



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas
Carrera Administración de Empresas

Tema monográfico

Análisis de los procesos administrativos en la empresa familiar Impresos Velásquez del municipio de Managua para un mejoramiento de la competitividad en el mercado comprendido en el periodo de enero 2020 a diciembre 2021.

Trabajo monográfico para optar al título de Licenciado en Administración de empresas

Autores

Br. Gabriela Raquel Guillén Luna
Br. Muriel Fradyela Velásquez Córdoba

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Diciembre 2022

Dedicatoria

Dedico esta monografía a Dios por ser mi guía y a mis padres, Nancy Córdoba y Freddy Velásquez quienes son mi mayor ejemplo de superación y motivación para culminar esta etapa de mi vida, este y cada logro será por amor a ustedes.

En memoria de mi padre Freddy Antonio Velásquez.

Br. Muriel Velásquez

Dedicatoria

Le dedico esta monografía a mi familia, por su comprensión, por su empeño y por su amor. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades con templanza.

Br. Gabriela Guillén

Agradecimiento

A Dios por brindarme fuerza, sabiduría en este camino y poner su gracia sobre mí.

A mi padre que ha sido el pilar fundamental de este camino, por el apoyo, el amor y el esfuerzo que me entregó, por inculcarme valores que serían la base de mi vida y por dejar recuerdos bonitos en mi vida que me motivan a luchar por mis logros personales.

A mi madre por estar presente en cada momento de mi vida, por el amor, el cuidado y apoyo incondicional, por motivarme a ser cada día mejor persona, nunca dudar de mis capacidades y ser ejemplo de superación.

A mis hermanos por sus consejos y apoyo incondicional.

A Gabriela por ser mi compañera incondicional durante estos años de vida universitaria.

A nuestro tutor M.A.E José Javier Bermúdez por el conocimiento transmitido, su guía y atención para llevar a cabo este trabajo monográfico.

Br. Muriel Velásquez

Agradecimiento

Primeramente, a Dios: Por brindarme fortaleza, sabiduría y voluntad durante toda la carrera.

A mis seres queridos y amigos: Por estar siempre apoyándome en todas las fases de mi vida, dándome palabras de ánimo en los momentos en los que quería claudicar y sobre todo animarme a concretar todas mis metas.

A los ingenieros: Por inspirarme para la realización de este trabajo monográfico siguiendo sus consejos y herramientas en este camino de aprendizaje y así desarrollarme como una futura profesional.

A Muriel: Por acompañarme fielmente durante toda la carrera.

A nuestro tutor M.A.E José Javier Bermúdez por el conocimiento transmitido, su guía y atención para llevar a cabo este trabajo monográfico.

Br. Gabriela Guillén



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento de los Artículos 18 y 19 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

Arto. 18 El Docente Tutor será asesor académico, técnico y metodológico en la línea de investigación que corresponda con el tema. Deberá ser competente y poseer amplio conocimiento y experiencia profesional.

Arto. 19 El Docente Tutor debe asesorar durante un semestre académico al o los estudiantes, dando recomendaciones pertinentes sobre el proceso de investigación, desde su concepción hasta el informe final.

El suscrito Instructor de Monografía sobre el tema general de **“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA FAMILIAR “IMPRESOS VELÁSQUEZ” PARA UN MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO COMPRENDIDO EN EL PERIODO DE ENERO 2020 A DICIEMBRE 2021”** hace constar que los bachilleres: Gabriela Raquel Guillén Luna, **Carnet No. 17201498**, Muriel Fradyela Velásquez Córdoba, **Carnet No. 17200728**, han culminado su informe, obteniendo una aprobación de _____ en base al cumplimiento de la estructura de monografía según artículo 33 del reglamento para la modalidad de graduación y rúbrica de tutoría para seguimiento y cumplimiento de la asesoría.

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de noviembre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo monográfico fue realizado en la empresa familiar Impresos Velásquez que opera en el mercado de papelería impresa, publicidad y en los últimos años sublimación, bordados y serigrafía con una vasta trayectoria de más de quince años de experiencia, sin embargo, su comienzo fue de manera empírica descuidando sus procesos administrativos, lo cual influyó de manera negativa en las áreas vitales de la empresa. Por ello teniendo en cuenta la problemática existente el tema de estudio es el “Análisis de los procesos administrativos en la empresa familiar Impresos Velásquez del municipio de Managua para un mejoramiento de la competitividad en el mercado comprendido en el periodo de enero 2020 a diciembre 2021.

El objetivo general es analizar los procesos administrativos mediante instrumentos de recopilación de datos en la empresa familiar impresos Velásquez del municipio de Managua para el mejoramiento de su competitividad durante el periodo de enero 2020 a diciembre 2021.

Este trabajo presenta, la teoría recopilada en el marco teórico que pretende dejar plasmado la incidencia de una planeación estratégica para el crecimiento económico, la influencia de elaborar un organigrama con la cadena de mando bien estructurada, la elaboración de manuales de funciones y procesos brindando información completa a los colaboradores de cómo ejecutar correctamente sus funciones, el efecto de un buen liderazgo hacia el desempeño del equipo de trabajo y la realización de controles periódicos para mejorar la calidad del servicio brindado, la hipótesis con las preguntas directrices, la metodología empleada con las herramientas de recopilación de datos, así como el análisis e interpretación de los mismos todo bajo el fin de solucionar los problemas previamente mencionados.

La investigación es de carácter descriptivo con un enfoque mixto, el diseño de estudio es experimental y correlacional utilizando un método deductivo y de corte transversal. Se identifica la población y muestra estudiada; fuentes de recolección de datos mediante encuestas y operativización de las variables como la competitividad labora, especificación de tareas, la productividad, el liderazgo y los procesos administrativos.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Valoración del docente (carta aval)	v
Resumen	vi
1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema	3
2.1. Antecedentes	3
2.2. Enunciado del problema.....	5
2.3. Formulación del problema.....	7
3. Justificación	8
4. Objetivos de investigación	9
4.1. Objetivo General.....	9
4.2. Objetivos Específicos	9
5. Marco Teórico.....	10
5.1. Generalidades de la empresa	10
6. Marco Conceptual.....	16
6.1. Proceso de planeación.....	16
6.1.1. Conceptos según autores	16
6.1.2. Importancia	17
6.1.3. Principios de la planeación	17
6.1.4. Tipos de planeación.....	18
6.1.5. Elementos de la planeación.....	21
6.1.6. Niveles.....	23
6.1.7. Plan de acción.....	23
6.1.8. Análisis FODA.....	24
6.2. Proceso de organización.....	26
6.2.1. Concepto según autores.....	26
6.2.2. Importancia.....	27
6.2.3. Principios de la organización.....	27
6.2.4. Estructura organizacional y entorno.....	28
6.2.5. Tipos de estructura organizacionales	35
6.2.6. Modelos de la organización.....	35

6.2.7.	<i>Herramientas de la organización</i>	36
6.2.8.	<i>Manuales</i>	39
6.2.9.	<i>Análisis de puestos</i>	41
6.3.	Proceso de dirección.....	41
6.3.1.	Conceptos según autores.....	41
6.3.2.	<i>Importancia</i>	42
6.3.3.	<i>Principios</i>	42
6.3.4.	<i>El conflicto y la dirección</i>	43
6.3.5.	<i>Motivación</i>	44
6.3.6.	<i>Comunicación</i>	45
6.3.7.	<i>Liderazgo</i>	46
6.3.8.	<i>Toma de decisiones</i>	50
6.3.9.	<i>Remuneración</i>	51
6.4.	Proceso de control.....	52
6.4.1.	<i>Concepto según autores</i>	52
6.4.2.	<i>Importancia</i>	53
6.4.3.	<i>Principios del control</i>	53
6.4.4.	<i>Etapas del control</i>	54
6.4.5.	<i>Tipos de control</i>	55
6.4.6.	<i>Sistemas de control</i>	55
6.4.7.	<i>Evaluación del desempeño</i>	56
6.4.8.	<i>Acción correctiva</i>	58
6.4.9.	<i>Proactividad administrativa</i>	58
6.5.	Hipótesis-Preguntas directrices.....	60
6.6.	Cuadro de operativización de variables.....	61
7.	Diseño Metodológico.....	62
7.1.	<i>Tipo de investigación</i>	62
7.2.	<i>Población y muestra</i>	63
7.3.	<i>Aspectos metodológicos</i>	63
7.5.	<i>Instrumentos de recopilación de información</i>	64
8.	Análisis y discusión de los resultados.....	65
8.1.	<i>Análisis Cuantitativo</i>	65
8.2.	<i>Análisis Cualitativo</i>	78

9. Conclusiones	79
10. Recomendaciones	80
11. Referencias y bibliografía	97
12. Anexos	98

1. Introducción

El presente trabajo monográfico está basado en un análisis de los procesos administrativos en Impresos Velásquez, conociendo el funcionamiento organizacional se hizo específicamente la elección de este tema con la finalidad de que la empresa pueda mejorar su competitividad mediante la aplicación de estrategias y herramientas que permitan administrar eficientemente su organización. El objetivo de esta investigación consiste en analizar los procesos administrativos mediante instrumentos de recopilación de datos en la empresa familiar impresos Velásquez del municipio de Managua para el mejoramiento de su competitividad durante el periodo de enero 2020 a diciembre 2021.

Dentro de Impresos Velásquez se pueden encontrar ciertos déficits en cuanto a sus procesos administrativos puesto que comenzaron de manera empírica resolviendo conflictos sobre la marcha sin ningún tipo de plan o guía, en el proceso de planeación no le dan la importancia al seguimiento de sus objetivos para un mejor desarrollo de sus tareas, en la organización no cuentan con organigramas bien estructurados en cuanto a la cadena de mando y no tienen un manual de procedimientos que permita simplificar la labor de sus colaboradores, en cuanto a la dirección presentan dificultades a la hora de comunicarse evadiendo la retroalimentación colectiva y en el control no realizan evaluaciones al desempeño como medida correctiva en la productividad y calidad del servicio de impresión brindado.

Es vital reafirmar los conceptos de los procesos administrativos según autores reconocidos en la materia y aplicar esta teoría al sector microempresarial del país, debido a su contexto desarrollan sus actividades de manera empírica sin seguir un plan de acción lo que impide su crecimiento exponencial. El fin de este trabajo monográfico será de utilidad para otros investigadores como referencia y guía para sus futuros trabajos investigativos.

El informe está organizado en V capítulos distribuidos de la siguiente manera: Capítulo I con la introducción describiendo el área problema, el planteamiento del problema refiriendo estudios previos relacionados al tema de estudio, describiendo el qué, para qué y porqué de la investigación y la redacción de los objetivos como ruta a tomar dentro del proceso investigativo.

Capítulo II detalla las generalidades de la empresa, el desarrollo de los capítulos exponiendo la teoría como base de estudio, la hipótesis y preguntas directrices formuladas en función de los objetivos junto con el cuadro de operativización de variables.

Capítulo III se desarrolla el diseño metodológico definiendo el tipo de estudio, población y muestra, los aspectos metodológicos con el diseño, el método de tabulación utilizado y los instrumentos a utilizar procesando la información recopilada mediante encuestas, entrevistas y observaciones.

Capítulo IV se destaca el análisis y discusión de los resultados mediante una tabulación de carácter cualitativo construyendo una tabla de tres columnas donde se colocan los distintos atributos, las frecuencias absolutas, (recuento de datos para cada atributo), las frecuencias relativas (división de frecuencia absoluta entre el total de datos), o los porcentajes (para porcentajes se multiplica por cien los valores de la frecuencia relativa) con sus respectivos gráficos.

Y para finalizar con el capítulo V se destacan las conclusiones del trabajo de estudio junto con las recomendaciones para la empresa en cuanto a las mejoras en su proceso administrativo, las referencias y bibliografía utilizada y los anexos con los formatos de las técnicas de recolección de datos mediante entrevistas, encuestas y observaciones.

2. Planteamiento del problema

2.1. Antecedentes

En Nicaragua las mipymes representan un valor fundamental para la economía del país, generando cada vez más puestos de empleos y satisfaciendo las necesidades de los consumidores mediante la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios sin embargo, muchos de estos negocios surgen de manera empírica sin algún tipo de conocimiento acerca de administrar debidamente sus recursos tanto financieros como técnicos ralentizando su crecimiento frente a grandes empresas con mayores ventajas en el mercado.

Es por ello que es de gran importancia que los emprendedores cuenten con las habilidades y competencias básicas para aplicar correctamente los procesos administrativos, en la planeación les sirva de guía lo que deben hacer en el futuro, la organización permita realizar una precisa división del trabajo por áreas funcionales y responsabilidades, la dirección permita conducir a los empleados para el logro de los objetivos previstos y mediante el control se evalúe al personal mediante una retroalimentación para un mejor desempeño tanto para ellos como para la organización.

Los procesos administrativos es un tema de estudio recurrente ya que es un conjunto de actividades divididas en cuatro elementos: planeación, organización, dirección y control que mediante una toma de decisiones eficiente y recursos técnicos bien optimizados permite orientar a la empresa al cumplimiento de sus metas organizacionales. Es por ello que para el desarrollo de este trabajo monográfico se tomaron en cuenta investigaciones relacionadas con el presente tema de estudio.

Seminario de graduación para para optar al título de Licenciatura en administración de empresas. Sistema de Administración de Calidad Total para Empresas. Los autores (Orozco & Aldana, 2007) afirman lo siguiente:

Este trabajo fue útil para determinar los sistemas de calidad a un producto o servicio para que sea competitivo y confiable de logística y de comercialización, al adoptar todos esto sistema, bienes a garantizar que el producto o servicio sea de calidad,

con la aplicación de todos los conceptos de calidad total por lo cual tiene una filosofía de gran importancia para la empresa, de mejorar con la evolución de los diferentes conceptos o técnicas de la calidad total (pág. 10).

“De este trabajo se puede extraer lo relevante que puede ser para un negocio ajustar los sistemas de calidad para garantizar un mejor servicio y así evolucionar con las tendencias del mercado mejorando la experiencia de los consumidores.”

Estudio de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa Solaint s.a. ante las necesidades de una reestructuración. Según (Otacoma, 2015) expresa lo siguiente:

Este trabajo se realizó con el objetivo de alcanzar una reestructuración del negocio, entre las mejoras están: ejecución, control, evaluación y planificación de los planes de forma integral, a nivel de empresa; basado en un análisis financiero, que demuestran a través de cifras la evolución y el avance de cada una de las metas trazadas (pág. 19).

“Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se destaca la importancia de tener una visión externa que permita analizar la condición administrativa y organizativa de un negocio para aplicar de manera precisa los procesos administrativos que guíen al personal al alcance de los resultados deseados.”

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas. Propuesta de Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017. Según (Rueda & Solís, 2018) afirman lo siguiente:

El trabajo monográfico proporcionó información real del manejo administrativo que se ha utilizado en el Hotel Lady M además de incluir en el estudio un manual de gestión administrativo diseñado en función de las fortalezas, debilidades y necesidades del Hotel en estudio fundamentadas en la aplicación de teorías administrativas enfocadas en gestión administrativa de: Chiavenato, Almeida, Dessler, Koontz, Fayol, entre otros (pág. 10).

“De esta investigación se rescata que las empresas deben contar con un manual de procedimientos que les permita tener una mayor organización de todas las áreas que lo conforman para así obtener un mejor rendimiento.”

Tesis para optar al título de máster en administración funcional de empresas. Análisis de prácticas y procesos administrativos en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, durante el período 2019-2020. El autor (Mendoza, 2021) señala que:

El presente trabajo pretende analizar las prácticas y procesos administrativos que llevan a cabo las empresas inscritas como contribuyentes del municipio de San Carlos, en el departamento de Río San Juan. Como punto de partida para el análisis, se hace necesaria la caracterización general de dichas empresas, por consiguiente, se identifican las prácticas y procesos administrativos aplicados en las empresas contribuyentes para luego establecer la relación existente entre la ejecución del proceso administrativo y el contexto emprendedor, en el cual están inmersas las empresas del municipio (pág. 11).

“De esta investigación se extrae la relación de los procesos administrativos con la experiencia empírica individual de cada emprendedor para determinar el accionar de la empresa y así mejorar su desempeño siguiendo los objetivos organizacionales.”

Este conjunto de trabajos monográficos consultados aporta al proceso investigativo, reconociendo el mérito de sus autores y dejando constancia de la relevancia que tiene aplicar disciplinadamente el método, los principios y técnicas del proceso administrativo para el correcto funcionamiento de las empresas.

2.2. Enunciado del problema

En el año 2005 se fundó Impresos Velásquez por Don Freddy Velásquez en Carretera Norte teniendo un buen nivel de ventas, sin embargo, se presentó un problema debido a que los clientes no les gustaban llegar al local, esto se había convertido en una zona comercial en el rubro de los repuestos automotrices, lo que generaba un ambiente caótico.

Debido a los problemas detallados cuatro años después el dueño compró un local en el Barrio La Esperanza que prestaba mejores condiciones en cuanto a la ubicación geográfica, se adquirieron nuevas maquinarias lo que logró permitir un mayor crecimiento en ventas y la cartera de clientes, por tal razón se contó con la contratación de nuevo personal capacitado.

En el año 2015 se trasladaron a un nuevo local ubicado en Batahola Sur en el que actualmente desarrollan sus operaciones y por falta de espacio en el mismo se vendió parte de la maquinaria. Así mismo se integraron los servicios de serigrafía y bordado. A los años el fundador falleció por lo que quedó a cargo de dos jefes inmediatos Nancy Córdoba y Víctor Montoya, luego de ello hubo una reestructuración completa en la administración y procesos. Se implementó tiempo más tarde la sublimación para ofrecer un servicio completo en cuanto a la publicidad para los clientes activos que manejan la papelería.

Dentro de la empresa no se planifica, las actividades no se realizan en base a un seguimiento de objetivos planteados que les indiquen a los trabajadores a donde pretenden llegar de manera eficiente. Así mismo dentro de este proceso se cuentan con las políticas creadas de sus inicios que hasta la fecha no han sido reformuladas considerando que el ambiente administrativo es dinámico y necesita adaptarse a los nuevos cambios, de tal manera la empresa necesita adecuar sus normas a nuevos retos.

En el proceso de organización existen problemas de coordinación en el organigrama de la empresa comenzando en los roles de la cadena de mando debido a que existen dos jefes inmediatos a los que se les reportan los resultados de manera simultánea, de tal manera la línea de mando no está bien definida para el nivel operativo, lo que aumenta la presión en el personal. Al unísono no cuentan con un manual de procedimientos donde se detalle el paso a paso de las operaciones que permita la simplificación del trabajo eliminando todo tipo de demoras.

En el proceso de dirección la gerencia presenta dificultades en el liderazgo, no tienen una comunicación asertiva con los colaboradores evadiendo una retroalimentación que logre motivarlos creando un clima organizacional armonioso y en cuanto a la toma de decisiones no son una empresa proactiva que se anticipa a las posibles amenazas de su entorno, ni establecen prioridades y límites para la resolución de los conflictos de manera inmediata.

Y culminando en el proceso de control no se realizan procesos de evaluación al desempeño periódicamente para tomar medidas correctivas en la productividad, calidad del servicio de impresión brindado y en el desarrollo de su personal mediante comparaciones de su desempeño con los estándares establecidos para corregir posibles

desviaciones en el proceso.

2.3. Formulación del problema

¿De qué manera influye la planeación estratégica para un funcionamiento eficiente de la empresa?

¿Cómo incide tener un manual de procedimientos para la simplificación de tareas para los colaboradores?

¿En qué grado el liderazgo de la gerencia se relaciona con la proactividad de la empresa?

¿Cómo evaluar el desempeño por parte del personal para tomar medidas correctivas en la productividad?

¿Cuál es la influencia de un plan de acción de los procesos administrativos en la organización para el mejoramiento de su competitividad?

3. Justificación

Esta monografía tiene como objetivo la importancia de reafirmar los conceptos de los procesos administrativos según autores como Chiavenato, Luna, Lourdes entre otros en los que se destaca la sustentabilidad de la práctica con la técnica mediante elementos de la función administrativa como es la planeación, organización, dirección y control, a partir de ello los resultados al concluir el análisis cumplirán con los objetivos trazados permitiendo a la empresa mejorar su competitividad en el mercado.

En el país las microempresas juegan un papel importante para el crecimiento económico y a la vez contribuyen al aumento de la tasa de empleo, es por ello que este trabajo monográfico beneficiará a este sector microempresarial quienes necesitan una implementación eficiente de procesos administrativos que los lleve al cumplimiento de sus metas organizacionales dirigidas a una mayor participación en el mercado aumentando su proactividad para enfrentar desafíos tanto internos como externos en el desarrollo de sus actividades.

Desde la metodología implementada será de utilidad para otros investigadores y estudiantes de la facultad de Ciencias Económicas permitiendo una mejor visualización de su introducción al mundo laboral implementando todos los conocimientos teóricos brindados por el estudio, al unísono que les ayudará de referencia y guía en sus trabajos monográficos para desarrollar una subjetividad ante los problemas comunes desde distintos ángulos con el fin de construir una crítica y parcialidad hacia nuevos retos.

4. Objetivos de investigación

4.1. Objetivo General

Analizar los procesos administrativos mediante instrumentos de recopilación de datos en la empresa familiar Impresos Velásquez del municipio de Managua para el mejoramiento de su competitividad durante el periodo de enero 2020 a diciembre 2021.

4.2. Objetivos Específicos

1. Determinar la influencia de la planeación estratégica mediante el desarrollo preciso de un plan de trabajo para un funcionamiento eficiente de la empresa.
2. Identificar la incidencia de un manual de procedimientos especificando las reglas y pautas que deben seguir ciertos procesos para la simplificación de tareas de los colaboradores.
3. Describir el grado de relación entre liderazgo de la gerencia y la proactividad de la empresa por medio de una participación colectiva de los miembros de la empresa para una mejor comunicación.
4. Reconocer la importancia de la evaluación al desempeño del personal por medio de supervisiones periódicas para tomar medidas correctivas en la productividad.
5. Presentar la propuesta de un plan de acción para su implementación en Impresos Velásquez que permita mejorar su operatividad.

5. Marco Teórico

En este acápite se presenta las generalidades de la empresa haciendo énfasis en el origen, misión, visión, políticas, valores, organigrama y giro del negocio. Así mismo se deja planteado las bases teóricas del trabajo monográfico presentando la hipótesis y el cuadro de operativización de variables.

5.1. Generalidades de la empresa

5.1.1. Origen de la empresa

La empresa familiar Impresos Velásquez se fundó en el año 2005 gracias a la gran demanda existente de servicios de papelería impresa, publicidad y en los últimos años sublimación, bordados y serigrafía. Ahora cuenta con un nuevo enfoque como los promocionales personalizados. De esta manera para comenzar el proyecto se adquirió una Impresora Offset Multilith 1850 para elaborar facturas, libros y volantes; en impresión digital se elaboran calendarios personalizados, tarjetas de presentación y adhesivos; en el área de sublimación se utiliza una prensa plana de calor, prensa para tazas, resistencia cilíndrica para tazas y termos y resistencia cónica de tequilero.

5.1.2. Misión

Satisfacer cualquier tipo de necesidad visual de nuestros clientes mediante ideas creativas plasmadas en productos de calidad a través de la innovación y profesionalismo.

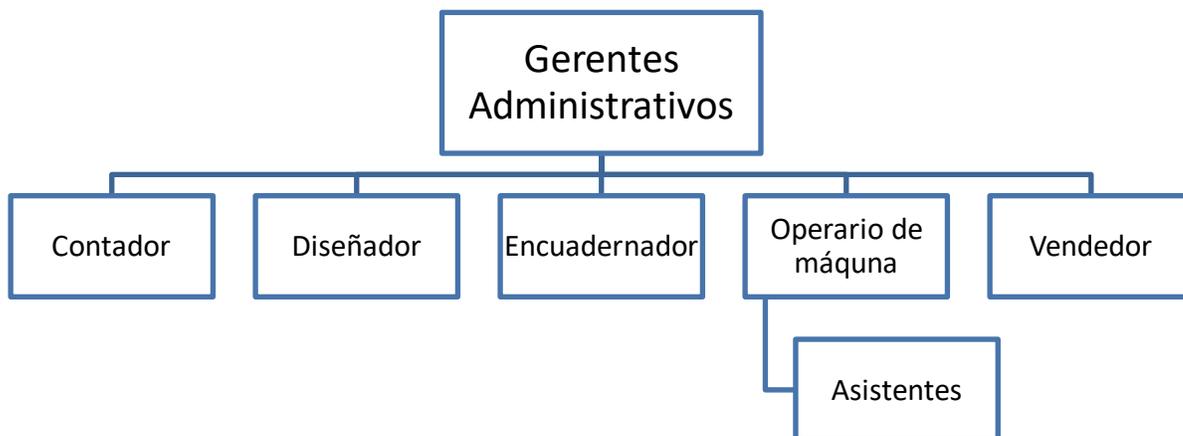
5.1.3. Directiva

Consiste en dos jefes inmediatos: Nancy Córdoba y Víctor Montoya.

5.1.4. Visión

Crear nuestra cartera de clientes garantizando su permanencia por medio de la calidad en nuestros servicios, generando continuamente ideas nuevas para posicionarnos como líderes en el mercado.

5.1.5. Organigrama



Fuente: Impresos Velásquez

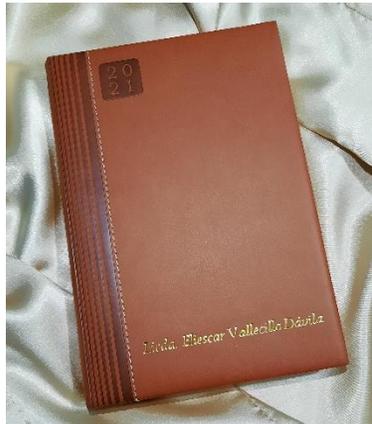
5.1.6. Giro del negocio

Los productos que ofrece la imprenta son los siguientes:

<p>Impresión Offset</p>	
<p>Impresión Digital</p>	

<p>Invitaciones para eventos</p>	
<p>Rótulos</p>	
<p>Sellos</p>	

Empastado



Sublimación



Serigrafía	
Bordados	

Fuente: Impresos Velásquez

5.1.7. Reglas

Arto.1. Prohibido trabajar en estado de ebriedad o bajo influencia de drogas que altere el comportamiento fisiológico.

Arto.2. Mantener una conducta y comportamiento adecuado entre los colaboradores.

Arto.3. Promover el respeto y cordialidad entre todos los compañeros de trabajo.

Arto.4. Utilizar la vestimenta adecuada.

Arto.5. Cumplir con los horarios de entrada y salida, así como los horarios de comida.

Arto.6. Mantener el área de trabajo limpia.

Arto.7. La empresa debe velar por la salud y bienestar de los trabajadores y por la seguridad de la instalación.

5.1.8. Procedimientos

Impresos Velásquez no cuenta con un manual de procedimientos establecido por lo que desde sus inicios han trabajado de manera empírica trabajando de acuerdo a los pedidos personalizados.

5.1.9. Políticas

No cuentan con políticas ya que relacionan directamente éstas con el reglamento del negocio.

5.1.10. Valores

Honestidad

Calidad

Puntualidad

Orientación al cliente

Transparencia

6. Marco Conceptual

6.1. Proceso de planeación

Dentro del entorno administrativo lo primero que se debe tomar en cuenta es el proceso de planeación conociendo la situación actual en la que se encuentra la empresa. "La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo los va a lograr" (Luna, 2014, pág. 58). Teniendo esto en cuenta se debe definir objetivos o metas para guiar a la organización mediante cursos de acción.

6.1.1. Conceptos según autores

Desde el punto de vista administrativo la planeación debe ser una guía de las medidas y actividades a ejecutar tanto a corto y largo plazo. Según Terry, "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados". Así teniendo todo visualizado se espera el alcance exitoso de los efectos deseables.

El primer paso dentro de la planeación debe ser definir la raíz del problema inicial que impide que la organización no esté siendo competitiva. Según Arenas, "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas". Elaborando un esquema de planes le permite a la empresa tener un mejor orden de las prioridades considerando los puntos débiles que se cometieron en el pasado.

En sí el proceso de planeación juega un papel importante dentro de la empresa ya que les permite visualizar las mejores alternativas para el cumplimiento de sus metas. Según Anthony, "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor". Teniendo establecido el curso de acción referente a las metas organizacionales será más sencillo decidir cuál opción es la indicada para la naturaleza de la empresa.

6.1.2. Importancia

Es vital para la organización ya que minimiza riesgos que afecten de manera negativa al funcionamiento de la empresa. “Es estimado como un valioso instrumento estratégico que permite identificar oportunidades, evaluar el mejor enfoque y determinar qué debe hacerse a partir de una correcta toma de decisiones” (Cano, 2017, pág. 30). El beneficio principal de planear es que permite tener un panorama completo de las debilidades y a partir de ello tomar medidas correctivas que influyan en la eficiencia de las tareas y funciones de la empresa.

Considerando que el ambiente es dinámico las empresas deben contar con un plan estratégico para cumplir exitosamente el logro de los objetivos planteados. “Se planea para responder de forma efectiva a los más rápidos y complejos cambios que caracterizan y caracterizarán el entorno interno y externo de las organizaciones” (Bernal & Sierra, Proceso administrativo para las organizaciones del siglo del 2021, 2008, pág. 51). Esto deja en claro el por qué la dinámica de planear debe estar presente en cada empresa.

6.1.3. Principios de la planeación

La planeación debe regirse de principios que le permita mayor eficiencia en la elaboración de planes a futuro ya que dentro de ello se debe realizar estudios de mercado que les señale los nuevos métodos a implementar para la reducción de riesgos. Según (Münch, 2010) detalla lo siguiente:

Factibilidad: Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se puedan lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Objetividad: Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

Flexibilidad: Deben considerarse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.

Cuantificación: Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.

Unidad: Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.

Del cambio de estrategias: Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c; de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno. (pág. 50)

Una vez teniendo claro los principios a seguir, se elaboran posibles escenarios para afrontar los posibles cambios en el ambiente administrativo.

6.1.4. Tipos de planeación

Las empresas deben formular alternativas estratégicas estudiando las amenazas del ambiente y a partir de ello establecer las posibles oportunidades para la empresa.

Según (Chiavenato, 2001) detalla establece los siguientes tipos y características del proceso de planeación:

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.

La planeación estratégica se caracteriza por:

Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.

Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta

estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

Determinación de los objetivos empresariales: Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacionales. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado consumidor, aumentar la producción con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, mantener costos financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa. No obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha.

Análisis ambiental externo: Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar qué ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar.

Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean la empresa.

Análisis organizacional interno: Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial: La formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación externa y la interna, puede darse preferencia a estrategias activas o pasivas. Las grandes empresas dominantes desarrollan estrategias ofensivas en sus principales segmentos de mercado, mientras que las pequeñas prefieren sobrevivir mediante estrategias defensivas cuando

actúan en mercados copados por las grandes empresas, o mediante estrategias ofensivas en segmentos de mercado ignorados por las empresas dominantes. Las empresas pueden combinar estrategias ofensivas (activas) y estrategias defensivas (pasivas) en diversas áreas del ambiente de tarea.

Elaboración de la planeación estratégica: La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por "¿qué hacer?" para conseguir los objetivos empresariales propuestos, la planeación estratégica se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y tiene en cuenta el diagnóstico sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa".

Implementación mediante planes tácticos y operacionales: Implementar significa poner los planes en acción. Es la fase del "hacer que ocurra" en la administración. La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa. La planeación estratégica se refiere a decisiones globales, genéricas y amplias.

Para ponerse en práctica en todos los niveles de la empresa, es necesario detallarla y subdividirla de manera adecuada. En consecuencia, en el nivel intermedio se subdividirá en planes tácticos para cada departamento de la empresa, y en el nivel operacional cada plan táctico se subdividirá y detallará en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que deben ejecutarse. (págs. 148-163)

Planeación táctica: Es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización.

La planeación es un proceso permanente y continuo realizado en la empresa y no termina en el simple montaje de un plan de acción.

La planeación siempre se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con ella. El concepto de planeación incluye el aspecto de temporalidad y futuro: la planeación es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. Como el pasado ya se fue y el presente va en camino, la planeación debe preocuparse por el futuro.

La planeación se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones, pues, al establecer esquemas para el futuro, funciona como medio de orientación del proceso decisorio, al darle mayor racionalidad y sustraerlo de la incertidumbre subyacente en cualquier toma de decisiones.

La planeación es iterativa. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones. La planeación debe ser iterativa porque presupone avances y retrocesos, y modificaciones en función de eventos nuevos y diferentes que ocurren tanto en el ambiente como en la empresa.

Los elementos de la planeación táctica son las siguientes:

Nivel de decisiones La toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe decidir constantemente qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo y dónde hacerlo. Sea al establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen sobre la marcha, el administrador debe sopesar los efectos de la decisión de hoy en las oportunidades de mañana.

Dimensión temporal: es orientado a largo plazo.

Cobertura: es genérico y abarca a la empresa en su totalidad. (págs. 168-172)

Planeación Operativa: 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.

Procedimientos: Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. (págs. 186-187)

6.1.5. Elementos de la planeación

Dentro del plan estratégico debe estar plasmados los elementos de la planeación, el autor (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006) señala como parte de estos elementos:

Misión: es la razón de ser de la empresa, ya que indica con exactitud la función o lo que realiza en cuanto a producto y servicio. Por ello, la misión debe indicar el mercado, los valores y el producto o servicio que ofrece. La misión da pie a poder instaurar la visión

Visión: en ella es donde el grupo social expresa los anhelos futuros y centrales. Es proyectarse a futuro de manera amplia y decidida, aunque salvaguardando la objetividad y los recursos con los que se podría contar para lograrla.

Determinación de objetivos: Los objetivos de las organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cúpula de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía). Las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por esto existe una jerarquía de objetivos; y en la que algunos son más importantes y predominan sobre los demás. Existen objetivos de la empresa en conjunto, y objetivos de cada una de sus divisiones o departamentos, y de cada especialista. Los objetivos de la empresa predominan sobre los demás, mientras que los objetivos de cada división predominan sobre los de cada especialista.

Políticas: Afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Las más comunes son las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado), etc.

Procedimientos: Modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimientos de giro de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.). También se denominan rutinas.

Normas: Reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a

seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción específica y única. Son guías específicas de acción: cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta. La regla, establecida para lograr la uniformidad en la acción, define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo: prohibición de fumar en determinados lugares, horarios de trabajo, inasistencia al trabajo, etcétera. (pág. 142)

6.1.6. Niveles

Los niveles permiten a la empresa establecer la dimensión del tiempo según los planes elaborados, según (Bernal & Sierra, Proceso administrativo para las organizaciones del siglo del 2021, 2008) pueden clasificarse de la siguiente manera:

Planeación corporativa o institucional: Los objetivos que se determinan en este nivel se suelen denominar “institucionales” o “corporativos”, son los que se establecen para el conjunto de la compañía y se les define un horizonte de tiempo considerado de largo plazo (más de cuatro o cinco años).

Planeación funcional: Se formula para ser desarrollada por cada una de las áreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura la administración de las organizaciones, y cuyo propósito es definir el aporte de cada área o dependencia a la planeación corporativa. Esta planeación se fundamenta en el mediano plazo.

Planeación operativa: Consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. (pág. 54)

6.1.7. Plan de acción

Para el logro de los objetivos organizacionales se deben proponer acciones y movimientos a ejecutar, (Serna, 2003 como se citó en Cano, 2017) lo plantea de tal manera:

Identificar la estrategia y el objetivo a lograr (el qué)

Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos (resultado esperado).

Definir las tareas a realizar para desarrollar la estrategia (el cómo).

Señalar o definir el tiempo necesario para desarrollar la estrategia (Cuándo)

Señalar el responsable de cada tarea o actividad (quién).

Especificar los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y físicos necesarios (Con qué)

Es importante revisar las posibles limitaciones que la ejecución del plan de acción, esto permite establecer planes de contingencia. (pág. 48)

6.1.8. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

Fortaleza: Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad.

Debilidades: Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.

Las debilidades internas de una compañía se relacionan con habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma.

Oportunidades: Se trata de las buenas oportunidades que tiene la empresa y que le pueden traer beneficios dentro del mercado. Pueden ser debilidades que quisieras mejorar y factores internos que pueden ayudar a tu empresa a alcanzar sus objetivos.

Amenazas: Son los problemas, desafíos o dificultades que tu empresa puede enfrentar, son factores externos que normalmente escapan de nuestro control. (Thompson et al., 2012)

Figura 1. Pasos del análisis FODA



Fuente: (Thompson et al., 2012, pág. 105)

Ventajas del análisis FODA

La elaboración de un análisis FODA tiene ciertas ventajas, como el hecho de que puede llevarse a cabo internamente y, por tanto, no supone ningún costo para la empresa. Entre otros de sus beneficios están:

Nos permite tener una representación sintetizada de la estrategia de la empresa. Podemos tener una mejor visualización del diagnóstico interno y externo dentro de la misma tabla.

Al hacer un análisis FODA como empresarios podemos considerar ciertas debilidades que podrían no haber sido identificadas sin un diagnóstico interno. Puede ayudar a identificar ciertos factores clave del éxito.

Desventajas de hacer un análisis FODA

La matriz FODA no es una herramienta que pueda utilizarse para establecer una estrategia empresarial y un plan de negocio por sí solo. Sólo ofrece una visión simplificada, poco detallada, de los factores a tener en cuenta.

El análisis FODA a veces es subjetivo. Los factores identificados y su impacto en

la actividad de la empresa se perciben de forma personal. Se puede subestimar una debilidad o una amenaza.

El FODA no es una herramienta adecuada para priorizar el impacto de determinados factores y, por tanto, dar indicaciones sobre las acciones a realizar. (QuestionPro, 2022, párr. 12)

Importancia del análisis FODA

Llevar a cabo un análisis FODA es un paso muy importante que reduce significativamente la tasa de fracaso al lanzar un nuevo proyecto. A través de ella, se abordan los puntos débiles y se comprenden y atienden las amenazas. Nos permite dar un paso atrás en nuestros objetivos y en nuestro plan a corto, medio y largo plazo.

6.2. Proceso de organización

La organización debe responder al proceso de planeación, es decir se organiza para lograr lo planeado, en la planeación se define que pretende lograr en un periodo de tiempo, mientras que en la organización define la forma como se estructuran las actividades y se dan las relaciones de autoridad y responsabilidad así mismo la asignación de recursos.

6.2.1. Concepto según autores

Mooney (1947) "... el término "organización" se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común".

Szlaifsztein (2002) define organización como "un patrón de relaciones mediante las cuales un grupo de personas busca metas comunes que son resultados de un proceso de toma de decisiones llamado planeación."

(Duque, 2018) describe a la organización como “parte Como parte de la fase estructural o dinámica del proceso administrativo, en ella se establece la estructura caracterizada por incorporar la jerarquización, los canales de comunicación, las normas, las líneas de autoridad y las áreas funcionales donde se llevará a cabo todo este engranaje.” (pág. 50)

6.2.2. Importancia

Es vital que las empresas organicen sus recursos, actividades y cargos diseñando sus estructuras organizacionales para el desarrollo competitivo de sus tareas conforme a las exigencias del entorno dinámico empresarial. (Münch, 2010) expresa “La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo: reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad, establece la arquitectura de la empresa y simplifica el trabajo” (pág. 61). Todo consiste en hacer el proceso más sencillo para la empresa y esta pueda coordinar y optimizar sus funciones.

6.2.3. Principios de la organización

Simplificación: Al organizar es necesario tener presente simplificar el trabajo y no complicarlo.

Especialización: El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especificación mayor eficiencia y destreza.

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

Adecuación: La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa. La arquitectura organizacional que es apropiada para una micro empresa en un momento dado puede no serlo cuando ésta crezca. Es indispensable observar las necesidades de la empresa y efectuar los ajustes para adaptarse al entorno. (Münch,

2010, pág. 62)

Tramo de control: Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee. A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren. (Amorós, 2007, pág. 175).

6.2.4. Estructura organizacional y entorno

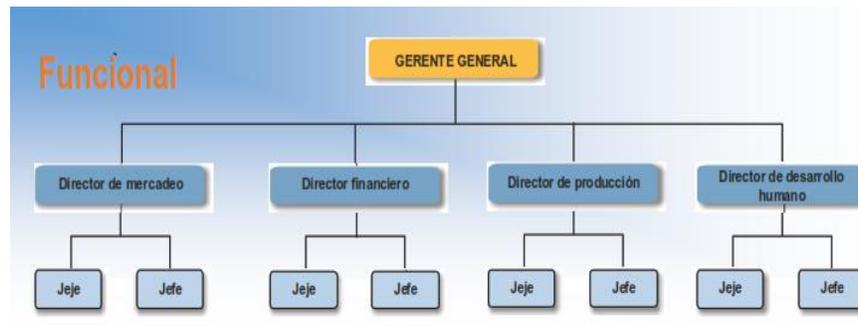
Es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización (Stoner et al., 1996) destaca cuatro puntos focales:

División del trabajo: Crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

Departamentalización: Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos.

Departamentalización por funciones: Consiste en la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la Organización; es el reflejo de la especialización, conserva el poder y prestigio de las principales funciones, simplifica la capacitación y proporciona medios para ejercer control.

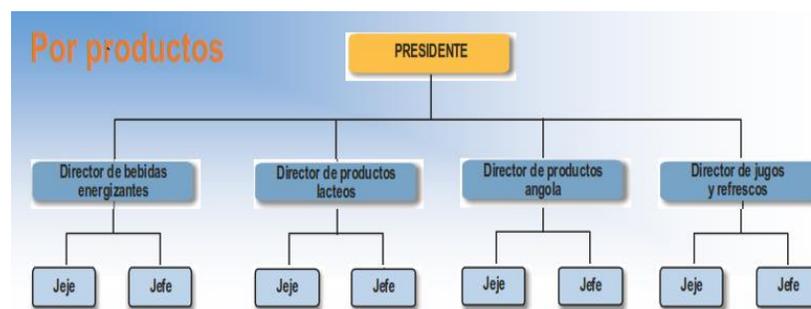
Figura 2. Departamentalización por funciones



Fuente: (Cano, 2017, pág. 57)

Departamentalización por producto: Consiste en la agrupación por productos, es utilizada en empresas de gran tamaño o en las empresas que tienen muchas líneas de productos facilitando el uso de capital especializado y optimización del esfuerzo organizacional.

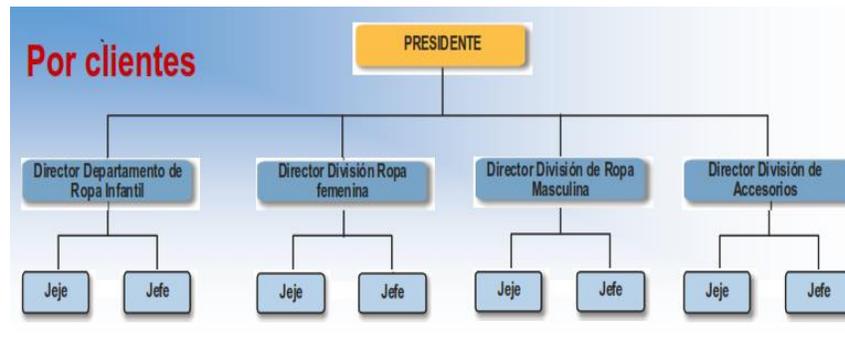
Figura 3. Departamentalización por producto



Fuente: (Cano, 2017, pág. 58)

Departamentalización por clientes: Refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio elaborado o prestado por la organización, es un criterio significativo cuando la empresa se enfrenta con diferentes clases de clientes que tienen diversas características y necesidades.

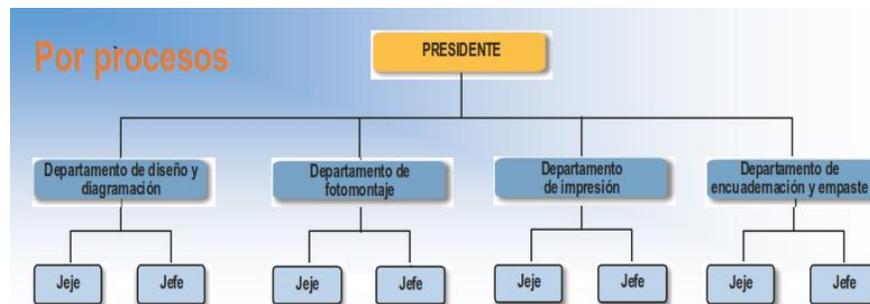
Figura 4. Departamentalización por clientes



Fuente: (Cano, 2017, pág. 58)

Departamentalización por procesos: Con frecuencia las empresas agrupan actividades en un proceso, equipo, materiales, con objetivos de realizar una operación específica. Es precisamente el proceso de producción de los bienes y servicios el que determina la departamentalización como disposición racional del equipo para llevarlo a cabo.

Figura 5. Departamentalización por procesos

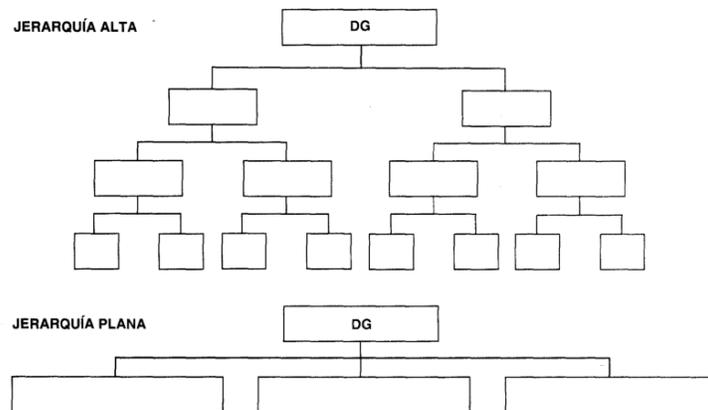


Fuente: (Cano, 2017, pág. 59)

Tramo de control administrativo y cadena de mando: Significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

Jerarquización: Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización. (págs. 346-349)

Figura 6. Ejemplo de jerarquía alta y plana



Fuente: (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 349)

Centralización y descentralización: Para el diseño organizacional se debe definir el grado de centralización y descentralización para la toma de decisiones. (Bernal & Sierra, Proceso administrativo para las organizaciones del siglo del 2021, 2008) lo describe como:

La centralización se entiende como el grado en el que el proceso de toma de decisiones se concentra exclusivamente en los directivos y se imparten a las demás personas involucradas para su cumplimiento y ejecución. En la descentralización gran parte de la autoridad para la toma de decisiones se delega a los diferentes niveles y áreas de la organización. (págs. 121-122)

Coordinación: Es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas. Según (Münch, 2010) define:

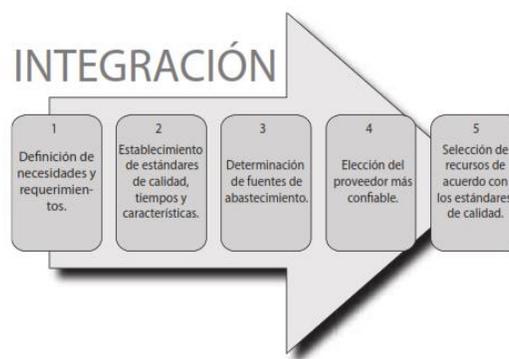
Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. (pág. 65).

Diferenciación: Diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.

Integración: Se describe como la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras que los departamentos deberían cooperar y sus tareas deberían estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas.

Figura 7. Etapas de la integración

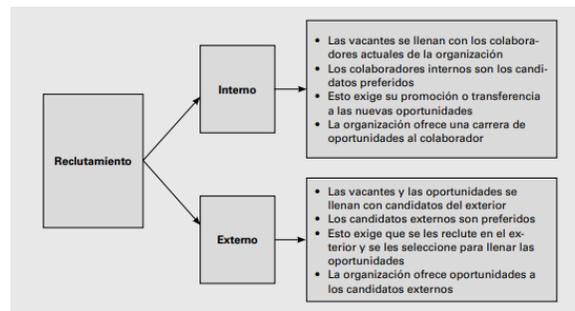


Fuente: (Münch, 2010, pág. 85)

Integración de recursos humanos

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

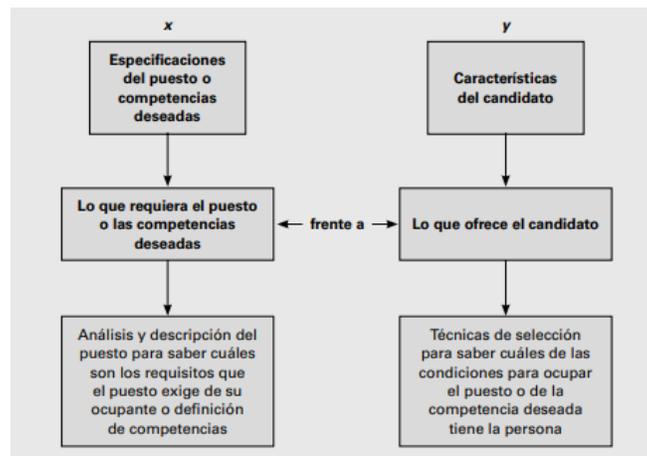
Figura.8. Tipos de reclutamiento



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 117)

Selección de personal: Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Figura 9. Comparación de la selección de personal



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 139)

Integración de recursos materiales

La integración de recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos.

Los materiales se organizan en almacenes o inventarios que pueden ser de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados.

Para seleccionar a un proveedor se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

Definición de los estándares y requisitos de calidad de los insumos o productos.

Experiencia y capacidad de producción.

Evaluación de su fiabilidad.

Visitas a sus instalaciones para confirmar su confiabilidad.

Cada vez es un desafío para las organizaciones adaptarse a los continuos cambios del entorno. (Bernal & Sierra, Proceso administrativo para las organizaciones del siglo del 2021, 2008) detalla los siguientes factores que afectan a la estructura organizacional:

Las estrategias que se definan en la planeación para el logro de los objetivos (la estructura debe adecuarse a la estrategia).

El tamaño de la propia organización, ya que, a diferentes tamaños, la empresa puede recurrir diferentes estructuras.

La disponibilidad y el uso de las TIC (el grado de automatización y virtualización de los procesos), que afectan la estructura.

El grado de calificación de las personas que laboran en la organización. (pág. 117)

Al implementar una estrategia se debe tomar en cuenta las condiciones del mercado para así evolucionar con las tendencias y no ser absorbido por la competencia. Es por ello que (Thompson et al., 2012) lo desarrollan de la siguiente manera “Una estrategia proactiva (o deliberada) consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados a lo planeado; la estrategia reactiva (o emergente) consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de condiciones” (pág. 10).

Es por ello que los gerentes deben elaborar las estrategias teniendo en cuenta las necesidades y exigencias de los consumidores, las oportunidades de mercado y estar atentos a los movimientos de la competencia.

6.2.5. Tipos de estructura organizacionales

Es la forma en que se segmentan, agrupan y coordinan las actividades de una organización en cuanto a las relaciones entre el equipo de trabajo. (Stoner et al.,1996) divide en tres formas sencillas la organización de los departamentos:

Organización Funcional: Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo, mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Organización por producto: Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto.

Organización por mercado: Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

Organización matricial: Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

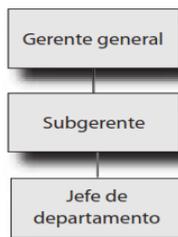
6.2.6. Modelos de la organización

Son los sistemas organizacionales que se pueden implementar a la empresa con el fin de tener una perspectiva general de los recursos, objetivos, tipos o volumen de producción. (Münch, 2010) describe los siguientes tipos:

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.

Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

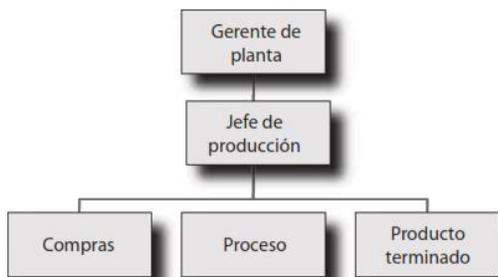
Figura 10. Estructura lineal o militar



Fuente: (Münch, 2010, pág. 65)

Líneo-funcional: La organización líneo-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. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

Figura 11. Estructura Líneo-funcional



Fuente: (Münch, 2010, pág. 66)

6.2.7. Herramientas de la organización

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación, (Münch, 2010) describe las principales técnicas de organización:

Organigramas: Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.

Existen diversos tipos de organigramas de acuerdo a:

Por su objeto:

Estructurales: Muestran la estructura administrativa.

Funcionales: Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Especiales: Se destaca alguna característica.

Por su área:

Generales: Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras. Departamentales. Representan a la organización de un departamento o sección.

Por su contenido:

Esquemáticos: Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

Analíticos: Más detallados y técnicos.

Formas de representación

Vertical: Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

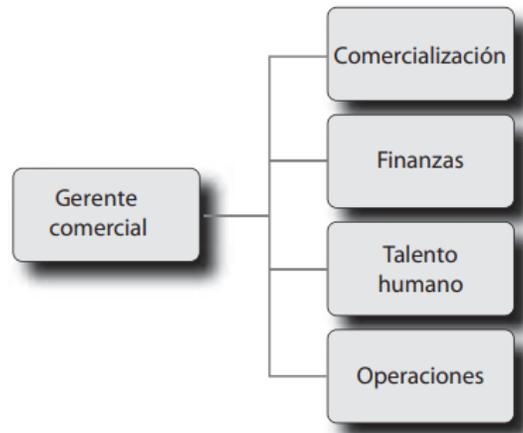
Figura 12. Organigrama vertical



Fuente: (Münch, 2010, pág. 70)

Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

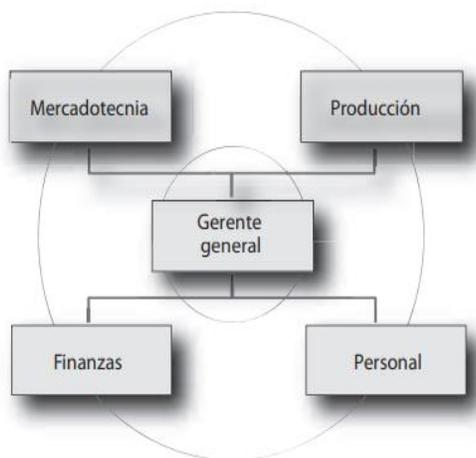
Figura 13. Organigrama horizontal



Fuente: (Münch, 2010, pág. 70)

Circular: Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

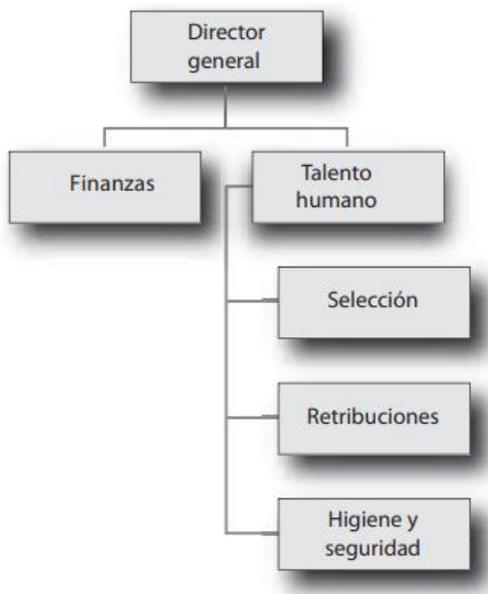
Figura 14. Organigrama circular



Fuente: (Münch, 2010, pág. 70)

Mixto: Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

Figura 15. Organigrama mixto



Fuente: (Münch, 2010, pág. 70)

6.2.8. Manuales

Los manuales son documentos que sirven para la recolección de datos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información de la organización de la empresa. Según (Chávez & González, 2014) existen diferentes tipos de manuales:

Por su contenido: El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes:

Manual de organización y funciones: Expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones entre sí.

Manual de políticas: Describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Manual de procedimientos: Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para

aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.

Manual de puestos: Agrupa información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.

Manual de normas: Agrupa información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.

Manual técnico: Presenta información sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. Por lo general contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas.

Por su función específica: Los manuales que se encuentran dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar, dentro de ellos tenemos los siguientes:

Manual de reclutamiento y selección: Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la organización.

Manual de unidad administrativa: Agrupa lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa, entiéndase Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otra.

Manual de procedimientos de una unidad administrativa: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo (págs. 45-47).

El manual de procedimientos es una herramienta de apoyo para la directiva de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. Por tal razón, la importancia que adquiere este sistema de control interno para cualquier entidad, es que permite realizar el levantamiento de procedimientos administrativos y otros.

6.2.9. Análisis de puestos

El análisis de puestos lo define (Münch, 2010) como una técnica donde se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos, aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. Esto está integrado por los siguientes elementos:

Identificación. Datos generales del puesto.

Descripción genérica. Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.

Descripción específica. Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.

Perfil del puesto o requisitos. Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto (pág. 75).

6.3. Proceso de dirección

Una vez que la organización ha planeado y organizado, el siguiente paso complementario para su operatividad es la función de dirección ya que a partir de esto se ejecutan los planes y programas elaborados orientados al talento humano para el cumplimiento previsto de los objetivos organizacionales.

6.3.1. Conceptos según autores

Según Henry Fayol, la misión de la dirección consistía en que el jefe obtuviese los mejores resultados posibles de aquellos elementos que componían su unidad de trabajo e interés en la empresa.

Según Leonard J. Kazmie, es la guía y supervisión de los esfuerzos que realizaban sus subordinados de forma que pudiesen alcanzar las metas de la empresa donde laboraba.

Según Robert B. Buchele, la forma de influir interpersonalmente de forma que los subordinados obtuviesen el éxito de los objetivos organizacionales mediante una buena supervisión, comunicación y motivación.

6.3.2. Importancia

Permite la orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, motivación, en fin, todos los procesos por medio de los cuales. Los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan todos los objetivos de la organización.

Luego de planear y organizar continúa la pieza complementaria para la operatividad de la empresa, la dirección, ésta permite guiar al talento humano hacia la ejecución de planes y cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la motivación, comunicación, inclusión en la toma de decisiones, enriquecimiento del puesto de trabajo y los principios de autoridad.

6.3.3. Principios

Armonía de intereses: la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.

La impersonalidad del mando: El ejercicio del mando debe evidenciar que la responsabilidad de dirigir a otros es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores y no como resultado exclusivo de su personalidad. En la dirección no se deben involucrar situaciones personales. No abusar del mando.

Principio de la vía jerárquica: Se refiere al seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes. Hacerlo de otra forma, genera duplicidad en el mando.

Principio de la resolución de conflictos: Un conflicto es el enfrentamiento de intereses opuestos. Cuando en la empresa aparece un conflicto o dilema, es necesario orientarlo hacia la conciliación de las partes, ya que de no atender (solucionarse) provocaría intentos fallidos en una eficaz dirección.

Principio de aprovechamiento del conflicto: El conflicto puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando obliga e induce a la mente al encuentro de la mejor solución, que será aquella que concilie los intereses encontrados (Cano, 2017, pág. 75).

6.3.4. El conflicto y la dirección

Hoy se habla de entrenar a los directivos para enfrentar el conflicto, sobre todo en habilidades de negociación, con un propósito fundamental, utilizar el conflicto como factor de crecimiento y desarrollo.

Los principios de la Dirección organizacional incluyen dos aspectos fundamentales:

El principio de resolución de conflictos con base en la conciliación de intereses.

El principio del aprovechamiento del conflicto, utilizando como vehículo positivo y aprovechamiento para empujar el desarrollo de la organización.

Se deduce entonces que el gerente o supervisor debe ser creativo, tolerante, pluralista e inteligente ante el manejo del conflicto, ya que este es connatural para la organización e inherente al uso del poder.

Condiciones que predisponen al conflicto: Existen tres condiciones que son inherentes a las organizaciones y que pueden desencadenar en el conflicto.

Diversificación y diferenciación de actividades, lo que a su vez implica diversidad de intereses y diferente uso del poder.

Recursos complicados: hace referencia a que la limitación y escasez de los recursos, puede generar competencia y abuso de poder y trato inequitativo.

Actividades interdependientes: la organización como sistema implica interrelación de elementos, áreas o personas, lo que brinda oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otro.

Resultados del conflicto: Se espera que el manejo inteligente del conflicto por la alta dirección genere condiciones de crecimiento y desarrollo, no obstante, el conflicto deja resultados como:

Estimula sentidos de efecto y acompañamiento y uso positivo de las energías

Fortalece sentimientos de identidad y pertenencia a la organización

Despierta la creatividad y la innovación ante la necesidad de solucionarlo.

Controla y armoniza el poder

Puede desencadenar sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.

Aumenta la cohesión grupal, poniendo en peligro en muchas ocasiones a la libertad individual.

Genera desgaste de energías.

Lleva a una parte a bloquear la actividad de la otra.

Mal orientado perjudica las relaciones interpersonales.

Administración del conflicto

Evasión: Eludir el conflicto, dar la espalda, olvidar, de utilización frecuente cuando no se tiene información para enfrentar el conflicto o cuando la solución dependen del tiempo.

Cesión: Cuando una de las partes deja que el otro adelante “lo de él” quedando el primero sin lo suyo, resulta conveniente cuando la persona se convence realmente de las bondades de “lo de él”, cuando encuentra que aquellas son de mayor prioridad que las suyas; cuando acuerda sacrificar a corto plazo, para lograr a mediano o largo plazo, o cuando se trata de algo tan importante que se gana más cediendo que luchando. Aplicando la cesión, aparentemente se soluciona el conflicto interpersonal, sin embargo, aquel que ha cedido cargará posteriormente con el conflicto de tipo interpersonal, puesto que no está de acuerdo con él.

Imposición: Se lleva a cabo cuando “yo logro” lo mío sacrificando para ello lo de él. Desafortunadamente es la estrategia comúnmente utilizada. Resulta apropiada en situaciones de emergencia, ante un peligro, o cuando otro se encuentra renuente a tomar una decisión. El uso común y mayoritario de esta estrategia genera conflictos intrapersonales e impersonales y hace ver a la persona como autócrata.

Transacción: En esta situación nadie logra todo, pero nadie pierde todo; tampoco nadie queda contento, nadie queda satisfecho totalmente y todos se sienten engañados. Colaboración: Por medio de esta estrategia se logra el bienestar de todos y para todos, producto del efecto sinérgico de contribución de las partes, ambas logran aquello que esperan o cuando menos, más de los que podrían esperar del trabajo en forma individual.

6.3.5. Motivación

La motivación es parte crucial e incidente para la dirección ya que impulsa a las personas a desarrollar alguna actividad, según (Pereira & María Luisa, 2009) señala:

La motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma. (pág. 158)

Esto permite a los colaboradores realizar sus labores con mayor entusiasmo, energía y satisfacción.

6.3.6. Comunicación

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces.

Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

Emisor, en donde se origina la información.

Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.

Receptor, que recibe y debe entender la información.

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Vertical. Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.

Horizontal. Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.

Verbal. Se transmite oralmente.

Escrita. Se transmite mediante material escrito o gráfico.

No verbal. Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

Requisitos de la comunicación efectiva:

Oportunidad. Debe transmitirse en tiempo y forma.

Sencillez y claridad. El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para el receptor.

Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

Concisión. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

Difusión. De preferencia, toda la comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

Credibilidad. Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad. (Münch, 2010, págs. 109-110)

6.3.7. Liderazgo

Para una empresa es importante contar con administradores que incidan de manera positiva sobre el personal motivándolos a alcanzar las metas organizacionales. (Münch, 2010) define el liderazgo como “la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (pág. 110).

Esto ayuda a un equipo o grupo a identificar hacia donde se dirigen y luego los motiva para lograr sus metas.

Cualidades que conforman a un líder:

Visión. Los grandes líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. Guiar, impulsar y alcanzar son

acciones características de un líder con visión, si no existe una visión no existirá un enfoque claro y consistente hacia dónde dirigirse. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes.

Autocontrol. Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad para inspirar confianza a los subordinados.

El dominio de uno mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

Seguridad en sí mismo. La confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.

Creatividad e iniciativa. Una característica primordial en el líder es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.

Sentido común. Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes para establecer estructuras sencillas y realiza todas las funciones del dirigente.

Actitud positiva. El optimismo va de la mano con una actitud positiva, lo que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

Sinceridad, justicia y lealtad. Si la lealtad, la confianza y la sinceridad de los empleados son valores indispensables para el éxito de la empresa, es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa (Münch, 2010, pág. 111).

Tipos de líderes

Liderazgo autoritario: El líder es duro e impositivo. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y, en especial agresividad, pero faltó espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. Aunque en apariencia gustasen de las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo sólo se realizaba cuando el líder estaba presente físicamente.

Cuando éste salía o se ausentaba, las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad.

Liderazgo liberal: El líder deja que todos hagan su voluntad. Aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre.

Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto por el líder.

Liderazgo democrático: El líder es activo, consultivo y orientador. Se formaron grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción. (Chiavenato, 2001, pág. 316)

Liderazgo e inteligencia motivacional.

Para Goleman citado en (Bernal & Sierra, Proceso administrativo para las organizaciones del siglo del 2021, 2008) la inteligencia emocional es la capacidad para percibir las emociones de una persona o grupo y orientarlas al logro de resultados positivos, las principales cualidades son las siguientes:

Conciencia de uno mismo: La capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo.

Equilibrio anímico: Es la capacidad del autocontrol de conductas indeseables que generan efectos perjudiciales tanto para el desempeño personal como para las relaciones interpersonales y los resultados organizacionales.

Sociabilidad: Es la capacidad de una persona para conocer y orientar las emociones y estados de ánimo de otras hacia el logro de resultados personales y organizacionales positivos.

Autoridad: es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas y es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos.

Existen diversos tipos de autoridad:

Formal. Surge de la posición y jerarquía conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.

Lineal. Es ejercida por un jefe sobre las personas que le reportan.

Funcional. Ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

Técnica o staff. Surge de los conocimientos especializados.

Personal. Proviene del carisma y la personalidad de la gente.

Delegación: Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para tomar y ejecutar decisiones. Al delegar es necesario delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etcétera; capacitar al personal en quien se va a delegar y establecer estándares de actuación.

Mando: Es el ejercicio de autoridad a través del cual el directivo transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Se puede asumir de dos formas:

Órdenes: Para que la orden sea efectiva deben considerarse los siguientes factores: transmitirla; por escrito, con claridad y precisión; explicar y fundamentar la necesidad de su cumplimiento; debe ser oportuna (elegir el momento y lugar más apropiados para transmitirla); debe motivar al personal.

Instrucciones: Son el conjunto de pasos a realizar en situaciones de carácter repetitivo. Usualmente se definen en instructivos y circulares. Al emitir las, es necesario

considerar los lineamientos para las órdenes (págs. 113-114).

6.3.8. Toma de decisiones

Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. (Münch, 2010, pág. 106).

Para la toma de decisiones se debe tomar en cuenta reconocer la necesidad de la decisión a tomar, establecer prioridades, límites y criterios para identificar todas las opciones para seleccionar la más idónea y así ejecutarla con éxito.

Etapas de la toma de decisiones

Definición y análisis del problema: De una correcta definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:

Basarse en información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etcétera).

No confundir el problema con las causas ni con los efectos.

Aplicar técnicas para definir las causas.

Definir parámetros, variables y restricciones.

Determinación y selección de alternativas: Cuando se han identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo-beneficio.

Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados con relación a los resultados esperados y los posibles efectos. Es conveniente que al elegir la alternativa óptima se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegida no resulte de acuerdo con lo planeado.

Ejecución: Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción. (Münch, 2010, pág. 106)

6.3.9. Remuneración

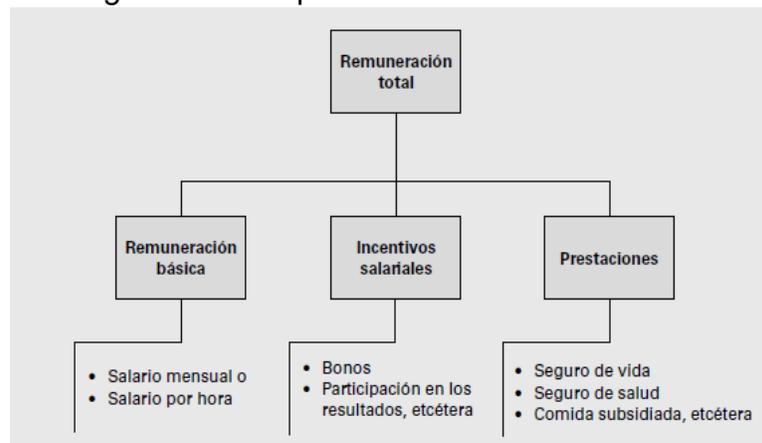
En la actualidad muchas organizaciones optan por aplicar un sistema de remuneraciones como una forma de motivar a su personal y éste pueda ejercer sus funciones de manera más dinámica. (Stoner et al., 1996) lo describe así:

El enfoque de la nueva retribución se basa en las respuestas ante el mundo del compromiso dinámico que enfrentan las organizaciones.

La nueva competencia global y los cambios de la población trabajadora dictan la necesidad de estrategias creativas para los recursos humanos, sobre todo en lo que toca a la remuneración. (pág. 435)

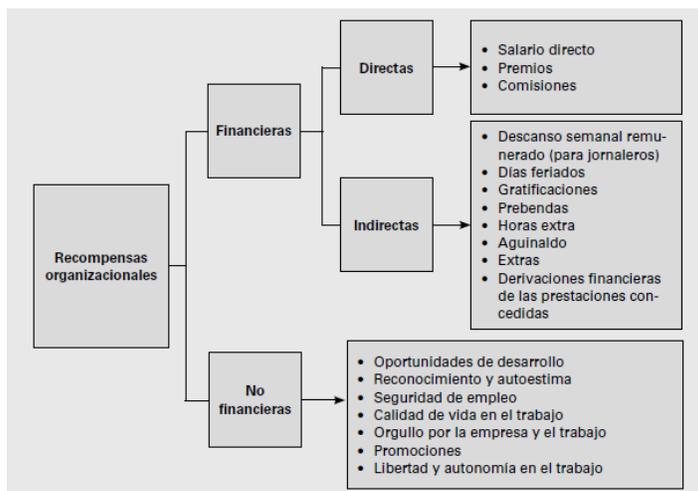
El talento humano es una parte imprescindible para las organizaciones y es por ello que deben estar atentos a incentivarlos para una ejecución eficiente de sus tareas ligados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 16. Componentes de la remuneración



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 283)

Figura 17. Tipos de remuneraciones



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 285)

6.4. Proceso de control

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro.

6.4.1. Concepto según autores

George R Terry. el proceso para determinar lo que está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución de desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol. Consiste en que todo se de acuerdo al plan que ha sido adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos. Su objeto es señalar los errores a fin de que sean rectificadas y prevenir de que ocurran nuevamente.

Robert B Buchele. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

6.4.2. Importancia

El proceso de control favorece la medición y la evaluación de los resultados obtenidos de la planeación, organización y dirección al unísono de esta manera se puede detectar las posibles desviaciones identificando a los responsables y corrigiendo errores.

En pocas palabras el control establece las medidas de prevención de errores y la disminución de costos y tiempo, de tal manera que protege los recursos de la organización, asegura la calidad de los procesos y mejora el desempeño de la empresa.

6.4.3. Principios del control

Equilibrio: Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente.

De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.

Indicadores: Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

Oportunidad: El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito: Para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Es indispensable que los controles existan en tiempo y forma.

Desviaciones: Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.

Costeabilidad: Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperado.

Excepción: El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas. Es necesario que en una empresa se utilice la estadística como un medio de control por excepción.

Función controlada: El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlada ya que el control pierde efectividad. (Münch, 2010, pág. 130)

6.4.4. Etapas del control

Establecimiento de estándares e indicadores: 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.

Medición y detección de desviaciones: 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. Para llevar a cabo esta función se utilizan 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 (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).

Corrección: 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.

Retroalimentación: A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema (Münch, 2010, págs. 125-126).

6.4.5. Tipos de control

Preliminar. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

Concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.

Posterior. Se aplica después de haber realizado las actividades (Münch, 2010, pág. 127)

6.4.6. Sistemas de control

Reportes e informes: Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Confiabilidad. Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.

Unidad del tema. Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.

Indicativos. Deben revelar indicadores importantes.

Claridad y concisión. Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.

Gráficas y audiovisuales. De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.

Frecuencia. Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.

Oportunidad. Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.

Sistema de información: Comprende todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros.

Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema.

Formas: Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad.

Auditoría contable: La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la información de la empresa y si los resultados que presenta son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables con el fin de verificar la autenticidad de los registros y los estados financieros. Asimismo, que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad, generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Auditoría administrativa: En toda organización es imprescindible verificar la ejecución correcta de sus distintas funciones para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con los planes con la finalidad de corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencias.

Indicadores: La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y consecuentemente evitando pérdidas de tiempo y dinero.

Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores bien establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados. Una de las ventajas de este método es que se utilizan razones o indicadores cuantitativos para cada uno de los factores mencionados.

6.4.7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en

tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.

Comparación entre el desempeño y el patrón

Toda actividad ocasiona algún tipo de variación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales puede aceptarse como normal dicha variación, no toda variación exige correcciones, sino sólo aquellas que sobrepasan los límites de los patrones, y que se denominan errores o desviaciones. El control separa lo que es normal y lo que es excepcional, para que la corrección se concentre en las excepciones. Este aspecto recuerda en buena parte el principio de excepción propuesto por Taylor.

Para que pueda concentrarse en las excepciones, el control debe disponer de técnicas que indiquen rápidamente dónde se encuentra el problema.

La comparación del desempeño con lo que se planeó busca localizar los errores o desviaciones, principalmente para permitir la predicción de otros resultados futuros.

Un buen sistema de control debe proporcionar rápidas comparaciones, localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas del futuro. No es posible modificar el pasado, pero su comprensión ayuda a crear, a partir del presente, las condiciones para que las futuras operaciones obtengan mejores resultados. La comparación puede efectuarse por medio de:

Resultados: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de terminada la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y acabado, al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y fallas de una operación ya concluida, una especie de prueba de autopsia, sobre algo que ya ocurrió.

Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variable se efectúa paralelamente a la operación, es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de la operación.

Se hace paralelamente al tiempo y corresponde a un monitoreo del desempeño, sin interferir en el resultado o en su consecución.

6.4.8. Acción correctiva

El control debe indicar cuándo el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva que debe adoptarse. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección. La acción correctiva se toma a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones sobre las correcciones que se van a hacer representan la culminación del proceso de control.

Cualquiera que sea el nivel, la tarea de actividad o el problema implicado, el proceso de control es básicamente el mismo y sigue aproximadamente estas cuatro fases. El mecanismo puede cambiar, pero el proceso es siempre el mismo. "El objetivo básico del control es asegurar que los resultados de las operaciones tengan tanta conformidad como sea posible con los objetivos establecidos.

Un objetivo secundario del control es proporcionar información periódica que agilice la revisión de los objetivos.

Estos objetivos se alcanzan mediante la fijación de patrones, la comparación de los resultados reales y previstos con respecto a estos patrones, y mediante la toma de una acción correctiva".

De este modo, el control depende de las demás funciones administrativas y contribuye a ellas, guardando estrecha vinculación con todas. Sin una planeación para fijar los objetivos y especificar las actividades, el control no tendría ningún propósito.

Sin una organización, no existiría la orientación sobre quién debe efectuar las evaluaciones y quién debe tomar las acciones correctivas. Sin una dirección, los informes de evaluación no tendrían ninguna incidencia en el desempeño actual de la empresa.

6.4.9. Proactividad administrativa

De acuerdo a Bateman y Crant (1993) la proactividad implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias.

La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que quiere hacerse y cómo

se va a realizar. En otras palabras, el directivo con personalidad proactiva cree que la persona diseña su propio entorno y destino.

Características

Buscar Oportunidades: estar siempre alerta con el fin de detectar circunstancias que favorezcan a una empresa.

Crear Oportunidades: hacer de las circunstancias una buena oportunidad que difícilmente es destacada por los demás.

Iniciativa: actuar por motivación propia; proponer ideas y acciones a ejecutar.

Promotor de nuevas circunstancias: crear ideas y acciones distintas a lo tradicional; nuevas formas de operar en distintas áreas de una empresa.

Anticipar problemas: prever situaciones difíciles que se puedan suscitar como la situación económica, competencia, clientes, desabastos de materia prima, entre otros (López- Salazar, 2010, págs. 305-306).

6.5. Hipótesis-Preguntas directrices

H1: La aplicación de los procesos administrativos mejorará la competitividad en el mercado, especificación de tareas, mayor productividad y un mejor liderazgo.

6.5.1. Declaración de variables

- Variable independiente: Competitividad laboral
- Variable independiente: Especificación de tareas
- Variable independiente: Productividad
- Variable independiente: Liderazgo

- Variable dependiente: Procesos administrativos

6.6. Cuadro de operativización de variables

Variables	Definición operativa	Indicadores	Instrumentos	Objetivos a cumplir
Variables Independientes				
Competitividad laboral	Según (Mertens, 2000) se define como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo o por empresa empleadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión • Planes a largo y corto plazo • Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista 	<p>Objetivo General: Desarrollar un plan estratégico para una mayor competitividad laboral.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cubrir el 30% de la demanda del mercado de impresión y sublimación del Distrito II de Managua.
Especificación de tareas	Consiste en enumerar las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto en específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Tareas y responsabilidades • Líneas de mando • Carga de trabajo • Simplificación de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista 	<p>Objetivo General: Crear un cronograma de actividades para la simplificación de tareas.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar a los empleados los lineamientos básicos de sus funciones a seguir.
Productividad	Según (Belenguer, 2018) se entiende como la relación que existe entre los recursos que una empresa invierte en sus operaciones y los beneficios que obtiene de la misma, es un indicador fundamental en el análisis del estado de una compañía y de la calidad de su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación al desempeño • Tipos de control • Carga de trabajo • Capacitación • Acciones correctivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista 	<p>Objetivo General: Consolidar la productividad mediante evaluaciones al desempeño.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitigar el margen de pérdida para asegurar productos de calidad.
Liderazgo	Según (Müñch, 2010) lo define como "la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Incentivos y premios • Proactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista 	<p>Objetivo General: Promover el liderazgo de la gerencia para una mayor motivación a los colaboradores.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la comunicación entre el personal y la gerencia para crear un ambiente proactivo.
Variable Dependiente				
Procesos administrativos	Consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista 	<p>Objetivo General: Aplicar correctamente los procesos administrativos en Impresos Velásquez.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de acción como método correctivo para mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades y funciones.

7. Diseño Metodológico

Con la finalidad de presentar el análisis de los procedimientos administrativos en Impresos Velásquez dentro de un marco investigativo por lo que a continuación se presenta las características metodológicas utilizadas en el presente trabajo.

7.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio de esta investigación según su finalidad es descriptiva ya que según (Bernal, 2010) se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental (pág. 143).

Se considera que el enfoque del estudio es de carácter mixto, porque se miden tendencias de prácticas y procesos administrativos en su grado de aplicación, parte que se adapte mejor al enfoque cuantitativo y a la vez se estudian las características de los empresarios, profundizando en la caracterización de las empresas y apreciación del entorno emprendedor, parte que se ajusta al enfoque cualitativo. Para la investigación desarrollada, el enfoque mixto permite crear una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno que se estudia y la percepción que se logra es integral y completa.

En esta investigación se utilizó el método deductivo donde se aplicaron instrumentos y herramientas que ayudan a determinar conclusiones lógicas respondiendo a la pregunta de estudio la cual se procesó para mostrar particularidades a través de los resultados obtenidos, es decir, se parte de generalidades para llegar a los aspectos específicos del estudio.

7.2. Población y muestra

La población de estudio está representada por el personal que trabaja en Impresos Velásquez, que en su totalidad son 10 personas, incluyendo gerentes y operarios.

El tamaño de la muestra es de conveniencia y será aplicado al 100% de la población teniendo en cuenta que la muestra es pequeña.

De tal manera se aplicarán técnicas de recolección de información y herramientas estadísticas que contribuyen al análisis e interpretación de los resultados alcanzados mediante la aplicación de entrevistas diseñadas hacia los gerentes administrativos de la imprenta con el fin de obtener la información más espontánea y abierta para profundizar en el tema de interés así como la aplicación de encuestas con elementos estadísticos realizando una lectura e interpretación de ellos logrando un reporte descriptivo de la investigación y otra técnica implementada fue la observación directa siendo un procedimiento controlado a través de una guía de observación conociendo la realidad en que opera la imprenta en un ambiente relajado e informal.

7.3. Aspectos metodológicos

El enfoque de esta investigación es cualitativo ya que estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas, por lo tanto, con este estudio pretendemos recolectar información sobre las perspectivas de los colaboradores de Impresos Velásquez en cuanto a la aplicación de herramientas y técnicas de procesos administrativos.

El diseño de estudio es experimental debido a que identifica y cuantifica las causas de un efecto de un estudio experimental manipulando una o más variables, de qué manera, cuántas veces hay que repetir el experimento y en qué orden para poder establecer con un grado de confianza predefinido la necesidad de una presunta relación de causa-efecto.

Es un estudio correlacional que según (Bernal, 2010) determina la relación existente entre una o más variables manipulándolas para medir similitudes y diferencias, en este caso se tiene como variable dependiente “la competitividad del mercado” y como variable independiente “el análisis de procesos administrativos”. (pág. 204).

7.4. Procesamiento de datos

El método de la tabulación utilizado para el análisis de datos fue la tabulación de carácter cualitativo, construyendo una tabla de tres columnas, en la primera columna se colocan los distintos atributos, en la segunda columna las frecuencias absolutas, (recuento de datos para cada atributo), en la tercera columna las frecuencias relativas (división de frecuencia absoluta entre el total de datos), o los porcentajes (para porcentajes se multiplica por cien los valores de la frecuencia relativa).

7.5. Instrumentos de recopilación de información

Para la recolección de datos se aplicaron encuestas a los colaboradores del negocio para obtener información concisa sobre la temática abordada con el fin de percibir el comportamiento, la influencia y liderazgo que éstos tienen con su equipo de trabajo y la aplicación de una guía de observación para analizar el entorno y sus variantes.

Según (Bernal, 2010) “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (pág. 194). Todo esto aporta a conseguir los objetivos de la investigación planteados de manera precisa y concisa.

8. Análisis y discusión de los resultados

En este acápite se presentó el desarrollo y análisis de los resultados de la investigación dando respuesta a los objetivos planteados mediante el uso de los instrumentos de recolección de datos como las encuestas aplicadas al personal de Impresos Velásquez ubicado en el municipio de Managua.

8.1. Análisis Cuantitativo

En las primeras interrogantes de la encuesta se presentan los resultados obtenidos referente a las generalidades los colaboradores que a continuación se analizan de la siguiente manera.

Pregunta 1. ¿Cuál es el puesto de trabajo que usted ocupa?

Puestos de trabajo	fi	FR
Contador	1	13%
Encuadernador	2	25%
Diseñador	1	13%
Operario de maquina	2	25%
Asistente de ventas	2	25%
Total	8	100%



Figura 1. Puestos de trabajo
Fuente: Elaboración propia

El 25% de los colaboradores expresaron desarrollarse como encuadernador, otro 25% indica ser operario de maquinarias, otro 25% se desempeña como asistentes de ventas, un 13% está a cargo del área contable y el 13% restante es encargado del área de diseño.

Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando dentro la empresa?

Tiempo	fi	FR
Menos de 1 año	2	25%
1 a 5 año	4	50%
Mas de 5 año	2	25%
Total	8	100%



Figura 2. Tiempo laborado
Fuente: Elaboración propia

El 50% del personal expresó tener de 1 a 5 años de laborar en la empresa, el 25% indicó estar laborando menos de un año, y el 25% restante señaló tener más de 5 años de prestar sus servicios.

Proceso de planeación

En esta parte de la encuesta se abordan los resultados relacionados a las prácticas de la planeación a través de 5 preguntas que a continuación se analizan de acuerdo a los datos recopilados.

Pregunta 1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Planeación P1	fi	FR
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

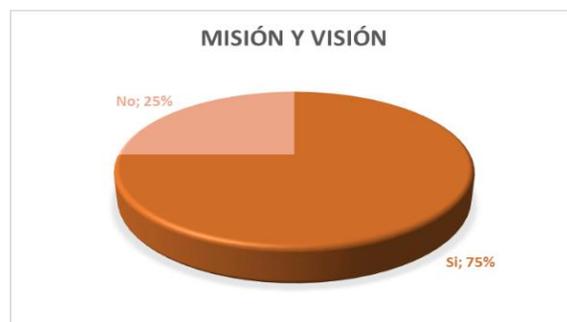


Figura 3. Misión y visión
Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal de la empresa expresa conocer la misión y visión, en cambio el 25% desconoce de la misma. Un alto porcentaje tiene clara la misión y visión, lo que les permite desarrollar sus actividades enfocadas en las aspiraciones de lo que la empresa pretende llegar a ser dentro del mercado.

Pregunta 2. ¿Conoce las normas y políticas de la empresa?

Planeación P2	fi	FR
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

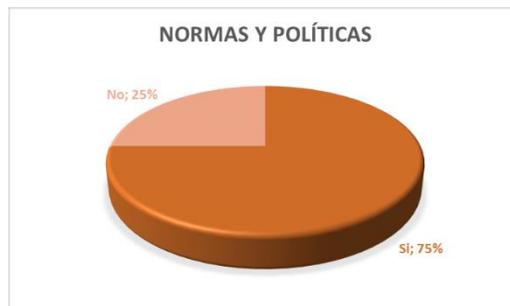


Figura 4. Normas y políticas
Fuente: Elaboración propia

El 75 % del personal indica conocer las normas y políticas de la empresa, mientras que el 25% restante expresa desconocer de las mismas. El personal en su mayoría tiene conocimiento de las normas y políticas de la empresa, lo cual reduce los posibles problemas de conducta o interpersonales.

Pregunta 3. ¿Tiene usted conocimiento sobre los planes a largo plazo y corto plazo de la empresa?

Planeación P3	fi	FR
Si	3	38%
No	5	63%
Total	8	100%



Figura 5. Planes a largo y corto plazo
Fuente: Elaboración propia

El 38% expresa tener conocimiento sobre los planes a largo y corto plazo de la empresa, en cambio el 63% no conoce de los planes. El mayor porcentaje de los colaboradores no conocen de los planes de la empresa, esto debido a que realizan sus actividades diarias de acuerdo al volumen de trabajo indicado por el gerente, lo cual no les permite trabajar de manera eficiente.

Pregunta 4. ¿Están subordinados a los objetivos establecidos por la empresa?

Planeación P4	fi	FR
Si	3	38%
No	1	13%
Algunas veces	4	50%
Total	8	100%

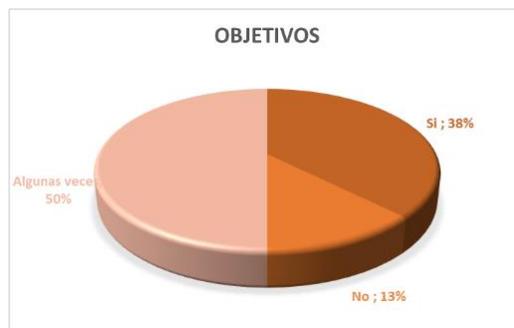


Figura 6. Objetivos
Fuente: Elaboración propia

El 38% de los colaboradores expresa que si trabaja de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa, el 13% no se rige a los objetivos y el 50% algunas veces trabaja enfocado en ello. El mayor porcentaje del personal no trabaja en todos sus procedimientos de acuerdo a los objetivos, lo que disminuirá la productividad e impedirá realizar sus actividades en tiempo y forma.

Pregunta 5. ¿Se realizan ajustes periódicamente a los objetivos planteados según el entorno dinámico?

Planeación P5	fi	FR
Si	0	0%
No	3	38%
Algunas veces	5	63%
Total	8	100%

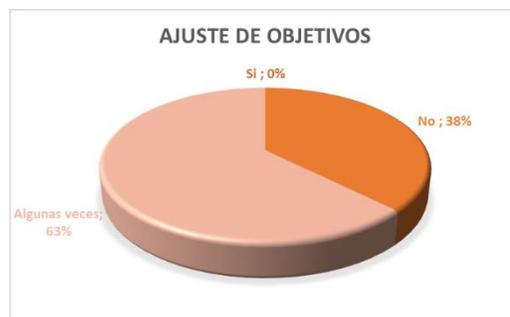


Figura 7. Ajuste de objetivos
Fuente: Elaboración propia

El 38% plantea que no se realizan ajustes periódicamente a los objetivos planteados, y el 63% expresa que algunas veces se realizan ciertos ajustes en los objetivos. Se logra observar en la figura 7 que la empresa no se mantiene en constante actualización en la fijación de objetivos, que les permita avanzar de acuerdo al entorno externo cambiante.

Proceso de organización

En esta parte de la encuesta se presentan los resultados referentes a las prácticas del proceso de organización a través de 5 preguntas que a continuación se analizan de acuerdo a los datos recopilados.

Pregunta 6. ¿Existe un organigrama formal actualizado del negocio?

Organización P6	fi	FR
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%



*Figura 8. Organigrama
Fuente: Elaboración propia*

El 100% de los colaboradores expresan que dentro de la empresa no existe un organigrama formal actualizado. Los colaboradores en su totalidad desconocen de la existencia de un organigrama formal que les permita conocer la jerarquía para la toma de decisiones y como fluye la información y mandatos.

Pregunta 7. ¿La empresa les brinda por escrito las tareas y responsabilidades asignadas a cada colaborador?

Organización P7	fi	FR
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%



*Figura 9. Tareas y responsabilidades
Fuente: Elaboración propia*

El 100% del personal concuerda que si le son asignadas las tareas y responsabilidades por escrito. Se logra apreciar que dentro del funcionamiento de la empresa se trata de organizar las tareas de los colaboradores de manera ordenada el día a día, brindándoles así la oportunidad de trabajar de manera ordenada para una mayor productividad.

Pregunta 8. ¿Hay líneas de mando directo claramente definidas?

Organización P8	fi	FR
Si	5	63%
No	0	0%
Algunas veces	3	38%
Total	8	100%



Figura 10. Tareas y responsabilidades
Fuente: Elaboración propia

El 63% del personal expresa que, si existen líneas de mando directo, en cambio el 38% dice no tener definidas las líneas de mando. El personal en su mayoría conoce claramente las líneas de mando, lo cual mejora la comunicación y permite trabajar de manera ordenada.

Pregunta 9. ¿Está equilibrada la carga de trabajo según los puestos?

Organización P9	fi	FR
Si	1	13%
No	1	13%
Algunas veces	6	75%
Total	8	100%



Figura 11. Carga de trabajo
Fuente: Elaboración propia

El 13% expresa que, si existe una carga de trabajo equitativa y equilibrada, para otro 13% manifiesta que no existe equilibrio y el 75% restante opina que solamente algunas veces se logra equilibrar. Según la percepción de los colaboradores no siempre hay un equilibrio en la carga de trabajo, ya que en algunas ocasiones se asigna exceso de trabajo a algunos trabajadores que les provoca una disminución en la productividad y un proceso lento de producción.

Pregunta 10. ¿Conoce sobre manuales de procedimientos dentro de las actividades de la empresa?

Organización P10	fi	FR
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%



Figura 12. Manuales de procedimientos
Fuente: Elaboración propia

El 100% del personal expresa que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos. Se logra observar la ausencia de dicho manual donde se detallen los actividades y procedimientos de manera ordenada, que le permita a cada trabajador desarrollarse de manera eficiente en sus tareas diarias.

Proceso de dirección

En esta parte de la encuesta se presentan los resultados referentes a las prácticas del proceso de dirección a través de 6 preguntas que a continuación se analizan de acuerdo a los datos recopilados.

Pregunta 11. ¿Existe liderazgo eficaz en los distintos niveles gerenciales de la organización?

Dirección P11	fi	FR
Si	0	0%
No	0	0%
Algunas veces	8	100%
Total	8	100%



Figura 13. Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

El 100% del personal concuerda que algunas veces existe liderazgo eficaz en los niveles gerenciales. Se observa que el liderazgo percibido por los colaboradores es inestable, lo que puede llegar a provocar desmotivación en el desempeño de sus labores.

Pregunta 12. ¿El personal de la empresa comunica las problemáticas directamente a los gerentes?

Dirección P12	fi	FR
Si	3	38%
No	1	13%
Algunas veces	4	50%
Total	8	100%

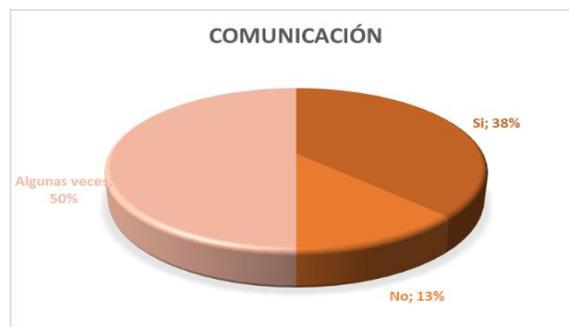


Figura 13. Comunicación
Fuente: Elaboración propia

El 38% del personal indica que los problemas presentados los comunica directamente a los gerentes, en cambio el 13% no comunica las situaciones y el 50% restantes solamente algunas veces. El mayor porcentaje de los encuestados no dan mucha importancia a la hora de comunicar a su superior problemas presentados dentro de la empresa, lo cual puede afectar la calidad de los trabajos y disminuir la productividad.

Pregunta 13. ¿Se siente un colaborador motivado en el desempeño de sus actividades?

Dirección P13	fi	FR
Si	3	38%
No	0	0%
Algunas veces	5	63%
Total	8	100%



Figura 14. Motivación
Fuente: Elaboración propia

El 38% del personal expresa sentirse motivado en el desempeño de sus actividades, en cambio el 63% refleja desmotivación al desarrollarse en sus tareas y responsabilidades. Se observa que la mayoría de los colaboradores no sienten motivación en el desarrollo de sus actividades, lo que provoca un bajo rendimiento y disminución en la productividad diaria.

Pregunta 14. ¿Recibe incentivos y premios por su desempeño como motivación?

Dirección P14	fi	FR
Si	5	63%
No	0	0%
Algunas veces	3	38%
Total	8	100%



Figura 15. Incentivos y premios
Fuente: Elaboración propia

El 63% del personal manifiesta recibir incentivos y premios por las actividades realizadas en cambio el 38% expresa no recibir ningún tipo de incentivo. Se logra percibir que a un alto porcentaje del personal pretenden motivarles a mejorar su desempeño y productividad a través de incentivos y premios.

Pregunta 15. ¿Qué tipos de incentivos utiliza la empresa?

Dirección P15	fi	FR
Económicos	8	100%
No económicos	0	0%
No utiliza	0	0%
Total	8	100%



Figura 16. Tipos de incentivos
Fuente: Elaboración propia

El 100% del personal recibe incentivos económicos. Se observa que la empresa pretende mantener a su personal motivado a través de incentivos económicos.

Pregunta 16. ¿Cree usted que en Impresos Velásquez cuentan con una dinámica proactiva?

Control P16	fi	FR
Si	0	0%
No	1	13%
Algunas veces	7	88%
Total	8	100%



Figura 17. Dinámica proactiva
Fuente: Elaboración propia

El 13% del personal expresa que la empresa no cuenta con una dinámica proactiva en el desarrollo de sus actividades, y el 88% indica que solamente algunas veces presentan un comportamiento proactivo. El personal en su mayoría opina que en ocasiones la empresa actúa de manera proactiva, lo cual le beneficia al enfrentarse ante los constantes cambios del entorno.

Proceso de control

En esta parte de la encuesta se presentan los resultados referentes a las prácticas del proceso de control a través de 6 preguntas que a continuación se analizan de acuerdo a los datos recopilados.

Pregunta 17. ¿Realizan un proceso de evaluación al desempeño de los colaboradores periódicamente?

Control P17	fi	FR
Si	0	0%
No	0	0%
Algunas veces	8	100%
Total	8	100%



Figura 18. Evaluación al desempeño
Fuente: Elaboración propia

El 100% del personal concuerdan que algunas veces se realizan procesos de evaluación al desempeño. Dentro de la empresa solo en ciertas ocasiones someten a sus colaboradores a procesos de evaluación, que les permite potenciar las capacidades y habilidades de cada uno.

Pregunta 18. ¿Qué tipo de control realizan en la empresa?

Control P18	fi	FR
Preventivo	1	13%
Concurrente	7	88%
Posterior	0	0%
Total	8	100%



Figura 18. Tipos de control
Fuente: Elaboración propia

El 13% del personal expresa que se realiza un control preventivo, en cambio el 88% restante expresa que se realiza un control concurrente en los procedimientos diarios. Se observa que el control que se implementa más es concurrente, lo cual les permite asegurar que cada procedimiento se realiza de manera correcta en tiempo y forma para obtener mejores resultados.

Pregunta 19. ¿Se ejerce un control adecuado de la planificación de la mano de obra, de modo que se disponga de suficiente personal para manejar la carga de trabajo?

Control P19	fi	FR
Si	1	13%
No	0	0%
Algunas veces	7	88%
Total	8	100%



Figura 18. Carga de trabajo
Fuente: Elaboración propia

El 13% del personal expresa que se ejerce un control adecuado de la planificación de la mano de obra, en cambio el 88% indica que no se realiza tal control, provocando así que no una carga de trabajo sobre el personal.

Pregunta 20. ¿Hay un control administrativo eficaz de los programas de capacitación por parte de la empresa?

Control P20	fi	FR
Si	0	0%
No	6	75%
Algunas veces	2	25%
Total	8	100%

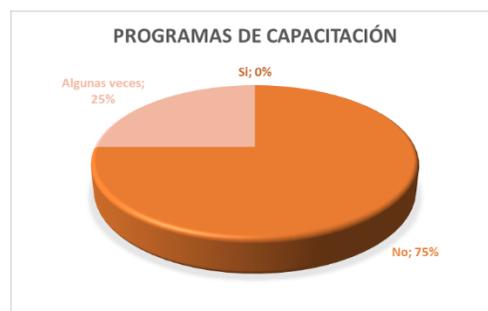


Figura 19. Programa de capacitación
Fuente: Elaboración propia

El 75% de los colaboradores expresan que no se realizan programas de capacitación, en cambio el 25% restante indica que si se realizan capacitaciones continuas. Se observa que la empresa no mantiene a todo el personal en constante actualización de conocimientos sobre los procesos productivos.

Pregunta 21. ¿Se realizan acciones correctivas en los procesos administrativos?

Control P21	fi	FR
Si	1	13%
No	0	0%
Algunas veces	7	88%
Total	8	100%



Figura 20. Acciones correctivas
Fuente: Elaboración propia

El 88% indica que algunas veces se realizan acciones correctivas en los procesos administrativos, en cambio el 13% manifiesta que si se realizan dichas acciones. Se observa que en pocas ocasiones la empresa realiza acciones correctivas, lo que podría afectar su funcionamiento y productividad.

8.2. Análisis Cualitativo

Los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los empleados se pueden apreciar que tienen entre 1 y 5 años de labores debido a que la empresa tiene una larga trayectoria en el mercado. Las áreas o departamentos que conforman la empresa son los siguientes: administración, contabilidad, diseño, ventas y producción.

Dentro de Impresos Velásquez se evidencia la falta de planeación estratégica, los empleados tienen poco conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa (véase en figura 3), sus aspiraciones, lo que desea alcanzar y la ausencia de objetivos organizacionales.

Existe una inadecuada organización de la empresa dada la ausencia de un manual de funciones (véase en figura 12) en la que los empleados se basan sólo en órdenes de los gerentes para realizar su trabajo, muchas veces varios empleados realizan las mismas funciones además que la mayoría de ellos reportan sus actividades a la gerencia.

En la dirección se logra evidenciar la falta de comunicación y liderazgo para guiar al personal (véase en figura 13) por lo que la mayoría no se siente motivado para ejercer de manera eficiente sus funciones.

El control en la empresa es deficiente, algunos empleados manifestaron que su desempeño ha sido evaluado, mientras que los demás consideran que no y el administrador manifestó que no ha realizado evaluaciones al desempeño laboral, por lo tanto, hay incertidumbre en el cumplimiento de las funciones.

Esto deja constancia de que los gerentes deben sacar ventajas de las oportunidades de la organización, haciendo uso de sus fortalezas y desviando las amenazas, evitando o compensando sus debilidades.

9. Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación y de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos aplicados se concluyó que los procesos administrativos de Impresos Velásquez se llevan de manera empírica y parcial dado su escaso conocimiento administrativo impidiendo su crecimiento y competitividad dentro del mercado.

Se destacó que en cuanto a la planeación estratégica no cuentan con el seguimiento de objetivos organizacionales donde los gerentes administrativos trabajan el día a día sin tener claro lo que quieren conseguir a futuro y lo han hecho por más de quince años, así mismo se encuentran desactualizadas sus políticas por lo que no se están adaptando a las nuevas tendencias afectando su crecimiento.

Con la organización no cuentan con un organigrama bien estructurado para definir correctamente la cadena de mando para facilitarle a los colaboradores el reporte de sus tareas o las posibles afectaciones que pueda haber en la producción, calidad o entrega de los productos solicitados, así como la falta de manuales que permitan una mayor distribución de tareas y actividades para un manejo eficiente de los recursos evitando demoras en el proceso.

En la dirección la gerencia no cuenta con un modelo bien definido presentando dificultades en el liderazgo así mismo no tienen una comunicación asertiva con los colaboradores evadiendo una retroalimentación y en cuanto a la toma de decisiones no son una empresa proactiva que se anticipa a las posibles amenazas de su entorno, ni establecen prioridades y límites para la resolución de los conflictos de manera inmediata.

Dentro del control no se realizan procesos de evaluación al desempeño periódicamente para tomar medidas correctivas en la productividad, calidad del servicio de impresión brindado siendo un punto débil teniendo en cuenta que el giro de la empresa es el servicio personalizado.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se presentó la propuesta de un plan de acción a implementar dentro del funcionamiento interno de la empresa, en lo que se destacó la reestructuración del organigrama especificando los puestos por áreas,

se creó un manual de funciones haciendo énfasis en la descripción de cada cargo con sus funciones y responsabilidades específicas, de igual manera se elaboró un formato de control para tener un registro de la asistencia diaria y por último se establecieron políticas para el talento humano que consideraron la contratación del personal, asistencia y prohibiciones, como resultado todo esto fue autorizado por parte de la gerencia quienes plantearon una respuesta positiva ante una posible implementación.

El escaso conocimiento de los procesos administrativos explica el bajo nivel de planes estratégicos que los guíe de manera más precisa a un crecimiento exponencial y a la vez queda constancia del escaso uso de herramientas de control en cuanto a medidas correctivas de la productividad y el desempeño del personal.

10. Recomendaciones

10.1. Propuesta de plan de acción.



Plan de acción

Autorizado por:

Victor Montoya y Nancy Córdoba - Gerencia

**Batahola Sur, detrás del plantel de la alcaldía, casa 806
Teléfonos: 2250-2630 / 8653-6605**

Objetivo

Orientar a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y responsabilidades, para mejorar la operatividad y contribuir a la consecución de los objetivos de Impresos Velásquez.

Aplicación y obligatoriedad

En este documento se regula la relación laboral entre la empresa familiar Impresos Velásquez y sus colaboradores, presentando los derechos y obligaciones mutuos entre ambas partes. Todo el personal de la empresa está sujeto al cumplimiento estricto de las indicaciones contenidas en el manual, el mismo que deberá ser difundido de manera obligatoria a todos los miembros de la empresa.

Misión

Satisfacer cualquier tipo de necesidad visual de nuestros clientes mediante ideas creativas plasmadas en productos de calidad a través de la innovación y profesionalismo.

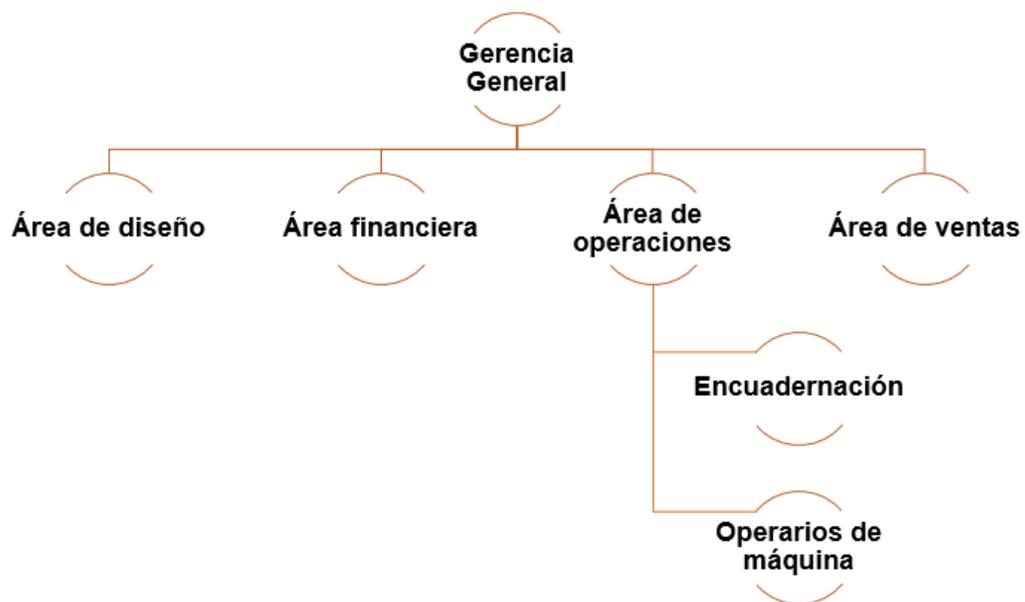
Visión

Crear nuestra cartera de clientes garantizando su permanencia por medio de la calidad en nuestros servicios, generando continuamente ideas nuevas para posicionarnos como líderes en el mercado.

Valores

El desarrollo de la empresa, se basa en la aplicación de los siguientes valores: Honestidad, calidad, puntualidad, orientación al cliente y transparencia.

Organigrama



Manual de Organización y funciones

	<h2>Manual de funciones</h2>
Cargo	Jefe inmediato
Gerente General	Ninguno
Perfil para el Cargo	
Formación	Licenciatura en administración de empresas o carreras afines
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos similares.
Descripción	
<p>Desarrollar los procesos administrativos de la empresa y tomar las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma.</p>	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes informáticos. • Tomar decisiones acertadas. • Conocimiento de los procesos y funciones comerciales. • Capacidad analítica. • Trabajo en equipo. • Excelentes habilidades organizativas y de liderazgo. • Mantener buenas relaciones humanas. • Comunicación asertiva. 	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan estratégico de la empresa. • Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa • Crear estrategia y establecer metas de crecimiento. • Seleccionar personal competente. • Establecer mecanismos de motivación para todo el personal de la empresa. • Ejecutar planes de capacitación para el personal de la empresa. • Supervisar la correcta ejecución de los procedimientos de la empresa. • Controlar el buen uso de los recursos de la empresa. • Garantizar que el personal cumpla con las normas de higiene y seguridad. 	

	<h2>Manual de funciones</h2>
Cargo	Jefe inmediato
Contador	Gerente general.
Perfil para el Cargo	
Formación	Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas.
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos similares.
Descripción	
<p>Analizar y registrar todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa, preparar reportes y estados financieros acordes a los principios de contabilidad.</p>	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes contables. • Capacidad analítica. • Aptitud matemática. • Manejo de paquetes informáticos. • Conocimiento de la normativa vigente. • Confidencialidad. 	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir y controlar la consecución de facturas por los servicios brindados. • Preparar y presentar estados financieros de las operaciones de la empresa. • Preparar y efectuar pagos de impuestos al estado de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley. • Coordinar auditorías y actuar como enlace ante los auditores externos. • Archivar documentos bajo su responsabilidad. • Elaborar reportes de la gestión de cobros (pagos realizados, saldos morosos, etc.) y otros reportes a solicitud. • Mantener actualizados los reportes de activo fijo y depreciación. • Documentar todas las transacciones financieras de la empresa. 	

	<h2>Manual de funciones</h2>
Cargo	Jefe inmediato
Diseñador	Gerente general.
Perfil para el Cargo	
Formación	Licenciatura en diseño gráfico.
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares.
Descripción	
<p>Crear diseños gráficos, ilustraciones, logotipos que sean la imagen de la empresa, captando la atención de los clientes para transmitir contenidos atractivos, y dinámicos.</p>	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Microsoft Office. • Conocimiento de software y tecnologías de diseño (como InDesign, Illustrator, Coreldraw y Photoshop). • Habilidades en redacción y ortografía. • Capacidad para trabajar bajo plazos de entrega. • Dominio de inglés. • Organización. • Creatividad. 	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar materiales de comunicación de la empresa. • Desarrollar ilustraciones, logotipos y otros diseños realizados con software o a mano. • Presentar gráficos y composiciones visuales atractivas y alineados con los valores de la marca. • Comunicación asertiva. • Crear y actualizar los contenidos de la página web. 	

	<h2>Manual de funciones</h2>
Cargo	Jefe inmediato
Ejecutivo de ventas.	Gerente general.
Perfil para el Cargo	
Formación	Licenciatura en Marketing o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares.
Descripción	
<p>Mantener contacto regular con los clientes, garantizando que los documentos de ventas y acuerdos sean completados antes de que sean archivados y llegar a nuevos clientes potenciales.</p>	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del inglés. • Capacidad comunicativa e interpersonales. • Compromiso. • Capacidad negociadora. • Capacidad de adaptarse a la dinámica cambiante del mercado. 	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de mercado para evaluar las posibilidades de ventas y conocer las demandas. • Planificar estrategias de ventas para captar nuevos mercados. • Garantizar la satisfacción de los clientes mediante un excelente servicio de venta. • Registrar pedidos a través del uso de teléfono/correo electrónico. • Realizar informes mensuales de ventas. • Recomendar el producto más viable que se adapte a las necesidades de los clientes. • Visitar clientes nuevos y actuales. 	

	<h2>Manual de funciones</h2>
Cargo	Jefe inmediato
Encuadernador	Gerente general.
Perfil para el Cargo	
Formación	Educación Primaria y secundaria culminada.
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares.
Descripción	
Realizar el trabajo de acabado de las impresiones que se realizan dentro de la empresa	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Buen conocimiento de las técnicas y prácticas de encuadernación, empastado. • Dominio en el manejo del equipo e instrumentos propios del oficio. • Orden y aseo. • Confidencialidad. • Capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales. • Habilidades manuales. • Responsabilidad. • Calidad. 	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar el material para encuadernar, según las especificaciones. • Encuadernar y empastar cubiertas de libros, folletos, revistas, tesis y otros documentos. • Compaginar la papelería impresa. • Organizar los productos terminados para su entrega. • Verificar la calidad de los materiales para encuadernación. • Controlar de las órdenes de trabajo recibidas, en proceso y concluidas • Presentar informes de sus actividades en proceso y finalizadas. 	

	<h2>Manual de funciones</h2>
Cargo	Jefe inmediato
Operario de máquinas	Gerente general.
Perfil para el Cargo	
Formación	Educación Primaria y secundaria culminada.
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares.
Descripción	
<p>Desarrollar el proceso de impresión de la papelería, garantizando la productividad eficiente y eficaz.</p>	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de maquinarias (Ofset). • Capacidad analítica. • Orientación a la calidad. • Habilidades comunicativas y de trabajo en equipo. • Cumplimiento de los reglamentos de salud y seguridad. • Trabajar con plazos de tiempo ajustados. 	
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades de producción para cumplir con los pedidos diarios. • Controlar y ajustar las máquinas. • Supervisar la operación de la maquinaria. • Asegurar el control de los procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de la calidad. • Elaborar informes sobre los procesos de impresión. 	

Formatos de Control

Impresos Velásquez			REGISTRO DE ASISTENCIA DIARIA			
Mes						
Fecha:						
N°	Nombre	Cargo	Entrada		Salida	
			Hora	Firma	Hora	Firma
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Políticas para el talento humano

Contratación de personal

1. El área a cargo de la selección y contratación del personal es la gerencia.
2. El proceso de selección será de la manera siguiente:
 - 2.1. Solicitud de Empleo: Se realizará una solicitud de empleo a nivel interno y externo de la empresa para que los candidatos se postulen.
 - 2.2. Entrevista Inicial o Preliminar: La gerencia realizará una entrevista que tendrá por objeto, descartar de cualquier futura consideración a los candidatos que no estén calificados para ocupar el puesto.
 - 2.3. Referencias: En el procedimiento de selección se considerarán referencias de trabajo, personales y académicas.
 - 2.4. Realización de Pruebas: Una vez seleccionado al candidato apto para el puesto se realizarán pruebas para evaluar si sus capacidades.
 - 2.5. Entrevista Formal: Al candidato seleccionado y contratado se le realizará una entrevista final, con el objetivo asegurar sus conocimientos y experiencias en el puesto que desempeñará.
3. El tipo de contrato a ejecutarse con el empleado será de acuerdo al servicio a prestar.

Asistencia

1. Los colaboradores trabajarán sujetándose a la jornada ordinaria de trabajo, de ocho horas diarias, además de una hora reservada para el almuerzo, con el horario establecido de 8:00 am a 5:00 pm.
2. El personal debe asistir con puntualidad a cumplir con sus labores.
3. En caso de faltar debe presentar justificación a la gerencia.
4. Para constancia de su cumplimiento deberán firmar el control diario de asistencia, donde se establece la hora de entrada y salida de la empresa.
5. Ningún empleado podrá ausentarse del lugar de trabajo, durante la jornada laboral, exceptuando casos de reuniones fuera de la empresa o solicitando permisos por escrito con justificación válida por asuntos personales.

6. En la inasistencia al trabajo por enfermedad, el empleado está obligado a presentar una constancia médica, que justifique su incapacidad de laborar, éste deberá ser presentado a la gerencia.

Prohibiciones

1. Ingerir bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes durante jornada laboral o presentarse bajo efectos de los mismos.
2. Provocar escándalos, peleas o usar palabras indecorosas, dentro de la empresa.
3. Hacer uso de los equipos, materiales, mobiliario, herramientas, o cualquier otro bien de propiedad de la empresa, para llevar a cabo trabajos ajenos a la misma.
4. Desatender el mantenimiento y aseo del área de trabajo y maquinarias a su cargo.

11. Referencias y bibliografía

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo del 2021*. México: Pearson.
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá.
- Chávez, S., & González, W. (2014). *Seminario monográfico-Proceso organizacionales que inciden en la estructura*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. California: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGrawHill.
- Duque, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Colombia: Área Andina.
- Ignacio, P. (2020). *TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN*. Mendoza: UNCUYO.
- López- Salazar, A. (2010). LA PROACTIVIDAD EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD. México: Revista Ra Ximhai.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mendoza, A. (2021). *Análisis de prácticas y procesos administrativos en las empresas contribuyentes del municipio de San Carlos, durante el período 2019-2020*. Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/17273/1/17273.pdf>
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Orozco, K., & Aldana, P. (2007). *Sistema de Administración de Calidad Total para Empresas*. Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/7305/1/6706.pdf>
- Otacoma, V. (2015). *“Estudio de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa Solaint S,A ante las necesidades de una reestructuración año 2015*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10616/1/TESIS%20%20VANESSA%20XIOMARA%20OTACOMA%20ASENCIO.pdf>
- Pereira, N., & María Luisa. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. Costa Rica: Revista Educación.
- Rueda, L., & Solís, J. (2018). *Propuesta de Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M*. León. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/6848/1/240241.pdf>
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.
- Zeledón, V. (2015). *Análisis de los factores asociados con el desarrollo de las micro y pequeñas empresas agroalimentarios, en el municipio de Matagalpa, primer semestre de 2015*. Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/3227/1/5709.pdf>

12. Anexos



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Encuesta

Somos estudiantes de la carrera de Administración de empresas cursando su quinto año. A continuación, se le presenta una breve encuesta con la finalidad de obtener información para documentar la realización del trabajo monográfico para optar al título de Licenciado en Administración de empresas durante el segundo semestre del año 2022. Cabe destacar que dichas encuestas serán utilizadas exclusivamente para fines educativos.

Tema: Análisis de los procesos administrativos en la empresa familiar “Impresos Velásquez” para un mejoramiento de la competitividad en el mercado comprendido en el periodo de enero 2020 a diciembre 2021.

Objetivo: Analizar los procesos administrativos en la empresa familiar Impresos Velásquez del municipio de Managua para un mejoramiento de la competitividad en el mercado durante el periodo de enero 2020 a diciembre 2021.

Lea detenidamente cada pregunta y marque una sola respuesta.

1. ¿Cuál es el puesto de trabajo que usted ocupa?

Contador _____

Encuadernador _____

Diseñador _____

Operario de máquina _____

Asistente de ventas _____

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando dentro de la empresa?

Menos de 1 año _____

1 a 5 años _____

Más de 5 años _____

Planeación

3. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Sí No

4. ¿Conoce las normas y políticas de la empresa?

Sí No

5. ¿Tiene usted conocimiento sobre los planes a largo y corto plazo de la empresa?

Sí No

6. ¿Están subordinados a los objetivos establecidos por la empresa?

Sí No Algunas veces

7. ¿Se realizan ajustes periódicamente a los objetivos planteados según el entorno dinámico?

Sí No Algunas veces

Organización

8. ¿Existe un organigrama formal actualizado del negocio?

Sí No

9. ¿La empresa les brinda por escrito las tareas y responsabilidades asignadas a cada colaborador?

Sí No

10. ¿Hay líneas de mando directo claramente definidas?

Sí No Algunas veces

11. ¿Esta equilibrada la carga de trabajo según los puestos?

Sí No Algunas veces

12. ¿Conoce sobre manuales de procedimientos dentro de las actividades de la empresa?

Sí No

Dirección

13. ¿Existe liderazgo eficaz en los distintos niveles gerenciales de la organización?

Sí No Algunas veces

14. ¿El personal de la empresa comunica las problemáticas directamente a los gerentes o el personal tiene la autoridad para la toma de decisiones?

Sí No Algunas veces

15. ¿Se siente un colaborador motivado en el desempeño de sus actividades?

Sí No Algunas veces

16. ¿Recibe incentivos y premios por su desempeño como motivación?

Sí No Algunas veces

17. ¿Qué tipos de incentivos utiliza la empresa?

Económicos No Económicos No utiliza

18. ¿Cree usted que en Impresos Velásquez cuentan con una dinámica proactiva?

Sí No Algunas veces

Control

19. ¿Realizan un proceso de evaluación al desempeño de los colaboradores periódicamente?

Sí No Algunas veces

20. ¿Qué tipo de control realizan en la empresa?

Preventivo

Concurrente

Posterior

21. ¿Se ejerce un control adecuado de la planificación de la mano de obra, de modo que se disponga de suficiente personal para manejar la carga de trabajo?

Sí

No

Algunas veces

22. ¿Hay un control administrativo eficaz de los programas de capacitación por parte de la empresa?

Sí

No

Algunas veces

23. ¿Se realizan acciones correctivas en los procesos productivos?

Sí

No

Algunas veces

Se le agradece el aporte que nos ha dado para este estudio que será de utilidad con la nueva propuesta que realizaremos para Impresos Velásquez.



Maquinaria de imprenta



Personal



Impresión Offset
Fuente: Impresos Velásquez