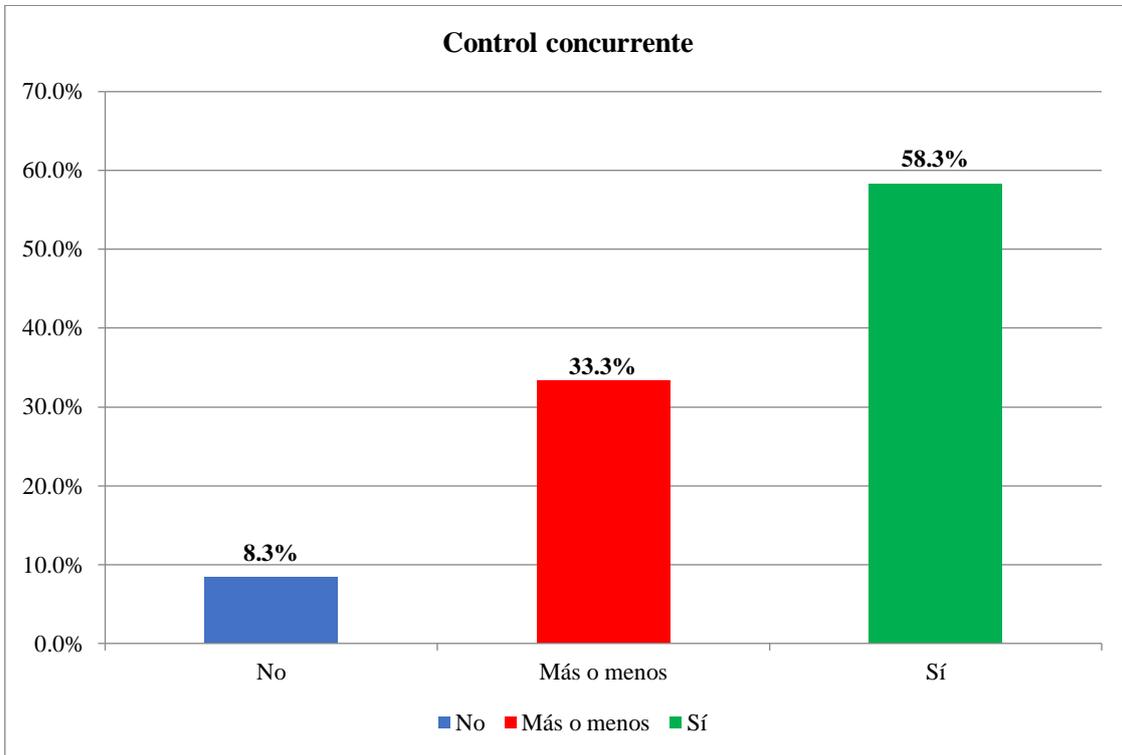
Pregunta 21.

Control concurrente

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	1	8.3%	8.3%	8.3%
Más o menos	4	33.3%	33.3%	41.7%
Sí	7	58.3%	58.3%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 58.3% sí conocen los controles concurrentes de la empresa; 33.3% tienen más o menos conocimiento; el restante 8.3% no las conocen.



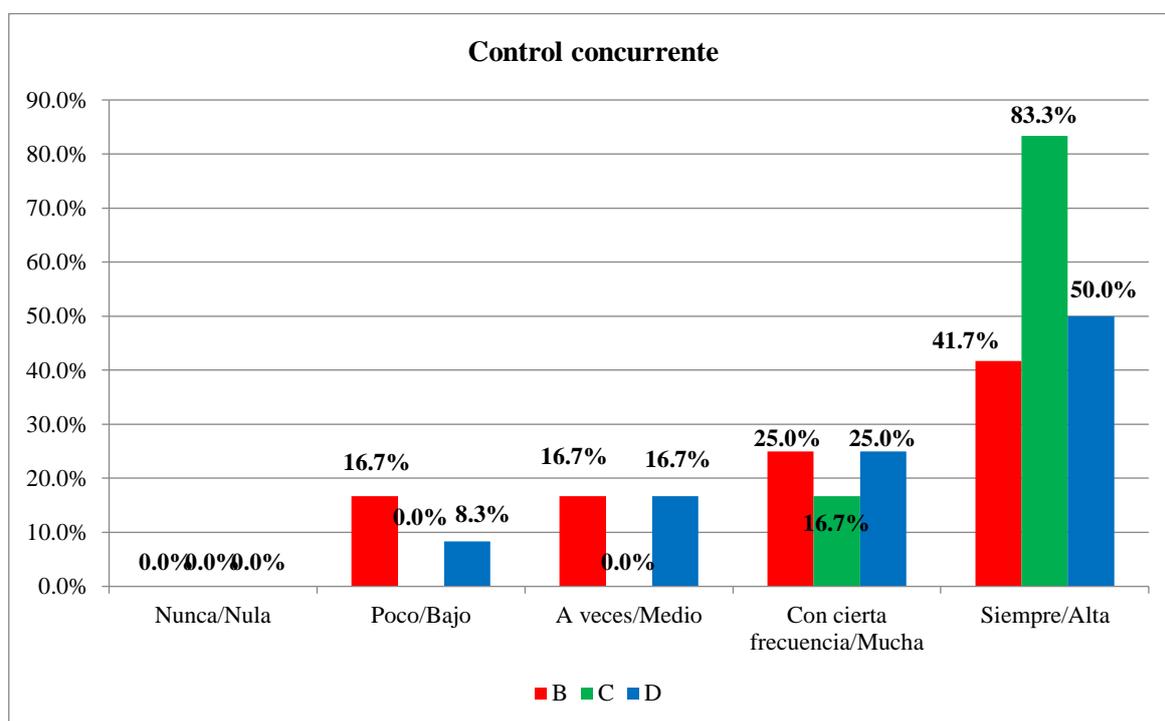
Control concurrente

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Poco/Bajo	2	0	1	16.7%	0.0%	8.3%	16.7%	0.0%	8.3%
A veces/Medio	2	0	2	16.7%	0.0%	16.7%	33.3%	0.0%	25.0%
Con cierta frecuencia/Mucha	3	2	3	25.0%	16.7%	25.0%	58.3%	16.7%	50.0%
Siempre/Alta	5	10	6	41.7%	83.3%	50.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 41.7% sí participan de los controles concurrentes de la empresa; 25.0% participan con cierta frecuencia; 16.7% a veces participan y el restante 16.7% poco participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 83.3% consideran que los controles concurrentes de la empresa tienen alto impacto a nivel interno y el restante 16.7% consideran que el impacto es mucho.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 50.0% consideran que los controles concurrentes de la empresa tienen alto impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es mucho; 16.7% consideran que el impacto es medio y el restante 8.3% consideran que el impacto es poco.



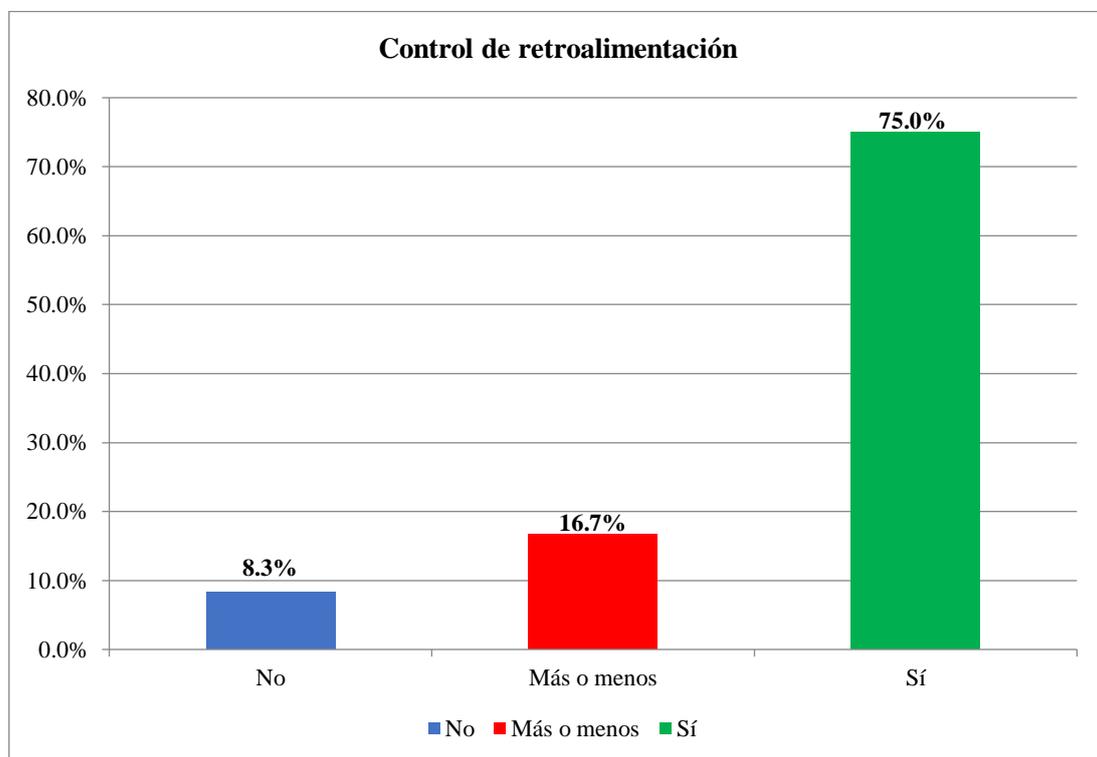
Pregunta 22.

Control de retroalimentación

¿Los conoce?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	1	8.3%	8.3%	8.3%
Más o menos	2	16.7%	16.7%	25.0%
Sí	9	75.0%	75.0%	100.0%
Total	12	100.0%	100.0%	

Del 100% de los trabajadores encuestado; 75.0% sí conocen los controles de retroalimentación de la empresa; 16.7% tienen más o menos conocimiento y el restante 8.3% no las conocen.



Control de retroalimentación

	Frecuencia			Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	B	C	D	B	C	D	B	C	D
Nunca/Nula	1	0	1	8.3%	0.0%	8.3%	8.3%	0.0%	8.3%
Poco/Bajo	2	0	2	16.7%	0.0%	16.7%	25.0%	0.0%	25.0%
A veces/Medio	2	1	2	16.7%	8.3%	16.7%	41.7%	8.3%	41.7%
Con cierta frecuencia/Mucha	3	2	4	25.0%	16.7%	33.3%	66.7%	25.0%	75.0%
Siempre/Alta	4	9	3	33.3%	75.0%	25.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	12	12	12	100.0%	100.0%	100.0%			

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% siempre participan en los controles de retroalimentación de la empresa; 25.0% participan con cierta frecuencia; 16.7% a veces participan; 16.7% participan poco y el restante 8.3% nunca participan.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 75.0% consideran que los controles de retroalimentación de la empresa tienen alto impacto a nivel interno; 16.7% consideran que el impacto es mucho y el restante 8.3% consideran que el impacto es medio.

Del 100% de los trabajadores encuestado; 33.3% consideran que los controles de retroalimentación de la empresa tienen mucho impacto a nivel externo; 25.0% consideran que el impacto es alto; 16.7% consideran que el impacto es medio; 16.7% consideran que el impacto es poco y el restante 8.3% consideran que el impacto es nulo.

