

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

UNAN MANAGUA FAREM MATAGALPA

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



Tema:

LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA MEJORA CONTINUA
HACIA LA CALIDAD EN LA EMPRESA MATAGALPA COFFEE GROUP, EN
EL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, 2013-
2014

Tesis para optar al título de:

Master en Gerencia Empresarial

Autor:

Lic. María Francisca Tórrez Castillo

Tutora

MSc. Martha del Socorro González Altamirano

Asesora

MSc. Karla Patricia Dávila Castillo

Mayo 08, 2015

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
CARTA AVAL	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES.....	5
III. JUSTIFICACIÓN.....	8
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
V. OBJETIVOS	11
VI. MARCO TEÓRICO	12
6.1. Gestión Administrativa	12
6.1.1. Conceptos Claves	12
6.1.2. Propósitos de la gestión administrativa	13
6.1.3. Proceso Administrativo	16
6.1.3.1. Planeación.....	17
6.1.3.2. Organización.....	17
6.1.3.3. Dirección.....	18
6.1.3.4. Control.....	19
6.1.4. Gestión del talento Humano.....	20
6.1.4.1. Capacitación y desarrollo	22
6.1.4.2. Participación.....	23
6.1.4.3. Motivación.....	23
6.1.4.4. Reconocimiento.....	24
6.1.5. Pilares de una gestión gerencial relevante	25
6.1.5.1. Trabajo en Equipo	25
6.1.5.2. Liderazgo.....	26
6.1.5.3. Servicio	27
6.1.5.4. Transformación.....	27
6.1.6. Administración Estratégica	28
6.1.6.1. Planeación Estratégica	29
6.1.6.2. Plan Estratégico.....	30
6.1.6.3. Jerarquía de la elaboración de una estrategia	33
6.1.6.4. ¿Qué hace que una estrategia tenga éxito?.....	35
6.1.6.5. ¿Por qué es importante la elaboración y ejecución de una estrategia?	36
6.1.7. Gestión de documentos	37
6.1.7.1. Administración de archivos.....	38
6.1.7.2. Gestión electrónica de documentos	38

6.2. Mejora Continua (KAYZEN)	39
6.2.1. Conceptos que abarcan la mejora continua	41
6.2.2. Importancia del mejoramiento continuo	42
6.2.2.1. Ventajas de la mejora continua	42
6.2.2.2. Desventajas de la mejora continua	42
6.3. Actividades básicas del mejoramiento	43
6.3.1. Ciclo de mejora continua	46
6.3.1.1. Planificar	47
6.3.1.2. Hacer.....	48
6.3.1.3. Verificar.....	48
6.3.1.4. Actuar	48
6.3.2. Herramientas que impulsan la mejora continua	49
6.3.2.1. Benchmarking	49
6.3.2.2. Empowerment	50
6.3.2.3. Coaching.....	51
6.3.2.4. Justo a tiempo.....	52
6.3.2.5. Outsourcing	53
6.3.2.6. Reingeniería.....	53
6.3.3. Factores de cambio que inducen a la gestión empresarial	54
6.3.3.1. Estructuras organizativas	55
6.3.3.2. Capital y talento humano	56
6.3.3.3. Cultura organizativa.....	57
6.3.3.4. Tecnología.....	58
6.3.3.5. Disminución de la resistencia al cambio	59
6.3.3.5.1. Requisitos para que el cambio sea exitoso.....	60
6.4. Calidad	64
6.4.1. Control total de la calidad	65
6.4.1.1. Calidad	67
6.4.1.2. Productividad	68
6.4.1.3. Competitividad	69
6.4.1.4. Costos de calidad.....	70
6.4.1.5. Sistemas de información de calidad	71
VII. PREGUNTAS DIRECTRICES	72
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	73
8.1. Enfoque de la investigación	73
8.2. Tipo de estudio	73
8.3. Nivel de profundidad del estudio	74
8.4. Población y Muestra	75

8.5.	Métodos y técnicas utilizadas.....	76
8.5.1.	Método Teórico	77
8.5.2.	Método empírico	78
8.6.	Procesamiento de la información.....	80
8.7.	Proceso de validación de instrumentos.....	80
IX.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	81
9.1.	Gestión del proceso administrativo	81
9.1.1	La misión, visión y valores están claramente consensuadas, documentadas y publicadas.	81
9.1.2	Proceso administrativo.....	82
9.1.3	Estructura organizativa	85
9.1.4	Toma de decisiones.....	87
9.1.5	Cumplimiento de acuerdos hacia el logro de las metas.....	88
9.1.6	Capacitaciones y desarrollo.....	89
9.1.7	Motivación	91
9.1.8	Liderazgo	91
9.2.	Procesos de calidad aplicados.....	93
9.2.1.	Servicio	93
9.2.2.	Productos no conformes.....	95
9.2.3.	Costos de calidad.....	96
9.3.	Indicadores para monitorear la mejora continua.	98
9.3.1.	Benchmarking	98
9.3.2.	Empowerment	99
9.3.3.	Coaching.....	99
9.3.4.	Justo a tiempo.....	100
9.3.5.	Outsourcing	100
9.3.6.	Reingeniería.....	101
9.3.7.	Indicadores estratégicos	101
9.3.8.	Mejora continua	102
X.	CONCLUSIONES	104
XI.	RECOMENDACIONES	105
XII.	BIBLIOGRAFIA	107
XIII.	ANEXOS	
	ANEXO 1. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	
	ANEXO 2: ENTREVISTA	
	ANEXO 3: CUESTIONARIO SEMI ESTRUCTURADO	
	ANEXO 4: GUIA DE OBSERVACION	
	ANEXO 5: GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL	
	ANEXO 6. GRAFICOS	

**ANEXO 7: PROPUESTA DE MODELO PARA MEJORAR LA GESTION
ADMINISTRATIVA CENTRADO EN LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA
MATAGALPA COFFEE GROUP**

DEDICATORIA

La persistencia, el amor y la pasión a lo que hacemos nos llevan a conseguir las metas deseadas a pesar de cualquier obstáculo que se encuentre en nuestro camino.

La finalización de este nuevo proyecto en mi vida se la dedico de manera especial a:

Nuestro creador Jesús, quien me ha dado vida, salud y fortaleza por cumplir con éxito esta meta.

A mis padres José Ronaldo Tórrez y Alicia Castillo, pero especialmente a mi Mamá que nunca dejó de perseverar hasta que logró ver el fruto de tanto esfuerzo, sacrificio, abnegación y amor.

Mi esposo quien ha sido parte de este proyecto y quien ha brindado su apoyo y comprensión en todo momento para lograr mis sueños Melvin Rizo.

Quienes son mi mayor inspiración mis hijos: Camilo y Shamary.

AGRADECIMIENTO

A la universidad que me dio la oportunidad de ingresar al programa de maestría, especialmente al Profesor MSc. Ramón Zeledón.

A los Profesores Francisco Hernández, Natalia Golovina y Elmer Mosher que me motivaron para que tomará la decisión de iniciar este proyecto de crecimiento profesional.

A los directivos y personal administrativo de la empresa Matagalpa Coffee Group por permitir llevar a cabo el proceso de estudio en dicha organización.

A mi tutora de tesis, MSc. Martha González quien tuvo la paciencia de dedicar horas de su trabajo para instruirme a pesar de tantos cambios que fueron necesarios hacer para poder llevar a cabo mi proceso investigativo, haciendo los ajustes necesarios en cada paso de revisión, para darme sus aportes y consejos oportunos y valiosos.

A mi asesora MSc. Karla Dávila por su paciencia, consejos y entrega en todo el programa de la maestría y especialmente en el proceso de investigación. A todos mis profesores de este programa de Maestría.

A todos mis compañeros y compañeras de clase, especialmente a los miembros del grupo que estuvimos siempre apoyándonos unos con otros, dándonos ánimo y fuerzas para seguir, regañándonos para mejorar y no cometer los mismos errores, a ellos: Norman Aráuz, Lily Soza, Carmen Delgadillo y Dayan Siles.

A mi hermano Luis Felipe y a quienes a través de sus pensamientos ha apoyado mis proyectos.

Gracias.

María Francisca Tórrez

CARTA AVAL

Matagalpa, 23 de Marzo del 2015

Por la presente se deja constancia de que el informe de investigación de tesis para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial, lleva por título:

***“La Gestión Administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la Empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014.*”**

Autora:

Maestrante: María Francisca Tórrez Castillo

Reúne los requisitos básicos metodológicos y científicos para ser presentado en el acto de pre-defensa y defensa.

La investigación realizada representa un acercamiento al problema de investigación, por lo que todavía se podría continuar profundizando en su estudio.

Atentamente,

MSc. Martha del Socorro González Altamirano

Tutora.

RESUMEN

La presente investigación orientada al análisis de la gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, cuyo objetivo principal fue analizar la gestión del proceso administrativo y cuál es su impacto para la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el periodo 2013-2014.

La importancia del estudio realizado repercute internamente hacia la empresa que fue sujeta de la investigación, ya que permitirá llevar a cabo grandes procesos de cambio que garantizarán su existencia en el tiempo. Los principales beneficiarios del estudio es la empresa en disertación, además un documento que servirá de consulta en la biblioteca para futuros estudios que tengan la misma línea de investigación.

Para realizar este estudio se aplicaron entrevistas, encuestas, guía de observación y guía de análisis documental, los resultados se analizaron de manera cuantitativa y cualitativamente.

Sus principales conclusiones consisten que la administración se lleva a cabo de manera empírica ya que no tienen una cultura de planificación a ningún nivel y la ausencia del establecimiento de indicadores de medición en las perspectivas organizacionales. Algunas de las recomendaciones son importantes para realizar una reflexión estratégica sobre su filosofía organizacional, realizar el análisis FODA, controlar las no conformidades de procesos y productos, gestionar adecuadamente la organización y su mejoramiento a través de los indicadores e implementar el modelo de gestión propuesto.

Esta investigación generó como producto la creación de un modelo para mejorar la gestión administrativa en la empresa Matagalpa Coffe Group.

Palabras claves: Gestión Administrativa, Mejora continua, Calidad, Indicadores.

ABSTRACT

This research aimed at analyzing the administrative management and its impact on continuous improvement to quality in Matagalpa Coffee Company Group, whose main objective was to analyze the management of the administrative process and what is the impact for continuous improvement towards quality Matagalpa Coffee company Group, in the town of Matagalpa, Matagalpa, in the period 2013-2014.

The importance of the study affects internally to the company that was subject of research, as it will allow to carry out major change processes that ensure their existence in time. The main beneficiaries of the study is the company dissertation also a document that will serve for consultation in the library for future studies with the same line of research.

For this study interviews, surveys, observation guide and document analysis were applied, the results were analyzed quantitatively and qualitatively.

Its main conclusions is that the administration is carried out empirically because they have a culture of planning at any level and the absence of the establishment of indicators measuring organizational perspectives. Some of the recommendations are important for strategic thinking on organizational philosophy, performing SWOT analysis, control nonconformities process and product, properly manage the organization and its improvement through indicators and implement the proposed management model.

This research generated as a product creating a model for improving administrative management in the company Matagalpa Coffe Group.

Keywords: Administrative Management, Continuous Improvement, Quality Indicators.

I. INTRODUCCIÓN

La empresa Matagalpa Coffee Group, inicia sus operaciones como idea para experimentar las oportunidades del beneficiado del café en el mercado en el año 2009, primeramente la junta directiva de socios lo consideraron como un proyecto a corto plazo, con intenciones de venderlo ya que comenzaron con una bodega, desde la concepción de la idea la sociedad está conformada por cuatro socios nicaragüenses.

La capacidad del beneficio ha venido creciendo año con año; para el 2010 era de 40,000.00 QCs de café pergamino equivalentes a 20,000.00 QCs oro, para el 2011 hubo incremento considerable del 54%, con ello se alcanzó el mejoramiento en infraestructura, maquinaria y secado en patios, para el año 2012 el incremento fue del 76%, permitiendo así que en el año 2013 se realizara la compra del beneficio El Aliado, y que ahora se llama Matagalpa Coffee Group # 2, en el año 2014 se obtuvo un incremento del 95% equivalente a 172,000.00 QCs pergamino, con lo cual se está mejorando la infraestructura, maquinarias y secado de café en patio que tenga la capacidad de procesar la mayor cantidad de café y así poder cumplir con la demanda de los clientes ya que el beneficio a venido conquistando clientes que procesan una gran cantidad de café.

Brinda servicios de beneficiado tanto a los mismos socios como a clientes externos, de lo cual el 60% de la producción es de los socios y el 40% es de los clientes, sus clientes van desde el más pequeño productor hasta cooperativas como UCASUMAN (Unión de Cooperativas Agropecuarias de Crédito y Servicio Unidas de Mancotal) y UCAPANTASMA (Unión de Cooperativas Agropecuarias de Pantasma); cabe señalar que su cartera de clientes es de aproximadamente 30 clientes. Durante los ocho meses que tarda el ciclo productivo en esta empresa llegan a contratar hasta doscientos noventa empleados.

Todos los esfuerzos están enfocados a cumplir con su misión y visión, aunque no la tienen claramente definida, documentada y publicada, garantizando el cumplimiento de sus metas trazadas de manera empíricas, ser competitivos, obtener los mejores rendimientos. Cumpliendo con sus expectativas a pesar de no

contar con la aplicación de manuales de funciones y procedimientos que permitan dar una dirección con certeza al proceso administrativo.

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en donde se está y en donde se quiere estar, es por ello que es de suma importancia llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir al logro de las metas, razón por la que se hace necesario conocer la gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad durante el periodo 2013-2014.

Al respecto Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005), mencionan que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. Por consiguiente el éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

Por eso es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar; la era industrial está siendo reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento, por consiguiente se está generando el desarrollo y aplicación de modelos de gestión empresarial que consideran los intangibles y calidad total como elementos necesarios para alcanzar el éxito de las organizaciones y lograr la gestión estratégica integrada para maximizar el valor de la empresa.

En consecuencia de la situación antes citada se determinó la necesidad de realizar el estudio sobre **“La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa MATAGALPA COFFEE GROUP**, el cual tiene como objetivo analizar la gestión del proceso administrativo y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, en el periodo 2013-2014.

Esta investigación representa una herramienta clave para la gestión de cambio estratégico en esta empresa y lograr adentrarse en un proceso de la mejora continua a través de la aplicación de un modelo de gestión empresarial que le permitirá a la empresa Matagalpa Coffee Group ser beneficiaria directa y que

puedan alcanzar ordenamiento de sus procesos a través de la aplicación de planes, procedimientos, manuales de funciones, estructuras organizacionales, cultura de calidad, cultura organizacional, sistemas de información y adquisición de tecnología de información y comunicación para que sus productos y servicios logren la satisfacción de todos los actores involucrados.

El estudio está estructurado de la siguiente manera: primeramente introducción, donde se establecen elementos básicos sobre la gestión administrativa, además del impacto que incide en las organizaciones la aplicación de las funciones administrativas a través de una correcta gestión y lograr un exitoso cambio estratégico organizacional.

En lo antecedentes se narran algunas investigaciones que tienen relación con la mejora de: la gestión administrativa, procesos y la calidad de productos y servicios.

Seguidamente en la justificación se expresa la necesidad de llevar a cabo el proceso de investigación en la empresa Matagalpa Coffee Group, en base a la gestión administrativa como pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa, por lo cual se argumenta el planteamiento del problema de investigación.

Posterior se encuentran los objetivos del presente estudio, cada uno está en dependencia del resultado anterior, se establecieron de tal manera que con la información recolectada se pueda comprender como es la gestión del proceso administrativo y su impacto para la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group y basado en los resultados proponer un modelo de gestión empresarial para la empresa.

Consecutivamente se encuentra el marco teórico que inicia abordando los conceptos claves y propósitos de la gestión administrativa a través del conocimiento de los pilares fundamentales de la gestión gerencial, planificación estratégica, razón porque se debe aplicar, elaborar y ejecutar las estrategias, para pasar al contexto del mejoramiento continuo y conocer sus ventajas y desventajas, herramientas que impulsan la mejora continua y finalmente cerrar con la calidad.

El diseño metodológico está orientado a conocer cuál es el tipo de estudio, enfoque de la investigación, profundidad del estudio, conocer el universo y muestra seleccionada, aplicación de métodos lógicos, plan de recolección y análisis de información, finalmente las variables analizadas en la operacionalización de las variables que se pueden apreciar en el Anexo 1.

El análisis y discusión de los resultados, donde se plasma los principales resultados obtenidos del proceso de investigación después de haber aplicado los instrumentos. Se presentan los resultados para dar respuesta a cada objetivo planteado.

Las conclusiones presentan los resultados más relevantes de la investigación, cada una redactada según cada objetivo específico.

Las recomendaciones se describen algunas sugerencias dirigidas a los directores y administrador de la empresa Matagalpa Coffee Group, pues se encontraron algunas desviaciones en cuanto al proceso y gestión administrativo enfocada con la mejora continua hacia la calidad.

En concordancia con todo lo anterior, seguido se encuentran las fuentes bibliográficas consultadas.

Seguidamente se encuentra el acápite de los anexos que soportan el proceso de investigación iniciando con la operacionalización de las variables, instrumentos elaborados para llevar a cabo el proceso de investigación, gráficos que representan un cien por ciento de los resultados obtenidos.

Finalmente se encuentra la propuesta del modelo para mejorar la gestión empresarial de la empresa Matagalpa Coffee Group.

II. ANTECEDENTES

La Universidad Ramón Llull de España, en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, realizó una investigación de tesis doctoral sobre “La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública”, presentada por Manuel Francisco Suárez Barraza, en Diciembre 2007, con el objetivo general de: Aumentar la comprensión de la sostenibilidad de la mejora continua de procesos, en las administraciones públicas, específicamente a nivel local y formular marcos o esquemas conceptuales teóricos de la sostenibilidad de la mejora continua de procesos en administraciones locales.

Algunas conclusiones del estudio: Un resultado característico que afloró en la investigación, fue de que pensar en el énfasis en la modernización y mejora de la gestión municipal por parte de los cuatro casos analizados, el mantener el trabajo departamental por funciones que rige el cumplimiento de la legalidad forma parte de su gestión cotidiana. Y de hecho, se encontró evidencia para indicar que estas administraciones locales estudiadas, son sensibles a los diferentes roles que juega el ciudadano en su relación con las mismas. Además, de mantener una búsqueda por la participación más estrecha y satisfacción del ciudadano- cliente en la mejora y en la calidad de los servicios que recibe.

En Venezuela, Barquisimeto estado de Lara, Alexis Guerra González investigó sobre “La Gestión del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Calidad en la empresa Venequip Machine Shop, C. A, en el periodo 2009-2011, estudio realizado con el objetivo de: Analizar la gestión del sistema de mejoramiento continuo de la calidad en la empresa Venequip Machine Shop C.A, en Barquisimeto, Estado Lara, durante el periodo 2009-2011.

Algunas conclusiones del estudio como son: Venequip Machine Shop, dispone de SMCC sólido en lo referente a la fase de formulación. De acuerdo al criterio de los encuestados en la mayoría de los casos son puestos en práctica los elementos inherentes a la función planificación. En general se evidencia que en los niveles estratégicos, tácticos y operativos existe conocimiento de las políticas de calidad, objetivos organizacionales, valores, misión, visión. Además se concluye

que la empresa tiene dominio de los principios relacionados con diseño de procesos, cooperación en el ámbito interno y externo de la organización y manejo de los elementos de una filosofía de gestión, elementos que son considerados por diversos autores como fundamentales en la fase de implementación del SMCC.

En Ecuador la Universidad Técnica del Norte, Campos Encalada y Loza Chávez (2011) investigaron sobre la “Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de los servicios y atención a los usuarios en el año 2011”, el objetivo general: Mejorar los servicios con calidad y calidez en la atención a los usuarios de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra.

Algunas de las conclusiones son: Se determinó que los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no conocen todos los servicios que prestan, no existen la participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto del departamento.

En México, la Universidad Tecnológica de la Mixteca, Edna Castellanos Hernández realizó estudios sobre “Diagnóstico Integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C de R. L, en julio 2011, el objetivo general fue: Realizar un diagnóstico integral y desarrollar una propuesta de mejora administrativa que permita incrementar la productividad de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. A de R. L.

Algunas de las conclusiones son: Realizar reestructuración operativa en la empresa, redefinición de objetivos considerando los recursos disponibles, la tecnología adecuada y el plan de marketing.

En Matagalpa, Nicaragua en la biblioteca de la Facultad Regional Multidisciplinaria UNAN – FAREM Matagalpa no se encontraron investigaciones realizadas sobre el tema la gestión administrativa y su impacto hacia la mejora continua de la calidad, tampoco se encontraron temas relacionados a la gestión, por lo tanto se confirma la importancia de la realización del presente estudio.

III. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realizó al conocer la necesidad de la empresa Matagalpa Coffee Group en cuanto a la carencia de un proceso formal de planeación, falta de establecimiento de objetivos generales, específicos y metas, tanto a nivel estratégico, operativo y táctico, no existen manuales administrativos como material de apoyo en el desarrollo de las funciones, así como también la ausencia de estructura organizacional que permita establecer las líneas de mando. Estas herramientas están directamente relacionados con la gestión en todos sus procesos, de manera que puedan alcanzar aquellas metas que tiene establecidas pero no escritas para el logro de la mejora continua hacia la calidad de sus productos y servicios.

La gestión administrativa es un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas, en particular para este tipo de industrias que se caracterizan por realizar actividades rutinarias y sin planes claramente establecidos, ya que su enfoque es únicamente brindar servicio de beneficiado sin evaluar el impacto que tendrían al aplicar las herramientas administrativas de cara a la gestión de la manera correcta, permitiría ordenar y aplicar adecuadamente sus procesos administrativos, mejorar la imagen corporativa y alcanzar procesos de evaluación de resultados para establecer nuevas metas y de esta manera garantizar en el éxito en la organización.

Esta investigación trata sobre **LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD EN LA EMPRESA MATAGALPA COFFEE GROUP**, con la que se pretende proporcionar una propuesta objetiva que sirva como modelo de gestión administrativo al para lograr la mejora continua en todos sus procesos administrativos y productivos e igualmente podrá servir como guía para que otras empresas puedan tomar el modelo de manera que les permita alcanzar sus planes y lograr implementar una administración estratégica oportuna.

Los resultados de este trabajo beneficiarán directamente a la empresa Matagalpa Coffee Group, ya que podrán iniciar un proceso de diagnóstico, evaluación y mejoras; visualizarán los puntos críticos en la gestión administrativa y de esta manera implementar acciones que favorezca íntegramente cada una de

las transacciones y procesos que la empresa realiza para aumentar los resultados, conseguir niveles superiores de satisfacciones del cliente tanto interno como externo, además incrementar la productividad mediante la reducción de costos internos innecesarios, mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes y finalmente por todos los grupos de interés, también este documento se utilizará como material de consulta bibliográfico y material académico en la Biblioteca de FAREM, MATAGALPA, UNAN, MANAGUA.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Matagalpa Coffe Group carece de Planificación estratégica, existe un incompleto establecimiento de objetivos y metas ya que no están claramente definidas, falta de misión y visión bien definidas y por escrito por lo tanto los colaboradores desconocen la razón de ser de la empresa, carencia de políticas y procedimientos, insuficiencia de manuales administrativos, no existe definición ni jerarquización de puestos ya que hay una definición informal de las funciones aunque los empleados saben lo que tienen que hacer y realizan sus funciones por inercia. Por lo antes mencionado lo que puede suceder de seguir ocurriendo la falta de implementación de todo lo que implica una correcta gestión administrativa es el camino al fracaso.

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en dónde se está y en dónde se quiere estar, es por ello que es de suma importancia llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas. Todo éxito de las organizaciones se mide en términos de logro de sus metas, para ello es necesario implementar actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

A partir de lo planteado anteriormente surge la pregunta:

¿Cómo la gestión administrativa de la empresa Matagalpa Coffee Group del municipio de Matagalpa impacta en la mejora continua hacia la calidad durante el periodo 2013-2014?

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General:

Analizar la gestión administrativa y su impacto para la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el periodo 2013-2014.

5.1.1. Objetivos Específicos:

- 5.1.1.1.** Describir la gestión del proceso administrativo de la empresa Matagalpa Coffee Group, en el periodo 2013-2014.
- 5.1.1.2.** Identificar los procesos de calidad desarrollados en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el periodo 2013-2014.
- 5.1.1.3.** Valorar los indicadores de gestión para monitorear la mejora continua en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el periodo 2013-2014.
- 5.1.1.4.** Proponer un modelo de gestión administrativos centrado en la mejora continua para la empresa Matagalpa Coffee Group.

VI. MARCO TEÓRICO

La empresa Matagalpa Coffee Group es una empresa dedicada a brindar servicios de beneficiado de café seco, es decir realiza actividades de secado, trillado, almacenamiento, empaque y comercialización del café en oro, está constituida por cuatro socios y doce empleados permanentes, en su estructura jerárquica esta como máxima autoridad un representante de los socios, seguido el administrador quien también hace la función de responsable de producción y catador y debajo de él se encuentran los empleados permanentes quienes ocupan puestos de trabajo pero que no están dentro de departamentos claramente determinados.

A continuación se presenta descripción de los elementos que forman parte del marco teórico relacionados con el estudio.

6.1. Gestión Administrativa

6.1.1. Conceptos Claves

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado (s.f.) señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Hitt, Black, & Porter (2006), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Para Chiavenato (2004) en su libro "Introducción a la Teoría General de la Administración"; la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades

Partiendo de los conceptos antes señalados se puede decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los trabajadores cumplen eficientemente sus actividades para alcanzar los objetivos específicos establecidos y estos a su vez se establecen en una serie de acciones o metas específicas.

En la administración moderna se le está dando gran importancia a la calidad de la gestión administrativa con que se desarrollan las funciones más importantes de la administración porque se considera que la gestión va más allá de cumplir una simple función, el nivel asciende a la manera que un funcionario cumple en tiempo, forma y con pro-actividad e iniciativa sus actividades propuestas en cada gestión orientada hacia el logro de los objetivos, está directamente relacionada con un asunto de actitud hacia la gestión, la forma de gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo los planes y sobre todo el compromiso que se debe tener para cumplir la función de la gestión.

6.1.2. Propósitos de la gestión administrativa

Según León & otros (2007) determina que: La gestión administrativa ó gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican en la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor.

El objetivo fundamental de la gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y la competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

En las empresas pequeñas es muy común encontrarse con poco compromiso para cumplir con la gestión administrativa adecuada y que cada uno de los procesos reciban la atención necesaria para que se cumplan las metas propuestas, es por esta razón que los administradores deben sensibilizar a su personal para que todos los colaboradores desde el puesto de trabajo den más de lo que se espera y se puedan complementar y desarrollar las funciones laborales en un ambiente saludable.

León & otros (2007) determinan que las técnicas de la gestión empresarial se basan en:

Análisis Estratégico: Diagnosticar el escenario, identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: Planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Gestión de la tecnología de la información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso del internet.

Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de los recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo de personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: Suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. en productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa al medio ambiente.

Lo antes dicho deja claro que la gestión administrativa es una actividad clave para alcanzar los objetivos estratégicos ya que la gestión se ubica entre la estrategia y los objetivos que deben estar alineados con relación a la misión y visión organizacional, valores y políticas; la aplicación de las técnicas descritas es vital para las operaciones fundamentales porque fortalecen su inter-fase de gerenciamiento y promueven una organización más eficiente.

En las organizaciones al aplicar la gestión administrativa adecuadamente se obtiene un mayor control de los recursos y la potencialidad que estos generan en cuanto a calidad y productividad. Esto se aplica específicamente para este tipo de empresas que creen que por ser conocidos como beneficios de café entonces sus funciones son limitadas únicamente al quehacer diario y sin ningún proceso de planificación, sin darse cuenta que pierden la oportunidad de aplicar correctamente su objetivo principal que consiste en suscitar la sinergia e implementar las metas de la organización de una manera profesional, sistemática, transparente y responsable.

De igual forma y atendiendo las expresiones en inglés, repetidas en muchas ocasiones por el Dr. Eberhard Reyer, Presidente de la empresa de consultoría para fabricación muebles y maderas “Schuller Associates Inc.” de Carolina del Norte, la recomendación es que las PYMES deben actuar siguiendo las premisas de Work Smarter, Not Harder (Trabajar de modo más inteligente y no más duro), Make It Easy For The People (Hacerlo fácil para la gente), Make it Happen (Hacer que las cosas sucedan), Back to the Basics (Volver a lo fundamental).

La esencia de la gestión empresarial expone claramente que, primero se debe pensar, luego simplificar, después ejecutar y finalmente evaluar, dicho de otra manera esta afirmación tiene relación directa con lo establecido por la teoría relacionada al ciclo Deming que consiste en: “planear, hacer, verificar y actuar”, procesos que son importantes para conocer que no es necesario trabajar más duro, ni hacerle la vida difícil a los colaboradores, sino que los planes se cumplan de acuerdo a las estrategias diseñadas y que puedan solucionarse los problemas comunes en las empresas.

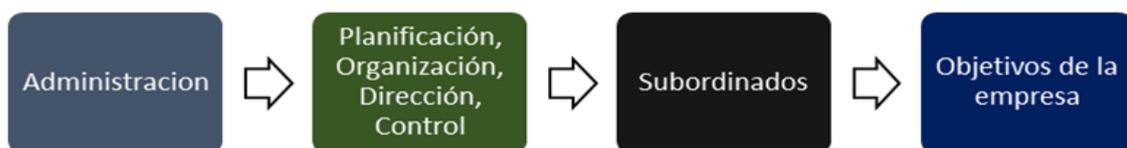
6.1.3. Proceso Administrativo

Según Chiavenato (2001) las funciones administrativas son las mismas funciones del administrador e implican los denominados elementos de la administración que según Fayol son: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo, y se encuentra en cualquier trabajo del administrador en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa.

El proceso administrativo constituye la actividad principal para cualquier organización independientemente del tamaño, ya que orienta los elementos importantes que lo constituyen y que deben ser aplicados en cualquier nivel jerárquico.

En el contexto que están inmersa las organizaciones es una necesidad el hecho de entender que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y lograr la satisfacción de sus necesidades empresariales depende en gran medida de cómo sus gerentes aplican correctamente cada etapa del proceso administrativo y como ellos logran una sincronización adecuada para alcanzar los parámetros establecidos. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, la organización alcanzará sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras organizaciones.

Figura No.1 Proceso Administrativo



Fuente: Chiavenato (2001)

La figura No. 1 antes señala quiere decir que las funciones del administrador en el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

Para Stoner & Wankel (1990) el proceso administrativo está comprendido por las siguientes etapas:

6.1.3.1. Planeación

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

El concepto anterior significa que la planificación permite establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas, parte del proceso de planeación incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. Esta etapa abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

En todas las organizaciones se establecen procesos de planificación, sin embargo no todas las empresas cumplen con esta función importante, algunas cumplen de manera parcial o participativa. Las empresas que cumplen esta función son exitosas porque de esa manera no pierde de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes. La planeación se debe orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable orientada hacia el mejoramiento continuo.

6.1.3.2. Organización

La segunda función administrativa Organizar: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder

realizarlos, incluye determinar en qué forma agruparan las actividades y los recursos, facilita la organización de las personas y los demás recursos necesarios para llevar a cabo el plan.

Según lo expresado por el autor la función de organización consiste en la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos estratégicos, esa distribución se refleja en la división del trabajo para coordinar las diversas tareas organizacionales.

En vista de lo anterior se determina que todas las organizaciones tienen la capacidad de llevar a cabo esta función de organización sin embargo; solamente las grandes empresas tienen desarrollado sus sistemas de organización de forma adecuada, porque lo hacen a través de aplicación de sistemas integrados y cohesionados en donde las partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una totalidad y alcanzan determinado objetivo con éxito. En este caso por ejemplo la CCN (compañía cervecera de Nicaragua) quienes tienen ordenados, distribuidos y asignados sus procesos y recursos de forma independiente y con autonomía facilitando de esta manera el trabajo en equipo en la organización y la asignación de los recursos necesario para cumplir con los planes de trabajo establecidos en los periodos de tiempo determinados. Contrario a lo que sucede actualmente con las pequeñas empresas que se encuentran en proceso de adaptación a este tipo de actividades.

6.1.3.3. Dirección

La tercera función dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. La dirección es la más importante y desafiante de todas las funciones administrativas.

La naturaleza de la etapa de dirección consiste en la habilidad del líder en motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, y resolver los conflictos entre los empleados.

Para que las organizaciones implementen un proceso de dirección sólido, confiable y con autoridad es importante lograr la confianza de cada uno de los que forman parte de la empresa, a través de una buena comunicación, liderazgo y motivación adecuada en las funciones que se llevan a cabo. La dirección es una actividad desafiante para los que administran cualquier tipo y tamaño de empresa, porque depende del carisma del líder para cumplir con éxito sus funciones. En la actualidad las empresas presentan debilidades principalmente en la comunicación, necesidad que debe ser superada a través de procesos de capacitación y compromiso iniciando por el líder.

6.1.3.4. Control

Se define como el proceso de vigilar las actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Claramente se observa que el control o monitoreo mide el progreso de la organización hacia sus metas, mientras la organización se mueve hacia sus metas los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse que se desempeñe de forma tal que llegue a su destino en el tiempo asignado, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

El administrador actual debe hacer un plus esfuerzo para cumplir esta función que es aplicada tanto a pequeñas, medianas como grandes empresas, lo más valioso de esto es comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad, suponiendo de que se lleguen a presentar desviaciones significativas, será el administrador el responsable de volver a encaminar a la organización por el camino correcto. Los administradores modernos en las empresas de hoy en Nicaragua deben entender que: Una vez que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un administrador que se encargue de que las cosas marchen como es debido y que vigile el desempeño de la organización.

Por todo lo dicho anteriormente en Nicaragua los funcionarios que cumplen con la función de control se hace referencia al método de vigilar, comparar y corregir, sin embargo existen empresas donde la falta de control es tan palpable que no se dan cuenta el rumbo que están llevando, y cuando se dan las sorpresas es demasiado tarde porque no hay un buen líder que establezca controles adecuados y necesarios.

6.1.4. Gestión del talento Humano

Para Chiavenato (2002) La gestión del talento humano (GTH) se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

El concepto indica la importancia de participación activa de todos los trabajadores, en donde se deba pasar del concepto tradicional reflejado en el proceso administrativo necesario, a fin de convertirse en un jugador estratégico dentro de la organización.

La gestión del talento humano debe convertirse en una cultura de trabajo que debe funcionar correctamente en cualquier organización, en Nicaragua las empresas grandes ha desarrollado programas de desarrollo para los empleados logrando que estos se comprometen con los objetivos a pequeño, corto y largo plazo de la organización, lo que permite que se adapte mejor a los cambios y disminuyan la resistencia. La correcta gestión del talento humano ha ido más de allá de lo interno y se ha exteriorizado ya que actualmente son muchas empresas en Nicaragua que aplican la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), como herramienta de gestión.

La gestión del talento humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular

la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. La clave de la gestión del talento humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gerentes a los trabajadores sino que se necesita de la participación activa de los trabajadores, requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

Según Fernández (2008) considera que lamentablemente en la actualidad todavía encontramos un retraso en algunas áreas de capital humano. Ojala que el menosprecio por esta función cada vez sea menor en la medida en que los responsables de capital humano en cada organización y los líderes de la misma, logren un cambio sustancial en aquellos procesos medulares, planes, programas, y actividades propias de recursos humanos para que sean un motor adicional dentro de la estrategia del modelo de negocios.

Chiavenato (2002) afirma que la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

Los conceptos antes mencionados por Fernández (2008) y Chiavenato (2002) resumen que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Las organizaciones necesitan desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella, es dejar de ser cómodo y buscar en lo desconocido el éxito.

6.1.4.1. Capacitación y desarrollo

Según Siliceo (2006) considera que el desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional tiene como causa fundamental la educación.

La definición anterior aclara que la educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendido, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas, e instituciones.

Hablar de capacitación y desarrollo en muchas organizaciones es sinónimo de gasto, sin detenerse a pensar que deben concebirse precisamente como modelos de educación a través de los cuales es necesario primero formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Las empresas en Nicaragua principalmente en el rubro de las plantas industriales que han iniciado sus procesos de certificación han tenido que incluir en sus presupuestos una partida para lo que es capacitación y desarrollo, ya que debido a los niveles académicos bajos de los empleados han iniciado con garantizar educación básica en algunas ocasiones a lo interno de la organización y en otros casos utilizando los programas de educación de adultos impulsados por el ministerio de educación.

Generalmente los procesos de capacitación surgen de diagnósticos empresariales ejecutados en donde el recurso humano demanda formación y esta debe ser atendida puesto que ella se encamina hacia la competitividad laboral esperada, de esta manera se disminuyen las brechas entre los requisitos del puesto y los conocimientos de los recursos humanos. Resulta oportuno destacar que a través de la capacitación las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad, crecimiento y desarrollo.

6.1.4.2. Participación

Según Koontz & Weihrich (1999), es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que “se le tome en cuenta”.

De acuerdo al concepto, la participación consiste en un aspecto relevante que apela a la necesidad de asociación y aceptación, pero sobre todo, genera en los individuos una sensación de logro y de importancia.

En este sentido, la participación de los trabajadores en cualquier organización consiste en un medio de reconocimiento, las empresas de hoy deben tener sistemas flexibles que permita que los empleados de todos los niveles aporten sus ideas que darán valor a cada proceso convirtiéndose en uno de los pilares desde los cuales pueden construirse y llevarse a cabo programas de reconocimiento.

6.1.4.3. Motivación

Como dice Koontz & Weihrich (1999), la motivación es un reflejo de deseos, en tanto los *motivadores*, son entes que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño.

La motivación se logra a través de recompensas e incentivos, constituyen también motivadores que intensifican el impulso a satisfacer los deseos motivacionales. Los motivadores influyen en la conducta de los trabajadores modificando lo que una persona realizará.

En la administración moderna se ha venido fundamentando que los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros. Estas prácticas en las pequeñas y medianas empresas son muy escasas y lo que logran es tener empleados resentidos que hacen su trabajo por obligación. Por ejemplo: la motivación haría las veces de combustible que

permitiría impulsar al hombre en su accionar, si el combustible es de calidad adecuada seguramente nos permitirá llegar al objetivo.

6.1.4.4. Reconocimiento

Las empresas deben desarrollar un programa de reconocimiento que intente fortalecer conductas voluntarias en su colectivo, los cuales deben estar claros de la diferencia entre motivación y satisfacción. "La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado" tal como le expresa (Koontz & Weihrich 1999)

En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas para sentirse reconocido.

Normalmente en el país las organizaciones tienen escasamente diseñado un programa de reconocimientos para los empleados ya sea de todas las áreas o de algunas que consideren las más importantes, este caso se relaciona con el programa de reconocimientos aplicado por la empresa Hidropónicas de Nicaragua, donde se determinaba con anterioridad el programa de incentivos del área de producción de cara al cumplimiento de las metas establecidas. Sin embargo existen otras empresas que están en las grandes empresas que no reconocen el trabajo de sus colaboradores limitando el mejoramiento continuo en el desempeño.

La aplicación del reconocimiento, favorece actitudes tendientes a fortalecer el compromiso, la motivación, el dialogo, la superación, la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo; son acciones que contribuyen a conformar lo que Senge (2012) llama organizaciones inteligentes "organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende en conjunto".

6.1.5. Pilares de una gestión gerencial relevante

Los pilares de una gestión relevante, a modo de propuesta, se estructura a partir de estos cuatro componentes a los cuales se referiré el autor Sallenave (2002), que se expresan en los párrafos siguientes.

6.1.5.1. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es considerado como alternativa capaz de generar en los participantes lo que llamamos el sentido de pertenencia y descubrirse como partícipes de los resultados que se obtengan de modo conjunto.

Este tema ha sido recurrente y existen cientos de referencias bibliográficas sobre el tema, seguramente se ha asistido a muchas conferencias, seminarios y entrenamientos que se llega, en ocasiones quizá, a creer firmemente que se ha encontrado el eslabón perdido de la excelencia empresarial; sin embargo, es posible que en otras tantas ocasiones, se haya tenido que sentir el duro y frío asfalto de la realidad que dice que no se ha avanzado mucho, es más, que quizá se ha retrocedido. Este pilar es clave por cuanto permite descubrir que se debe “pensar más como biólogos que como gerentes”.

Este pilar admite reforzar el reconocimiento del otro como necesario en el resultado esperado, invita a reconocer que cada uno de los integrantes del equipo es importante y tiene una contribución que dar, que su aporte es definitivo y que serán sus capacidades las que generen la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del cumplimiento de la tarea asignada.

En consecuencia el trabajo en equipo es la expresión de madurez, es el punto de apoyo para todos los que se integran como nuevos participantes, el trabajo en equipo es el punto de encuentro que permite reconocer fortalezas y debilidades de tal manera que permite encontrar los apoyos necesarios para ser exitosos en la gestión.

6.1.5.2. Liderazgo

El liderazgo nace de cada participante del equipo de trabajo. Se trata de reconocer que la diversidad y la heterogeneidad permiten construir la capacidad de comprender que toda contribución es valiosa en la búsqueda de los resultados planteados.

El desarrollo del liderazgo debe partir entonces de la identificación de las características comporta mentales de cada persona, reconocer sus capacidades y entender que el liderazgo no es necesariamente aquel asociado a comportamientos avasalladores y dominantes, todo depende del contexto y en ese sentido es importante entender cuál es la predisposición comportamental de cada persona. El liderazgo hace referencia entonces a la capacidad que tienen las personas y la organización de movilizar la voluntad de otros hacia un resultado común.

Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por sí mismos, sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo, si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde acreciente la auto-motivación.

No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

Podemos afirmar que conseguir que se hagan cosas no es, en último término, una cuestión de poder o rango, es una cuestión de pasión, imaginación y persistencia, es la mejor invitación a reconocer que el liderazgo no está afuera, que es una condición y se requiere como principio de actuación.

6.1.5.3. Servicio

Como factor determinante en el proceso de fidelización de los clientes para la organización, el servicio va más allá de lo comercial y se convierte en un eje transversal que a todos toca en la organización. Así, de la misma manera, circulan términos como “libreta de calificaciones”, “momentos de verdad”, “Promesa del servicio”, entre otros muchos fueron constituyendo el insumo para hacer del servicio algo más que una gestión operativa y tuviera la trascendencia que ha logrado implicar a todos los procesos y áreas de la organización.

De hecho no es sólo “servicio al cliente” entendido como un propósito lleno de buenas intenciones, se trata de un pilar capaz de sostener todas las iniciativas que permiten desarrollar un modelo orientado a “superar las expectativas de los clientes” y el alcance de la palabra cliente también ha evolucionado.

Es importante mencionar que la realidad está demostrando que esta filosofía está logrando que las grandes compañías asuman prácticas que terminan por generar resultados opuestos a las intenciones con las cuales se formularon los programas y planes. Estas evidencias de pésimo servicio son la voz de alerta para lo que se empeñan en seguir por este camino.

El servicio es una estrategia que integra muchas de las iniciativas que hace la organización por encontrar productos o servicios que atiendan la expectativa de todos sus clientes, sistemas y tecnologías que agilicen el proceso de pedido, compra y pago, esquemas de información que mantengan en la mente del consumidor la marca y personas capaces de resolver todo lo que significa la creación de una experiencia memorable al momento de atender al cliente.

6.1.5.4. Transformación

La transformación como condición, finalmente, el reconocimiento de que toda la organización está en permanente evolución y que la dinámica de los procesos no se detiene, es lo que permite valorar la necesidad y la urgencia de asumir la diferencia como parte de la gestión. La transformación permite

evolucionar y dimensionar la gestión, pretender quedarse en el pasado es renunciar a la realidad que nos plantea el mercado.

Es común encontrar que, semánticamente, se une cambio con transformación y es evidente que muchas organizaciones le apuestan más al cambio que a la transformación, sin embargo lo natural de los procesos es que se vaya transitando de un estado a otro, en este sentido el cambio se usa cuando efectivamente se trata de experiencias cualitativas que llevan a la aparición o incorporación de nuevos elementos que reemplazan a otros.

En general todas las organizaciones viven un proceso de aprendizaje continuo que les permite reconocer que hoy se hacen mejor las cosas que ayer y que por tanto el futuro será diferente. La transformación es condición, no situación, esto nos lleva entonces a generar dinámicas organizacionales capaces de comprender que el fracaso y el conflicto, por ejemplo, hacen parte del proceso.

Para la gestión gerencial es muy importante reconocer que la meta siempre estará un poco más allá y que llegar al resultado implica un proceso de crecimiento y maduración en las que también el tiempo y una buena metodología de aprendizaje nos pueden ayudar.

En resumen se puede afirmar que estos cuatro pilares de la gestión gerencial, unidos, se convierten, en una estrategia corporativa que permite potenciar las competencias de los colaboradores en la organización. Aplicados estos pilares de manera correcta y ordena en las empresas nicaragüenses del sector agroindustrial obtendrían mejores resultados. Además un proceso de desarrollo organizacional deberá pasar por cada uno de los elementos antes mencionados, pero no de una manera aislada y ni siquiera secuencial, sino que más bien articulado.

6.1.6. Administración Estratégica

Según Thompson, Strickland & Gamble (2008), La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir

sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

En el enunciado anterior se explica que administración estratégica representa un compromiso administrativo para hacer crecer la organización, la estrategia de una compañía consiste en desarrollar ventajas competitivas y los esfuerzos deben dirigirse a su consecución para alcanzar lo planeado.

Por lo tanto, actualmente la administración estratégica se está volviendo una herramienta fundamental en el quehacer diario de todas las organizaciones de manera que a través de los diseños y resultados puedan conducirse correcta hacia la cima del éxito. Es válido mencionar que existen muchas empresas que no le dan la importancia necesaria a este proceso, teniendo como resultado negocios fracasados, que no crecen, no atraen y satisfacen a sus clientes, no compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional de manera mediocre. Esto es un proceso de cambio en la cultura desde los dueños hasta el nivel más bajo en la organización.

6.1.6.1. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa a un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto los errores potenciales y estar listos para corregirlos, es esencial para lograr el éxito David (2003).

Hablar de planeación estratégica, implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización, los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo personal para los próximos años; es decir el plan estratégico le va diciendo oportunamente a la organización que hacer Tórrez (2006).

Esta opinión es apoyada por Ocasio (2008) definiendo la estrategia como "un marco, ya sea implícita o explícita, orienta la elección de la organización de la acción". Sugieren esta visión amplia de la estrategia es a la vez "planeadas y emergente, que resulta de diseño estratégico, la evolución de un patrón de decisiones, o una combinación de las anteriores".

Es obvia la importancia de planeación estratégica para las organizaciones ya que tienen un objetivo primordial que consiste en incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido, para el logro de esos objetivos se plantean estrategias, las cuales deben ser adaptadas a las condiciones del entorno.

En Nicaragua se puede comprender que solo las grandes empresas diseñan y cumplen con las metas establecidas en sus planes estratégicos, tanto los presidentes como los gerentes de todas las áreas trabajan con metas y objetivos que deben lograr en un periodo determinado, por ejemplo la Compañía Cervecera de Nicaragua y todo el grupo pellas trabaja con herramientas de medición y control de la gestión, de los objetivos propuesto a través de BSC (Balance Score Card) tarjeta de evaluación donde se encuentran plasmados las metas que están alineados con el plan estratégico, conduciendo a alcanzar la misión y visión estratégica de la empresa, permitiendo con esto promover la eficiencia y la operatividad de sus operaciones.

6.1.6.2. Plan Estratégico

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

El Objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones o realidad (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

El Plan Estratégico, se hace para:

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

Un plan estratégico es una relación de los objetivos de la organización y una hoja de ruta en la que constan todas las acciones que deben permitir alcanzar los objetivos previstos. Suele tener un horizonte mínimo de 3 a 5 años. En general está compuesto de las siguientes partes:

- Misión: objetivo de la organización que dan sentido a su fundación.
- Visión: hacia donde se dirige la organización en un horizonte a largo plazo.
- Valores: los principios y la cultura que impregnan la organización.

Análisis interno y externo: de los cuales se obtiene el FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Anthony (2007).

El planteamiento sobre el plan estratégico, indica la importancia que esto representa para las organizaciones, ya que en él se concentran todos los elementos que garantizaran la supervivencia de la empresa en el tiempo y se logra la articulación de todos los elementos para cumplir con la misión y visión de la empresa a través de la determinación de las estrategias que darán cumplimiento a su filosofía.

Elaborado el plan estratégico, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva. Es necesario comunicárselo a todos los niveles de la organización y explicarse en

detalle. Relacionado esto con lo que Porter (1991), menciona: que la prosperidad de una nación no es hereditaria, sino que se crea, y que depende de la capacidad de su sistema empresarial de innovar y mejorar. Así mismo, considera que las alianzas estratégicas son una forma de competir en el mercado para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

En la zona del norte del país la competencia empresarial se da más a nivel de empresas que forman parte del grupo de plantas industriales y que sin lugar a duda muchas no llevan a cabo procesos de planeación estratégica ya que se han quedado en sistemas tradicionales que no les garantiza su futuro, la competencia se dará entre nuevas y complejas agrupaciones corporativas que pongan en práctica las nuevas teorías y que los funcionarios salgan de la comodidad. Los grandes consorcios internacionales han demostrado que provocando sinergias han logrado alcanzar éxitos empresariales y prueba de ello es el esparcimiento y el acaparamiento de sus productos por parte del ente consumidor.

En el país se ve claramente esto aplicado en las estrategias de crecimiento del grupo pellas a través de todo su desarrollo, formado por un conglomerado de empresas propiedad de un grupo de accionistas, ahí, las preocupaciones por así decirlo son mayores. Según el nivel en que se encuentre el gerente, tomará decisiones propias de su cargo, de la empresa que administre o del grupo que preside.

Grupo SERLISA, éste es un conglomerado empresarial dedicado a ofrecer soluciones de forma integral para ayudar a sus clientes (empresas) a promover la eficiencia y operatividad de sus operaciones. El grupo está integrado por las siguientes empresas: SERLISA, DUQCISA, SERLISA CLEANING SUPPLY y POLYGRAPH SERVICES. Tanto la presidencia del grupo como los gerentes de cada una de sus empresas, trabajan con metas y objetivos que deben lograr, y para tal fin diseñan y ejecutan estrategias, las que están en dependencia del nivel en que se encuentre cada uno de los gerentes.

6.1.6.3. Jerarquía de la elaboración de una estrategia

Así, se infiere que la estrategia general de una compañía es una colección de iniciativas y acciones estratégicas, producto de gerentes y empleados de toda la jerarquía organizacional. Mientras más grandes y diversas sean las operaciones de una empresa, más puntos de iniciativas estratégicas tendrán; además, mayor cantidad de gerentes y empleados en más niveles de la administración participaran con un papel importante en la elaboración de estrategias (Thompson, Strickland & Gamble, 2008).

Como lo expresa el autor la jerarquía de la elaboración de la estrategia es un conjunto de acciones estratégicas, donde la participación de todos los empleados representa un papel importante y que se desarrolla de acuerdo a las operaciones de la empresa.

Es común que los gerentes de las organizaciones que se dedican a la fabricación de un solo producto puedan desarrollar un único plan estratégico que involucre todas las actividades. Sin embargo, las organizaciones con una amplia cartera de productos, algunos similares entre sí y otros totalmente diferentes, tienen que realizar estrategias por separado. Por otro lado, las grandes empresas por el tamaño que tienen, tienden a dividirse en unidades de negocio a cargo de una línea de productos con sus propias áreas funcionales.

Según Thompson, Strickland & Gamble (2008) afirman que es por eso que la estrategia se define en función de los niveles de la organización y pueden ser: corporativas, comerciales, funcionales y operativas:

1. La estrategia Corporativa consiste en las clases de iniciativas con las cuales la empresa establece posiciones comerciales en diferentes industrias, los planteamientos con que los ejecutivos pretenden impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que se diversifico la compañía y los medios de captar sinergias entre giros comerciales y convertirlas en ventajas competitivas.

Empresas como Grupo Pellas, Pepsi, entre otras, tienen en un historial de adquisiciones de otras compañías y la venta de otras. “Un comunicado del Grupo

Pellas nicaragüense, accionista minoritario del Bac-Com, informó que el control de la empresa financiera pasó a Aval desde el pasado 9 de diciembre y aunque no precisa el monto de la operación, la prensa local dice que asciende a 1.920 millones de dólares.” (radiolaprimerisima.com, 2010, diciembre 24). Este es un claro ejemplo, de dos grupos empresariales, Aval y Grupo Pellas toman decisiones de compra y venta respectivamente de unidades de negocio, como respuesta a estrategias previamente diseñadas.

2. La estrategia comercial se refiere a las acciones y planteamientos para producir un desempeño exitoso en un giro comercial específico. Lo importante es crear repuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, construir una ventaja competitiva y desarrollar capacidades sólidas.

La estrategia de Compañía Licorera de Nicaragua, empresa del Grupo Pellas, se basa básicamente en una estrategia de diferenciación, dejando clara la calidad con la que se fabrican los licores. ALPESA, otra empresa del mismo grupo, también diseña una estrategia basada en la claridad. Sin embargo, la ejecución de ambas estratégicas depende de la naturaleza de cada uno de sus productos

3. La estrategia de áreas funcionales se refiere a las acciones, planteamientos y prácticas para manejar funciones o procesos comerciales particulares, o actividades importantes dentro del negocio. La estrategia de marketing de una empresa representa el plan de la administración para operar la parte de ventas y marketing del negocio.

Casa Pellas tiene una responsabilidad, permanecer rentable para el grupo y lo hace a través de estrategias de diferenciación y crecimiento. ¿Cómo logra Casa Pellas su rentabilidad? Vendiendo más productos año con año. La responsabilidad de las áreas funcionales es invertir todos sus esfuerzos en que las ventas de esos productos mejoren. El área funcional de producción debe diseñar un plan de producción que se coordine con el plan de marketing para un producto determinado.

4. Las estrategias operativas se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas pertinentes (plantas, centros de distribución, unidades geográficas) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (campañas publicitarias, manejo de marcas específicas de importancia, actividades relacionadas con la cadena de suministro y ventas y operaciones por internet).

La Innovación tecnológica como estrategia operativa implementará dos instrumentos fundamentales para desarrollar la competitividad de la MIPYME como son los fondos de innovación estrategia de implementación del plan operativo del PROMIPYME 2009 y desarrollo tecnológico y la promoción de la vinculación universidad-empresa, en donde se promueva la investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la inversión en formación y entrenamiento de los recursos humanos con el fin de incrementar la productividad y competitividad de los productos.

En resumen, la importancia de la determinación de la estrategia en función de los niveles de la organización representa un rol fundamental por parte del administrador, en caso de las plantas industriales deben desarrollar sus estrategias de acuerdo a sus visión de futuro para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos.

6.1.6.4. ¿Qué hace que una estrategia tenga éxito?

Thompson, Strickland & Gamble (2008) menciona que para poner a prueba los méritos de una estrategia con respecto a otra y distinguir entre una exitosa y otra mediocre o equivocada son útiles tres preguntas:

1. ¿Cómo ajustar la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos del ambiente externo de la empresa.

2. ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva permanente? Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva que la estrategia más ayudará a lograr los resultados y más atractiva será.
3. ¿La estrategia genera un mejor desempeño? Una buena estrategia impulsa el desempeño de la empresa. Hay dos clases de mejoras en el desempeño que indican la mayor parte de la naturaleza de una estrategia: a) aumento en la rentabilidad y en la fortaleza de las finanzas, y b) aumento en la fortaleza competitiva y posición en el mercado.

Lo descrito anteriormente se ve reflejado en aquellas organizaciones que aplican y llevan sus procesos gerenciales a través de la implementación de estrategias exitosas que permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable.

6.1.6.5. ¿Por qué es importante la elaboración y ejecución de una estrategia?

Una empresa que carezca de dirección clara, con objetivos de desempeño ambiguo o poco exigente, una estrategia confusa o equivocada o que no la ejecute de manera adecuada es una empresa con un desempeño financiero mediocre. (Thompson, Strickland & Gamble 2008), continua diciendo el autor que una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero.

Como lo expresa el autor, una empresa que carece de dirección clara, sin objetivos de desempeño o ambiguos, es una empresa con desempeño mediocre, sin un mapa de dirección es una empresa a la deriva y por lo tanto le espera el fracaso.

En la práctica una empresa que carece que dirección clara, es consecuencia de la falta de planificación estratégica, sin una estrategia clara que perseguir y sin objetivos claros que permitan la satisfacción de sus clientes y por ende mejorar el desempeño financiero. Situación que deben cambiar a través de la elaboración

astuta, creativa y proactiva de una estrategia que les distingue a su empresa de la competencia y que mejore todos sus sistemas administrativos. La elaboración y ejecución de la estrategia son tareas primordiales para la administración por dos grandes razones: en primer lugar, es inevitable la necesidad de que los directivos elaboren proactivamente la forma de administrar su empresa y en segundo lugar, porque es posible que una empresa centrada en la estrategia se desempeñe mejor que una empresa cuya administración considera a las estrategias como algo secundario y se concentre en otras cosas como solamente producir.

6.1.7. Gestión de documentos

Según la enciclopedia virtual Redalyc (s.f.), la gestión de documentos no es algo nuevo, esta actividad es casi tan antigua como la escritura, nació debido a la necesidad de documentar o fijar actos administrativos y transacciones legales y comerciales por escrito, para dar fe de los hechos.

La gestión de documentos se refiere que todos aquellos aspectos importantes de la organización deben estar debidamente documentados para soportar o evidenciar los hechos ocurridos en el tiempo, para lograr una adecuada organización de los documentos surge la gestión documental.

En la administración moderna las organizaciones se ven con la necesidad de llevar a cabo estos procesos de gestión de documentos, sobre todo aplican este concepto todas aquellas empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad porque son un requisito establecido en las normas de calidad, las empresas pequeñas y perspectiva no lo consideran como una prioridad, sin embargo al hacer correctamente una gestión responsable permite control eficaz y sistemático de la creación, recepción, mantenimiento y disposición de documentos de archivo, incluidos los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de actividades y operaciones de la organización.

Las empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad deben garantizar el resguardo de sus documentos, permitiendo la recuperación de información, determinando el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

6.1.7.1. Administración de archivos

Para la enciclopedia virtual Redalyc (s.f), determina que un documento de archivo es el testimonio material de un hecho o acto realizado, en el ejercicio de sus funciones por personas físicas y jurídicas, públicas o privadas, de acuerdo a unas características de tipo material o forma.

De acuerdo con el concepto, la administración es un instrumento importante para el desarrollo de las actividades, la administración de archivos es un valor añadido que proporciona eficacia y transparencia en la gestión, contribuye a la responsabilidad corporativa y asegura la conservación del patrimonio histórico.

Para que las organizaciones implemente la administración de archivos deben contar con la administración adecuada y correcta de los archivos, en el entendido que es un asunto de cultura, orden y transparencia dentro de las organizaciones, de tal manera que haciendo una correcta administración podremos contar con un proceso de trazabilidad de documentos que permitirá detectar problemas y saber de dónde se origina a través de un proceso de rastreo o verificación hacia atrás.

La mayoría de las empresas nicaragüenses que se encuentran entre la mediana y pequeña empresa, desconocen este tipo de instrumentos de gestión empresarial, y es hasta que el mercado competitivo los obliga a buscar el conocimiento y llevar a cabo estos sistemas, la falta de administración de archivos les dificulta la toma de decisiones económicamente viables a su desarrollo, ya que comúnmente no cuentan con registros adecuados que sirvan como herramientas en la toma de decisiones.

6.1.7.2. Gestión electrónica de documentos

Con la paulatina incorporación de las TIC (Tecnología de la información y comunicación) a los procesos de producción y gestión, muchas empresas e instituciones han modificado sustancialmente los modos y maneras de trabajo. Este hecho tiene diversas e importantes repercusiones en los actuales servicios de

información y documentación y en los profesionales encargados de gestionar el conocimiento.

La gestión electrónica de documentos permite mejorar la eficiencia y aumentar la productividad, la información interna y externa, es un elemento estratégico dentro de las organizaciones que aporta competitividad para las mismas, por lo tanto se debe manejar de la manera más objetiva y segura posible.

Las agroindustrias conocidas normalmente como beneficios de café cuentan con limitaciones en este sentido, ya que cuentan solamente con sistemas de información necesarios para el cumplimiento de sus funciones como sistemas de contabilidad básicamente, en algunos casos debido al tamaño de la plantas y al crecimiento de estas en el mercado es que han visto la necesidad de adaptar sistemas de trazabilidad, sistemas de nómina y sistemas electrónica de documentos, este último principalmente cuando compradores internacionales les exigen que deben estar certificados para obtener mejores precios en el producto.

6.2. Mejora Continua (KAYZEN)

Gutiérrez (1997) indica que la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

El concepto nos indica claramente que la mejora continua es el resultado de un proceso de cambio, que permite mejorar el desempeño de una organización en la búsqueda permanentemente de obtener la mejora, haciendo de la mejor forma las diferentes tareas y actividades, aprendiendo de los resultados obtenidos, aplicando las acciones correctivas y de mejora para no volver a repetir los errores.

El éxito de las organizaciones depende, en buena parte, de la compenetración, la comunicación y el compromiso que existe entre sus empleados. Se ha visto que una de las mejores formas de buscar esta participación es promoviendo el trabajo en equipo, ya que a través de éste las personas unen ideas

y esfuerzos para resolver los problemas de los procesos, y para aplicar nuevas ideas. En el trabajo en equipo se da una interacción de pensamientos, acciones y creencias, de tal forma que para el logro de los objetivos hay una interdependencia de lo que aporten o no los diferentes miembros del equipo. Esta interdependencia y roles complementarios hacen que el éxito del equipo sea vulnerable a conflictos internos o a que algún miembro del equipo no colabore de forma eficaz.

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas como modelos de organización el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para servicios, incluyendo a sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

Dicho proceso de mejora continua permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esto es lo que en esencia deben aplicar los empresarios nicaragüenses de la pequeña y mediana empresa para lograr el éxito. Así mismo, el empresario debe ser un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos y permitiendo el involucramiento en todos los procesos de la cadena productiva, para que los empleados adquieran compromisos profundos. El compromiso del dueño debe ser transmitida a todos los niveles de la organización comenzando por quien cumpla la función de administrador o gerente.

La verdadera internacionalización de las empresas se da con la calidad, por tal razón actualmente en Nicaragua se observa que muchas empresas grandes y medianas que han iniciado el camino hacia la mejora continua, es por la necesidad

de ser competitivos en el mercado, obligándoles a implementar procesos de certificación para lograr establecer en sus organizaciones Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental y Sistemas de Higiene y Seguridad Ocupacional, aplicando normas de calidad como ISO 9001; OSHAS 18000, ISO 14001, ya que solamente de esta manera podrán lograr estandarizar sus procesos, mejorar continuamente a través de la detección de procesos y productos no conformes, reducir costo y lograr la eficiencia y la productividad que necesitan para alcanzar el éxito.

6.2.1. Conceptos que abarcan la mejora continua

Harrington (1993), afirma que mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La definición anterior, se refiere a que la mejora continua es un proceso que se aplica a cualquier área de una organización, describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Los empresarios nicaragüenses deben entender la importancia de esta técnica gerencial, ya que radica en que, con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. El mejoramiento continuo perfecciona la calidad de los productos y servicios, disminuye los costos, mejora los métodos de trabajo, posibilita la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la organización, disminuye los tiempos de trabajo de todo el proceso, porque el mejoramiento es cambio pequeño y constante, siempre hay algo que mejorar.

La aplicación del mejoramiento continuo deben verla como una herramienta para la solución de dificultades o hacia el aprovechamiento de oportunidades, esto se relaciona con la palabra japonesa Kaizen que proviene de la unión de dos vocablos que expresan: Kai “cambio” y zen “para mejorar”, por lo que la expresión

completa significa “cambio para mejorar” de acuerdo a lo dicho por el japonés Maasaki Imai quien fue su creador exponiendo en síntesis que Kaizen representaba un cambio permanente hacia una mejora o lo que es lo mismo un “mejoramiento continuo”. (Harrington 1997)

6.2.2. Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

6.2.2.1. Ventajas de la mejora continua

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

6.2.2.2. Desventajas de la mejora continua

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Lo antes dicho en las ventajas y desventajas del mejoramiento continuo se debe analizar detenidamente los factores más importantes que le darán beneficio a la empresa, ya que para iniciar un proceso de mejora se requiere de compromiso, inversión y paciencia; después esto se traduce en ahorros cuando se ha logrado establecer una cultura de calidad correctamente, eliminando errores y evitando los desperdicios.

6.3. Actividades básicas del mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Mintzberg (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

Obtener el compromiso de la Alta Dirección

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Establecer un consejo directivo de mejoramiento

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Conseguir la participación total de la administración

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Asegurar la participación en equipos de los empleados

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Conseguir la participación individual

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones,

controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Desarrollar actividades con la participación de los proveedores

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Establecer un sistema de reconocimientos

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta cuando realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

En la empresas de Nicaragua este modelo de trabajo ha venido avanzando a pasos lentos porque no forma parte de la cultura de trabajo tradicional, sin embargo los administradores deben tener una mente abierta a todos los cambios que el mercado competitivo exige para garantizar una vida larga a las

organizaciones, con relación a la mejora continua es un proceso muy bondadoso que visto como una estrategia de calidad a largo plazo permitirá que la empresa alcance sus metas propuestas, cuando los empleados se apropian del concepto de mejora continua eliminan los escotomas y ven las oportunidades en cada punto estratégico de la organización, ya que la mejora continua toca cada situación, actividad y proceso de la empresa.

6.3.1. Ciclo de mejora continua

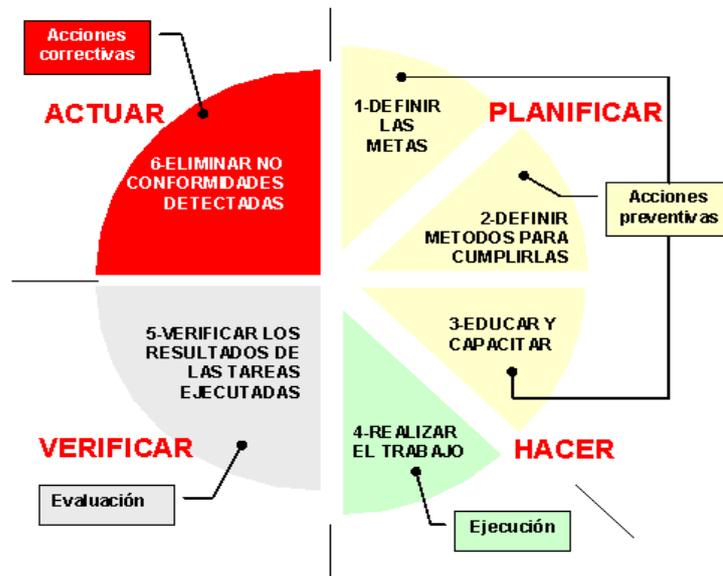
El ciclo administrativo de la calidad PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) tiene sus orígenes en Deming (1989) su teoría es la de proponer los elementos de la administración en cuatro funciones: organización, mando, coordinación y control.

Como lo expresa el autor, el ciclo administrativo de la calidad compuesto por: planear, hacer, verificar y actuar está directamente relacionado con las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar, permitiendo ver la utilidad de estructurar y llevar a cabo proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel de la organización, a través de una buena gestión administrativa.

En la práctica este ciclo se desarrolla de manera objetiva y profunda porque no es más que elaborar un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan para conocer si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo, por esta razón es fundamental la aplicación de la evaluación durante la ejecución del plan y no después de haber realizado el plan, puesto que cuando la evaluación se hace durante se tiene la oportunidad de hacer las correcciones de forma inmediata.

La utilización continua del PHVA en cualquier organización nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa.

Figura No. 2 Ciclo de Deming: Mejora continua



Fuente: Deming (1989)

6.3.1.1. Planificar

Es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. (Identificar servicios, Identificar clientes, Identificar requerimientos de los clientes, trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones, identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo), identificar y seleccionar los parámetros de medición, determinar la capacidad del proceso, Identificar con quien compararse, es decir hacer benchmarks.

La experiencia indica que cuando se inicia con esta etapa se debe involucrar a la gente correcta, recopilar los datos disponibles, comprender las necesidades de los clientes internos y externos, estudiar exhaustivamente el o los procesos involucrados y desarrollar el plan para entrenar al personal. En caso de ser necesario también las empresas pueden tomar como referencia lo obtenido en el proceso de benchmarking ya que eso le dará más valor al plan.

6.3.1.2. Hacer

Implementación de los procesos, Identificar oportunidades de mejora, desarrollo del plan piloto, implementar las mejoras.

En la práctica se refiere a llevar a cabo el plan de mejora, verificar las causas de los problemas y recopilar los datos apropiados para demostrar con evidencia los hechos ocurridos y conocer cuáles son los resultados obtenidos.

6.3.1.3. Verificar

Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados, consiste en evaluar la efectividad.

En el enunciado anterior especificó que esta etapa es la más importante porque a partir de esta se analizan y despliegan los datos, es esta parte donde los funcionarios de las empresas que dirigen se preguntan: ¿Se han alcanzado los resultados?, se comprende y se documentan las diferencias, revisan los problemas y errores, se pregunta ¿Qué se aprendió? ¿Que se queda aún por resolver?

6.3.1.4. Actuar

Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos, institucionalizar la mejora y/o volver al paso de hacer.

En la práctica el actuar se considera específicamente incorporar la mejora al proceso, comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa y se identifican nuevos proyectos o problemas. Es decir actuar aplicando las acciones preventivas o correctivas después de haber verificado y conocer las desviaciones encontradas con relación a lo descrito en el plan.

En resumen se afirma que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos

(no conformidades) que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo es realista y considera las variables del entorno, entonces siguiendo la estrategia del ciclo de la calidad, la probabilidad de éxito es mayor, sin olvidarse que en cada paso habrá que realizar acciones tácticas y operativas para seguir adelante con dominio.

6.3.2. Herramientas que impulsan la mejora continua

Las herramientas que impulsan la mejora continua permite a las organizaciones garantizar el cumplimiento perenne de las mejores prácticas hasta convertirlas en un hábito, para que las empresas trabajen en un sistema donde puedan reemplazar las dudas con certezas, el descontrol con el control y resolviendo el caos con orden, razón por la cual se describen las siguiente herramientas que deben ser aplicadas en las organizaciones:

6.3.2.1. Benchmarking

Spendolini (2005) considera que Benchmarking, es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

Existen tres tipos de benchmarking:

- **Interno:** Se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común compara los niveles alcanzados dentro de la misma organización.
- **Competitivo:** Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto. Normalmente, es el tipo de benchmarking más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas.

- Funcional: Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a tu misma industria; con este consigues la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa.

En el concepto anterior, el autor caracteriza el Benchmarking como una herramienta de gestión que permite a las empresas compararse con relación a su competencia, con el objetivo de garantizar mejores productos y servicios que les garantizará su desarrollo organizacional.

En la actualidad la aplicación de esta herramienta les permiten a las organizaciones hacer frente a los constantes cambios de la competencia en el mercado, permitiendo asegurar una posición competitiva que consiste en tomar como referencia aspectos de nuestra competencia, y adaptarlos a nuestro negocio o empresa. En Nicaragua esta herramienta es más utilizada en el sector micro-financiero ya que compiten bajo una oferta bastante parecida en cuanto a tasas de interés, ofreciendo generalmente los mismos servicios a los usuarios; también las empresas de telefonía nacional aplican esta herramienta de gestión para poder manejar los diferentes servicios que ofrecen cada una y ser competitivos en el mercado luchando cada vez uno y el otro por ser el líder en el mercado.

Es importante acentuar que el benchmarking no significa que espiemos o copiemos a nuestra competencia, sino que tomemos como referencia sus principales aspectos o estrategias, y los adoptemos a nuestro negocio, agregándoles mejoras con nuestra propia creatividad.

6.3.2.2. Empowerment

Koontz Weihrich (1998) expresa que el empowerment significa potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar, poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

El planteamiento indica que el empoderamiento es una herramienta de la calidad total en los modelos de mejora continua delegando poder y autoridad a los

colaboradores para fortalecer los procesos y tomar mejores decisiones en los momentos oportunos, fortaleciendo el liderazgo, trabajo en equipo y la motivación entre los empleados.

Con la aplicación de esta herramienta se le da oportunidad a los empleados de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento, de sea dueño de su propio trabajo reemplazando el modelo jerárquico de impartir ordenes por fomentar de manera estratégica el trabajo en equipo.

En la administración moderna esta nueva filosofía empresarial el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.

6.3.2.3. Coaching

Soler (2000) afirma que el coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel puesto que es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

Como lo expresa el autor, el coaching está predestinado a que la organización alcance la eficiencia, la motivación y la satisfacción de los clientes internos (colaboradores), analizando los frenos a la motivación, provocando una nueva situación basada en la motivación personal y grupal. Aplicando el coaching al entorno empresarial es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos y herramientas de trabajo.

En Nicaragua la aplicación de esta herramienta de gestión se da particularmente en las empresas del Grupo Pellas, en la zona norte de Nicaragua se aplicaba en la empresa Hidropónicas de Nicaragua ya que era implementada y sugerida específicamente por uno de los accionista como es don Mario Rapaccioli,

con el objetivo que profesionales puedan desarrollar comportamientos que les hacen ser más eficientes en su trabajo, con el objetivo de que los colaboradores progresen de forma rápida y eficaz y alcance una autonomía en la resolución de los problemas importantes y cotidianos.

Tomando como ejemplo clásico la aplicación de esta herramienta en ámbito deportivo; tras todo deportista de élite existe un profesional, en la sombra que le ayuda a mejorar y alcanzar sus metas, en el mundo empresarial, el coach estará detrás del directivo para que explote sus facultades y habilidades de la misma manera, la labor del coach no es dar consejos, el coach escucha a su pupilo y hace de espejo para que sea el propio cliente el que sea capaz de obtener esos resultados.

Entonces el trabajo del coach se centra, no tanto en los problemas del cliente, sino en las oportunidades de mejora que se deben de aprovechar. Además esta actividad está enfocada a permitir que las personas den lo mejor de sí mismo y por eso utilizan la formación, tanto a habilidades concretas como la dirección de un equipo o la atención al cliente, como el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional.

6.3.2.4. Justo a tiempo

Según Ohno (2000) La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

El concepto define claramente, el justo a tiempo es una herramienta de mucha importancia para todo tipo de empresa, simplemente porque su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

Las empresas de hoy de cualquier tamaño y sin importar al giro de negocio que se dediquen pueden aplicar esta herramienta de gestión ya que mejora la organización y maximiza el aprovechamiento de los recursos, esta técnica aplicada a las plantas industriales o beneficios. En Nicaragua las empresas del sector hotelero, zonas francas textiles, tabacaleras aplican esta herramienta y se puede ver el crecimiento que se ha experimentado, porque dan paso a la revisión organizacional con todos sus involucrados.

6.3.2.5. Outsourcing

Según Rothery & Robertson (2001), también conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta, el Outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Según el planteamiento del autor, el objetivo principal del outsourcing es que las empresas reduzcan los gastos directos, basados en una subcontratación o tercerización de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa, actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración.

Existen muchas empresas que han recurrido a la aplicación de esta herramienta, por ejemplo Claro, Banpro, BDF, quienes tienen contratado al personal de limpieza y vigilancia, considerando como una alternativa que permite lograr un alto desempeño en áreas específicas obteniendo con ello una organización ligera y flexible. Esto también puede aplicarse a las empresas del sector de la agroindustria quien saldría muy beneficiada porque disminuiría la atención en detalles que los desconcentra de su principal función.

6.3.2.6. Reingeniería

Según Hammer & Champy (1994), considera que la reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo

cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto periodo de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad los cuales implica la obtención de ventajas competitivas.

La información antes descrita permite entender que con la reingeniería se incorpora la estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, también se puede lograr una revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y simultáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad.

Actualmente en Nicaragua, las empresas que no llevan a cabo este proceso de mejora continua son calificadas como olvidadas en el tiempo por sus directivos y administradores.

6.3.3. Factores de cambio que inducen a la gestión empresarial

Según Domínguez (2013) señala que para que una empresa pueda aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, es preciso que existan ciertas características: contar con una estructura a través de la cual las decisiones que se tomen sean correctas y puedan conducir a acciones adecuadas, la relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de los clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios.

El planteamiento por el autor, expresa que los factores de cambio para lograr una gestión empresarial adecuada dependen específicamente de la estructura organizacional que tenga la organización para alcanzar el éxito en las decisiones tomadas.

Las empresas han ido poco a poco cambiando su visión de futuro y convenciéndose que la gestión empresarial es necesaria si quieren poner en práctica cualquier herramienta que impulse la mejora continua, sin gestión no hay realización de actividades. Actualmente los procesos de producción y

administración son realizados por equipos automatizados y sistemas informáticos respectivamente, esto reduce la necesidad de contar como hasta ahora de mano de obra de *habilidades físicas*, y es necesario contar con expertos en los distintos departamentos de la empresa, lo que Peter Drucker, Catedrático de Gestión de la Universidad de Nueva York, llama "*trabajadores de conocimiento*".

Las organizaciones con el transcurrir del tiempo están respaldando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes para ser más competitivas en ambientes globalizados, sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, aun cuando la extensa literatura de las ciencias administrativas a lo largo de más de un siglo manifiestan "el recurso humano es el activo más valioso".

6.3.3.1. Estructuras organizativas

Según Domínguez (2013), la empresa debe disponer de una estructura humana y funcional eficaz, diseñada para que con el mínimo esfuerzo las personas realicen su trabajo, sin perder de vista la eficacia y rentabilidad de sus acciones.

Según lo dicho por el autor, las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables, el diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa, la planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía.

Sobre este particular en Nicaragua la mayor parte de las empresas grandes cuentan con una estructura organizativa, sin embargo en muchos sectores de la mediana empresa esto aún no es una práctica, y carecen de estructura de la organización, hablando de las plantas agroindustriales muchos lo tienen solamente en documentos y no es publicado y puesto a la vista del público, olvidándose que una estructura organizacional garantiza que la empresa cuente con las personas

adecuadas en los puestos adecuados, a medida que la empresa crece, la estructura de la organización debe evolucionar con ella.

6.3.3.2. Capital y talento humano

El Talento Humano es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerar lo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a los recursos humanos, pero concretamente al individuo como “talento humano o capital intangible”. Bernárdez (2008).

En este sentido y retomando las conclusiones de Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, de que el trabajador sin duda es el recurso más importante en cualquier organización, deseamos referirnos en este escrito sobre el talento humano como un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas.

En este sentido, los autores fijan postura con la posición de Bernárdez (2008) al señalar “la mayor parte de la literatura económica y legal especializada, llaman capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano y capital social”, por tal motivo relacionamos al talento humano con el capital intangible, que según el autor menciona que “La acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa del desarrollo económico”

Afirmarnos entonces que la gestión de los recursos humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

En Nicaragua actualmente se están desarrollando programas y proyectos que pretenden impulsar y promover el desarrollo de talentos humano, sin embargo no conseguimos pasar por desapercibido que el establecimiento de zonas francas no permite el desarrollo intelectual porque requiere solamente de mano de obra no calificada para cumplir sus objetivos, opuesto a esto sería que Nicaragua abriera

sus puertas hacia el establecimiento de zonas francas a empresas ensambladoras ya que entonces ahí si necesitarían incentivar verdaderamente el talento humano.

6.3.3.3. Cultura organizativa

Thompson, Strickland & Gamble (2008) denomina cultura corporativa al ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por sus valores fundamentales, ideas, principios comerciales, tradiciones, conductas arraigadas, practicas de trabajo y estilos de operar.

El concepto indica que la cultura organizativa está basada principalmente sobre la base de la filosofía organizacional propia de cada organización, en su tradición y comportamiento organizacional propio.

Toda empresa tiene su propia cultura, el carácter de la cultura de una compañía o el clima de trabajo es producto de los valores centrales y los principios empresariales que siguen los ejecutivos. La fusión declarada de ideas, principios y estilos de operación, costumbres y actitudes arraigadas, y ambiente de trabajo definen la cultura corporativa de una compañía; la cual es importante porque influye en las acciones y enfoques de la organización para realizar sus negocios ; en sentido muy real la cultura es el sistema operativo de la empresa, es el ADN organizacional.

En este sentido, los empleados, ya sea de igual o diferente formación o nivel jerárquico dentro de la empresa, pueden asimilar la cultura de su organización de una forma conforme y para lograrlo la alta gerencia realiza una efectiva selección, inducción e integración del trabajador a su equipo de trabajo.

Así como la forma de ser y de pensar de una persona se adquiere al paso del tiempo, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, ya que es el resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, los cuales establecen desde el principio las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización.

6.3.3.4. Tecnología

Según González (2010) menciona que muchas empresas están tomando la decisión de reestructurar su (TI) tecnología de información, ya que se están dando cuenta de todo los cambios positivos que esto implica para su negocio, es muy importante que las empresas logren identificar cuando es necesario cambiar sus procesos de información, siempre y cuando estos no estén funcionando correctamente, también es de mucha importancia el que la empresa ofrezca servicio en línea mediante página Web, ya que esto es un escaparate para obtener nuevos clientes si se utilizan estrategias adecuadas de marketing.

De acuerdo al concepto dado por el autor, los sistemas de información (SI) son de gran utilidad para cualquier empresa, no importando el giro de esta ya que la finalidad de estos es recopilar, integrar, analizar y dispersar información interna y externa de manera eficaz y eficiente.

Diversas empresas no le dan la importancia que se debería al uso de la tecnología por lo que es de suma importancia para el desarrollo de las mismas, ya que se requiere de empresas que compitan en el mercado electrónico y que tengan sistemas de información adecuado a sus necesidades, las empresas deben de contar con (SI) sistemas de información que les permita obtener información confiable y que les ayude a la toma de decisiones.

Los puntos que hay que considerar para poder implementar un buen sistema de información son:

- Contar con equipo y tecnología adecuada
- Identificar las necesidades de la empresa
- Determinar por departamentos los objetivos

Actualmente existen empresas que utilizan esta herramienta de páginas Web, pero son muy pocas la que realmente obtienen beneficios y todo esto se debe a el mal uso de la publicidad, marketing o porque no, el diseño de la misma página. Esta herramienta permite a las empresas obtener grandes oportunidades de

crecimiento, ya que podrán contar con la gran ventaja de que sus productos y/o servicios estarán a la vista de sus clientes durante todos los días del año.

El comercio electrónico y la comunicación inalámbrica, son también parte de la tecnología con la que muchas empresas suelen ofrecer sus productos y/o servicios, ya que esto les permite reducir sus costos de manera significativa además de que hoy en día más del 25% del comercio electrónico se realiza a través de medios inalámbricos.

La conexión en red en las empresas es una manera muy común de compartir información, y que permite a cualquier usuario de dicha red obtener información en el momento que se requiera, es por eso que todas aquellas empresas que no manejen conexiones en red puede que en un futuro presenten problemas internos en cuanto a la obtención de información.

6.3.3.5. Disminución de la resistencia al cambio

Según Siliceo (2004) define la necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional obliga a utilizar varios procedimientos de análisis, donde evidentemente no se pueden obviar, entre otros aspectos: las comparaciones entre el momento actual y el anterior, las críticas y reflexiones sobre el desarrollo y los resultados obtenidos en cada etapa del cambio así como las experiencias similares de otras organizaciones.

En cualquiera de los casos la disminución de la resistencia al cambio de las organizaciones y sus miembros es confirmado en el concepto dado por el autor, porque requiere de cumplir con aspectos importantes como es la comparación del momento actual con el anterior.

Las organizaciones en nuestro país cambian y por naturaleza la resistencia al cambio se puede dar en cualquier nivel debido a la misma cultura organizacional y personal, si no hubiera algo de resistencia el comportamiento organizacional tendría la característica de ser caótico, entonces la resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos o la forma de realizar un proceso puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar

como resultado una mejor decisión, pero existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio que es obstaculiza la adaptación y el progreso.

6.3.3.5.1. Requisitos para que el cambio sea exitoso

Según Kotter (1996) presenta su proceso hacia al cambio en su libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), el modelo de las fases del cambio, desarrollado comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:

Paso 1: Cree sentido de urgencia: Para que ocurra el cambio, se necesita que toda la empresa lo desee, desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio.

Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento de diálogo honesto y convincente acerca de lo que empieza a hablar acerca del cambio que alimentarse a sí misma.

Paso 2: Forme una poderosa coalición: Convencer a la gente de que el cambio es necesario.

Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente, para liderar el cambio, debe convertir aliados o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.

Paso 3: Crear una visión para el cambio: Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas.

Si vinculamos estos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Podemos decir entonces que una visión clara puede hacer entender a todos el por qué se está pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

Paso 4: Comunique la visión: Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito.

El mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que se debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos los miembros de la organización, también es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás.

Paso 5: Elimine los obstáculos: A este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización.

De ser así, existirán recursos que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino.

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo: Nada motiva más que el éxito. Por eso es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio.

Dentro de un breve período de tiempo se tiene que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría malograr el proceso. No sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con poco margen para el fracaso. Cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Paso 7: Construya sobre el cambio: El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien, pero si puede lanzar diez productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa: Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización.

La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día, realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de la organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

También es importante que los líderes sigan apoyando el cambio, esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando.

Lo antes dicho trata de explicar la importancia que tienen el proceso de llevar a cabo el cambio en la organización para poder cumplir con los objetivos establecidos en los planes, para lograr el cambio es necesario que la gestión sea eficiente y que debe ser llevado a cabo por el líder de la organización de manera exitosa, por esta razón vale mencionar algunos hábitos necesario para alcanzar con éxito cualquier meta propuesta:

Hábito #1: La gente exitosa está conectada con su pasión: La mayoría de la gente que ha alcanzado un gran éxito, ama lo que hace.

Hábito #2: La gente exitosa toma decisiones y actúa: La gente exitosa es buena para tomar decisiones. Con frecuencia las más grandes oportunidades de la vida vienen rápido y se van; aquellos que actúan tienden a tener la ventaja.

Esto no significa que debemos ser irresponsables con nuestras decisiones. Puede que no sea perfecto, pero aprendemos de nuestros errores y, en consecuencia, tomar el curso correcto.

Hábito #3: La gente exitosa está enfocada: La gente exitosa se enfocada en una sola cosa a la vez, no abren dos negocios a la vez, no estudian para ser chefs y maestros; escogen una cosa y dedican su tiempo y energía para ser los mejores en esa área.

Hábito # 4: La gente exitosa se rodea de gente exitosa: Hay mucho de cierto en el dicho no puedes hacer todo uno mismo, cualquiera que ha logrado algo siempre tiene una gran lista de gente a la cual agradecer.

Desde amigos a familia a compañeros de equipo, de trabajo, maestros, mentores y entrenadores. La gente exitosa se rodea de gente buena, positiva, que da todo su apoyo, que inspira, talentosa, culta y exitosa.

Hábito #5: La gente exitosa cree en sí misma y en sus sueños: Definitivamente no hay un sustituto para el pensamiento positivo, la gente exitosa es capaz de ver el éxito antes de que ocurra.

Hábito #6: la gente exitosa se esfuerza por alcanzar la excelencia: La gente exitosa no se queda conforme con un resultado decente, no está contenta con llegar al promedio o con ser mediocre, busca siempre mejores estándares, tiene una ética excepcional en su trabajo y esperan más de sí misma que lo que otros esperan de ella.

Hábito #7: La gente exitosa se cuida a sí misma: La gente exitosa reconoce la importancia de “recargar las baterías”, entiende que hay una necesidad de balance y el hecho de que para operar a cierto nivel, tienen que cuidarse a ellos mismos –física, mental y emocionalmente.

Todo lo mencionado resume que los que han llegado a la cima de su industria, profesión, deporte o hobby siente pasión por lo que hace, se traduce en que el éxito generalmente requiere de mucho trabajo, compromiso, persistencia y disciplina, las personas deben creer en ellas mismas, en sus habilidades y en su propio potencial, cree que el trabajo duro, la persistencia y la práctica con el tiempo dan frutos, tienen confianza y son optimistas. Estos elementos son aplicables a la organización y los resultados permiten alcanzar la misión y visión empresarial.

6.4. Calidad

Hoy el mundo está cada día más interconectado (globalizado), así, es posible entender la globalización como un proceso de interconexión financiera, económica, social, política y cultural que se acelera por el desvalorización de los transportes y la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación, ha estado acompañado de diversos cambios en los procesos de producción, en los que es cada vez más frecuente que el valor de los productos dependa más de los elementos no materiales que llevan incorporados (como diseño del producto, imagen de marca, patentes, mercadotecnia, distribución, otros) que de la manipulación física de los elementos materiales que los integran.

Por lo general la riqueza se genera a partir de intangibles como el conocimiento y la información; y de ellos se derivan aspectos como: liderazgo, mejora de la calidad y la productividad, conocimiento del cliente (atención, nichos de mercado), logística (flujos de mercancías, energía e información), alianzas entre empresas, distribución de productos y nuevas formas de hacerlos llegar a los clientes, así como innovación, investigación y desarrollo, todos estos aspectos contribuyen en la organización al logro de la calidad tanto de los procesos como de los productos hasta alcanzar la mejora continua.

Como lo señala Drucker (1999): “El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su aparato de producción. El activo más valioso de una institución del siglo XXI, tenga o no un carácter comercial, serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de los mismos”.

El concepto anterior determina que talento humano, su productividad y motivación pasan a desempeñar un papel superior, y esto amerita reflexionar la dirección y el diseño de las organizaciones para adaptarlas a estas nuevas realidades en las que, como nunca antes, el talento humano es vital para alcanzar los objetivos organizacionales.

En Nicaragua, el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) tiene la misión de impulsar la productividad, eficiencia y competitividad de cadenas y enjambres intersectoriales, la industria y otros sectores no agropecuarios,

apoyándose en el desarrollo, transferencia de tecnología y la capacitación gerencial con énfasis en la pequeña y mediana empresa, los esfuerzos hecho desde los ministerios para llevar a cabo procesos de calidad es un reto cada vez mayor, porque principalmente los pequeños y medianos empresarios enfrentan problemas en gestión, información, calidad, mercadeo, acceso a financiamientos y tecnología, entre otras.

En cuanto a la tecnología, la capacidad de las PYMES para satisfacer a sus clientes suele ser limitada pues carecen de instrumentos para mejorar los productos, su imagen comercial, su poder de negociación frente a clientes y proveedores, y los trabajadores están poco articulados para solucionar problemas, tomar decisiones y planificar el trabajo. Pese a todo, los problemas de la PYMEs no se deben a su tamaño, sino a su aislamiento de contextos, políticos, institucionales, económicos y territoriales de apoyo. Sin embargo no podemos dejar de mencionar que grandes empresas, corporaciones y empresas medianas han optado a llevar a cabo procesos de certificaciones que les permitan tener una mejor participación en el mercado.

Gutiérrez (1997) afirma que es necesario que cada empresa u organización busque adaptarse a este contexto cambiante. Para ello, debe iniciar con una revisión de su entorno y una reflexión estratégica sobre su misión (razón de ser), con el propósito de definir su rumbo estratégico (visión y objetivos estratégicos) para los siguientes años, identificando las ventajas competitivas que es necesario desarrollar, rediseñando la organización y alineando todos sus esfuerzos para caminar en la dirección deseada.

6.4.1. Control total de la calidad

Ishikawa (1986) señala que el Control Total de Calidad (CTC) es una nueva filosofía de administración que se debe convertir en uno de los principales objetivos de la compañía, y para ello se deben fijar metas a largo plazo y anteponer a la calidad en todas las decisiones, empezando por el área de compras.

Sigue diciendo el autor que al ser el control total de la calidad una nueva filosofía de administración, menciona que la alta administración debe liderar los esfuerzos de mejora y que esto debe ser complementado con el papel fundamental de las gerencias medias, así mismo, hace especial énfasis en cómo el control total de la calidad sólo es posible cuando la gerencia se compromete con el proceso y todo el personal se responsabiliza del autocontrol.

Las ideas de Senge (2012) sobre aprendizaje organizacional en su obra cumbre *La quinta disciplina (Peter Senge)*, cuya edición original en inglés apareció en 1990 donde “Define a las empresas inteligentes como aquellas en las que la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, en las que se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento y en las que los trabajadores aprenden a aprender, enfatizando que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”. Asimismo, señala que parte de la problemática de las organizaciones para aprender y evolucionar es la manera en la que se enseña a analizar el mundo.

Los conceptos antes mencionados sobre el control total de calidad dejan claro sobre la nueva filosofía de administración a través de la fijación de metas a largo plazo anteponiendo la calidad ante cada decisión tomada, determinando que esto solamente es posible gracias al compromiso de las gerencias involucradas.

En nuestro país por un asunto cultural las empresas le prestan poca atención al proceso de aprender de manera continua y sistemática como obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas mismas, de esta manera podrían detectar y corregir los errores, ser capaces de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades, la aplicación del concepto del control total de la calidad es escasamente aplicado, pocas son las empresas que cuentan con departamentos creados que permitan el aseguramiento de la calidad; sobre esto empresas dedicadas al procesamiento de café cuentan con áreas que dan seguimiento a los sistemas de calidad, estas empresas como Beneficio San Carlos, Beneficio Sajonia, Beneficio Bencafe, entre otros.

Debemos mencionar que las gerencias no deben conformarse con las mejoras en la calidad del producto sino insistir para que éstas siempre vayan un paso adelante, es indispensable la capacitación a todos los miembros de la empresa, desde los trabajadores hasta el presidente de socios. Una gran ventaja competitiva para las empresas es la implantación y despliegue del control total de calidad que propicia: Un cambio de actitud, conciencia de calidad, la integración del personal de la organización, la estandarización de las operaciones, una metodología para el trabajo, el auto-desarrollo y sobre todo congruencia de la alta gerencia en su manera de actuar.

La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios, eso se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgos, siendo la estrategia bien aplicada, responda a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

6.4.1.1. Calidad

Respecto a la calidad existen varias definiciones; por ejemplo, para Juran & Godfrey (1999) define “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”.

Por su parte, la norma ISO-9000 (2005) define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

En este sentido los conceptos indican que la calidad la define el cliente, ya que es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio que por lo general es quien da la aprobación o rechazo, ya que deben cumplirse con las necesidades y expectativas de los usuarios.

En la práctica las organizaciones están aplicando los conceptos de calidad debido a las exigencias propias del mercado, porque ha sido el mercado nacional e internacional que ha obligado a las empresas a trabajar en esta nueva filosofía, porque de esta manera reciben algún tipo de incentivo que les beneficie económicamente o socialmente. Es por esta razón que se está desprendiendo la necesidad de enfocar la empresa hacia el cliente para obtener productos y servicios de calidad que contribuyan al logro de las metas trazadas para alcanzar los niveles de rentabilidad esperado buscando la excelencia empresarial porque se debe involucrar en la gestión a todos los miembros de la organización.

6.4.1.2. Productividad

Según Gutiérrez (1997), es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados.

Lo indicado por el autor deja claro que al aplicar la productividad en las organizaciones es buscar eficiencia, optimizando los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; además de la aplicación de la eficacia que implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado).

En la práctica el comportamiento de la eficiencia y la eficacia se puede ver desde dos perspectivas: se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados, entonces adicionalmente, se debe evaluar la efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar para poder cumplir con las metas propuestas.

Las empresas deben crear modelos donde el personal se adapta al sistema y que no se convierta en la causa básica de la mala calidad, se dice que más del 90% de las fallas está fuera del alcance de la gente de labor directa, las causas deben buscarse a lo largo del proceso, desde los insumos, y preguntando si éstos cumplen con los requerimientos y si se reciben a tiempo. Asimismo, hay que

inspeccionar los procesos de transformación y ver dónde se originan los incumplimientos, cuáles son las causas de éstos y cómo pueden remediarse y evitarse.

6.4.1.3. Competitividad

Por competitividad se entiende según Sallenave (1995) la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor.

Por el concepto antes mencionado la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones

La administración moderna que cuentan con sistema de gestión de calidad han dejado a un lado el pensamiento tradicionalista que se creía que la calidad, el precio y el tiempo de entrega eran objetivos antagónicos en el sentido de que se podía mejorar cualquiera de los tres sólo en detrimento de los otros dos, de hecho algunas organizaciones siguen actuando a partir de la creencia de que mejorar la calidad implica necesariamente un precio más alto y un mayor tiempo de producción del bien o servicio. Sin embargo, cada día hay más empresas en las que se sabe que la calidad y la mejora de los diversos procesos influyen positivamente en los tres factores.

Es decir, cada vez hay más empresas que actúan sabiendo que el producto de mejor calidad tiene costos totales más bajos, mientras que el producto de más mala calidad tiene costos totales más altos, ya que cuando se tiene mala calidad en las diferentes actividades y procesos, hay equivocaciones y fallas de todo tipo, en resumen, la competitividad se precisa como la capacidad de una empresa de generar valor para el cliente, los proveedores y los accionistas.

6.4.1.4. Costos de calidad

Los costos de calidad son los gastos generados para asegurar que los productos, los servicios, los procesos y los sistemas cumplan con los requerimientos. (Ishikawa 1986)

El concepto anterior sobre costos de calidad implica la utilización de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar los esfuerzos de la organización y las áreas de oportunidad, en la misma para obtener niveles óptimos de calidad, utilizando los recursos disponibles de la forma más rentable, porque la mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas se tengan, los costos por lograr la calidad y por no tenerla serán más elevados.

Según Ishikawa (1986), los costos de calidad se dividen en tres categorías fundamentales:

1. Costos de prevención: Son aquellos importes erogados para prevenir y evitar el incumplimiento de los requerimientos en cualquier producto, servicio, proceso y/o sistema de la empresa. Son los costos de todas las actividades especialmente diseñadas para evitar que se cometan errores.

2. Costos de evaluación: Son las erogaciones generadas por la inspección de los productos, los servicios, los procesos y/o los sistemas para asegurar que cumplan con los requerimientos. Son los costos asociados con la medición, con la evaluación de los productos para asegurarse la conformidad con los estándares de calidad y requerimientos de desempeño.

3. Costos de no calidad: Son los costos ocasionados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y / o los sistemas. Se subdividen en:

3.1 Costos de fallas internas: Aquellos importes generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, servicios, los procesos, los errores detectados antes de que la producción llegue al cliente.

3.2 Costos de fallas externas: Son los costos erogados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y/o los sistemas no controlados directamente por la empresa, son aquellos en que incurre el productor porque al cliente se le suministran productos inaceptables.

En vista de lo anterior se determina, que las grandes empresas son las que requieren un aplicación adecuada de los tipos de costos de calidad que se categorizan para llevar a cabo un proceso de control, permitiéndoles determinar con exactitud los costos de no calidad y como esto afecta en la rentabilidad de la organización.

6.4.1.5. Sistemas de información de calidad

El sistema de información de la calidad es un método organizado para recolectar, almacenar y reportar la información sobre la calidad para ayudar a los tomadores de decisiones en todos los niveles. (Juran & Godfrey1999).

Según lo expresado por el autor, esta técnica permite utilizar la información sobre la calidad para mejorar continuamente a través de un proceso de toma de decisiones objetivo basado en información confiable, que ocurre en condiciones cambiantes y que van de la mano con el uso de sistemas y equipo electrónicos que han dado como resultado un punto de vista más amplio sobre la información de la calidad.

Para que las organizaciones permitan la entrada a un sistema de información de la calidad deben estar preparadas con información relacionada a: investigación de mercado sobre la calidad, datos de pruebas del diseño de productos, información sobre la evaluación del diseño de la calidad, datos de proceso, datos de inspección final. Estos sistemas son de gran importancia porque permite a los miembros de la organización tener control sobre la información relevante en el momento adecuado, de manera que pueda tomar decisiones preventivas o correctivas en el tiempo oportuno.

VII. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cómo es la gestión en los procesos administrativos que ejecuta la empresa Matagalpa Coffee Group?

¿Cuáles son los procesos de calidad aplicados en la empresa Matagalpa Coffee Group?

¿Cuáles son los indicadores se aplican para monitorear la mejora continua en la empresa Matagalpa Coffee Group?

¿Cómo ayudaría la propuesta del modelo gestión administrativo a la empresa Matagalpa Coffee Group?

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. Enfoque de la investigación

Según el enfoque es cuantitativo con algunos elementos cualitativos, predominando el enfoque cuantitativo se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de Investigación.

Sampieri et. al (2003) define el enfoque cuantitativo como método que se usa para la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

La razón principal de dicha afirmación es porque antes de abordar la temática sobre Gestión administrativa se consultaron primeramente la literatura de diversos autores reconocidos en donde se identificaron los indicadores principales a tomar en cuenta para comprobar si efectivamente la empresa aplica dichos procedimientos, planteándose por tanto los objetivos desarrollados en la presente investigación.

También posee algunos elementos cualitativos apoyados en el análisis del alcance, efectividad operativa, cumplimiento de acciones, control de calidad entre otras.

Sampieri et. al (2003) define el enfoque cualitativo el método que se utiliza para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en un proceso de interpretación.

El proceso se mueve dinámicamente entre los hechos y su interpretación en ambos sentidos, razón por la cual ambos enfoques han sido valiosos ya que ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sus enfoques son complementarios en este estudio.

8.2. Tipo de estudio

Según el paradigma filosófico el presente estudio es de tipo sistémico el cual, según García (1992) explica de la siguiente forma:

“Así, la visión sistémica aparece como una manera distinta para abordar el problema de un fenómeno social, económico, ambiental o de sus

interrelaciones, a través de una forma de pensamiento basada en la totalidad y sus propiedades que complementa y/o trasciende al reduccionismo científico” (Citada por Barrera Mejía & Castro Ramírez, 2012).

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Sampieri et al 2006).

Con respecto al tiempo, la investigación es de corte transversal, pues implica la recolección de datos en un solo periodo de tiempo. El corte en esta investigación corresponde al periodo de un año entre 2013-2014, que va de acuerdo al ciclo productivo.

8.3. Nivel de profundidad del estudio

Sampieri et. al (2006) Afirma que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Esta investigación es de tipo descriptivo, el objetivo de la investigación descriptiva es porque consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables

En relación con los niveles o grados de desarrollo del conocimiento sobre el estudio se encuentran los siguientes:

Un primer nivel que corresponde a la familiarización con los conocimientos ya existentes sobre la gestión administrativa y su impacto hacia la mejora continua de la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en un segundo nivel se establecen los conocimientos adquiridos a través del desarrollo profundo del

estudio y la comprobación de preguntas directrices que orientan el desarrollo de esta investigación.

El tipo de investigación que se desarrolla en este estudio responde al paradigma naturalista, puesto que éste según Sampieri et.al (2006) engloba un conjunto de corrientes humanísticas – interpretativos cuyo interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de lo que ocurre en un contexto determinado. Se basa fundamentalmente en la observación y en el uso de los relatos para comprender la experiencia de los propios sujetos de investigación. Cabe destacar que las indagaciones que responden a las ciencias humanas y sociales no pueden concebirse como un objeto más, debido a que la sociedad misma es también subjetiva. Consiste en un modelo para situarse ante la realidad, interpretarla y darle solución a los problemas que en ella se presentan.

Según el diseño la investigación es no experimental, Según Sampieri et al (2006), la investigación no experimental son aquellos estudios que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Este estudio conlleva un diseño de investigación no experimental que se presenta en una empresa privada donde se recolectarán datos en un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables entre ellas la gestión administrativa, mejora continua y calidad; a su vez se pretende analizar su impacto e interrelación en un momento dado para lograr mejores resultados, observando las situaciones existente de la ocurrencia de los fenómenos en su ambiente real para luego analizar cada una de las variables y su interrelación.

8.4. Población y Muestra

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Sampieri et. al 2006).

La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Sampieri et. al 2006)

Se aplicó método de muestreo no probabilístico en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las

características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas. (Sampieri, et. al 2003)

La razón de seleccionar un método de muestreo no probabilístico es que proporciona la ventaja de no requerir tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Es decir se han seleccionado a los individuos a través de algunos criterios que se basan en la experiencia de otros estudios anteriores o el conocimiento sobre la población y el comportamiento de ésta frente a las características del objeto de estudio.

Más específicamente los elementos sujetos objeto de estudio son los trabajadores de Matagalpa Coffe Group, trabajadores que poseen contrato permanente en la institución y son quienes se involucran directamente con los procesos desarrollados dentro de la empresa, y por ende quienes manejan información acerca de los mismos que resulta ser relevante para el estudio.

8.5. Métodos y técnicas utilizadas.

Según Sampieri et. al 2006, lo que se busca en los procesos cuantitativos es tomar como punto de partida la teoría existente referente a fenómenos cuya naturaleza está explícitamente conocida y estudiada, para formar un marco teórico que guíe a la investigación a la aplicación de métodos correctos que corroboren las afirmaciones hechas por expertos.

Partiendo de ello se afirma que la información del marco referencial está sustentada en libros cuya autoría son personas dueñas de grandes empresas a la vanguardia de la aplicación de métodos de eficiencia y eficacia, aplicados a la Gestión Administrativa.

El propósito de dicha indagación es esclarecer las características del fenómeno de estudio además de establecer un método de guía para la elaboración y delimitación de objetivos tomando en cuenta, en este caso los indicadores clave que hacen eficiente y eficaz la gestión administrativa. Sumarle un referente en donde se sustenten los resultados del estudio, aportando una explicación a cada una de las variables establecidas.

Se realizaron entrevistas dirigidas al administrador como eje fundamental de la gerencia administrativa, cuestionarios semi-estructurados aplicados a los implicados para comprobar si los procedimientos llevados a cabo se hacen de la forma recomendada en la literatura consultada, se utilizaron cuestionarios, guía de observación; lo cual se expuso de manera objetiva el comportamiento del fenómeno de estudio. Todos los instrumentos mencionados fueron implementados en actividades vinculados con la gestión administrativa y su impacto hacia la mejora continua de la calidad, en la empresa Matagalpa Coffee Group, del municipio de Matagalpa en el periodo 2013-2014.

8.5.1. Método Teórico

Sampieri et. al (2003) Considera que los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, ya que nos posibilita la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Éstos crean las condiciones para ir más allá de las características fenoménicas y superficiales de la realidad, explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales. En este estudio se aplicará este método, el cual permitirá conocer las causas y relaciones entre los factores y fenómenos de la realidad de la empresa que a simple vista no se pueden observar directamente.

Como método teórico se aplicaron el análisis para entender los fundamentos sobre la Gestión Administrativa, fundamentos que fueron profundamente estudiados parte por parte descomponiéndolo en indicadores clave que dan respuesta a los objetivos planteados.

La síntesis, como segundo método teórico el cual, basado en la información obtenida del análisis exhaustivo realizado con los métodos teóricos, resulta un

modelo de gestión administrativa que se apoya en las teorías de especialistas reconocidos en la materia.

Además de los ya conocidos métodos inductivos y deductivos, el primero para ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares. Y el segundo para derivar teoremas o principios secundarios a partir de principios generales y, con la ayuda de una serie de reglas de inferencia. (Plataforma educativa aragonesa, 2015)

Ambos conceptos se aplicaron al inicio y durante la investigación propiciando a la observación y registro de acontecimientos importantes para luego ordenarlos e ir sacando generalizaciones parciales a partir de los datos recopilados.

8.5.2. Método empírico

El método empírico: es concebido por Francisca de Canales, citada por Sequeira (1997), como el registro visual de lo que ocurre en una situación real. Clasificados y consignados los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Es decir que los instrumentos utilizados constituyen una guía que orienta la obtención de los datos que se necesitan para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y medir las variables o indicadores definidas en el estudio.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos en la presente investigación son: la entrevista (Anexo 2), cuestionario semi-estructurado (Anexo 3), guía de observación (Anexo 4) y guía de análisis documental (Anexo 5).

Entrevista:

El primer instrumento que se aplicó es la entrevista dirigida al Administrador de la Empresa Matagalpa Coffee Group para alcanzar el nivel de conocimiento que estos tienen sobre la importancia de la gestión administrativa para lograr la mejora continua hacia la calidad.

Folgueiros (2009), define la entrevista como “La técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando.

Cuestionario semi-estructurado:

Según García (1992), “una técnica de investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población

De acuerdo a lo comentado se aplicaron cuestionarios semi-estructurados a los empleados que forman parte de la nómina permanente y que son elementos determinantes en el funcionamiento de la empresa Matagalpa Coffe Group.

Observación:

Sampiere et. al. (2006), afirma que la observación no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); implica adentrarnos a profundidad en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a detalles, sucesos, eventos e interacciones.

La observación es un procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez usado, es un proceso cuya función inmediata es recoger información sobre el objeto en consideración.

Se utilizó guía de observación, cuyo objetivo era identificar las acciones que se realizan y todo aquello que puede apreciarse, de modo que permitan cumplir con la gestión administrativa para lograr la mejora continua.

8.6. Procesamiento de la información

El proceso y análisis de la información se llevó a cabo a través del uso de las siguientes herramientas:

- EXCEL, para apoyar la elaboración de gráficos que representan datos relevantes del estudio.
- SPSS: Permitted procesar la información obtenida de los cuestionarios semi-estructurados aplicados a los funcionarios y trabajadores y realizar un análisis fidedigno de la información

8.7. Proceso de validación de instrumentos

Para el proceso de validación de instrumentos se acudió a 6 expertos, de los cuales 3 son expertos en el área de metodología de la investigación y 3 en temas administrativos, todos a nivel de maestría.

Como expertos en el área de metodología:

MSc. Karla Dávila Castillo, MSc. Manuel González y MSc. Franklin René Rizo

Como especialistas en el campo administrativo:

MSc. Francisco Hernández, MSc. Abel Membreño y MSc. Douglas Gómez.

Las sugerencias proporcionadas consistieron en:

- ✓ Ordenamiento de los objetivos específicos.
- ✓ Cambiar verbos
- ✓ Revisión de escalas de medición de los instrumentos
- ✓ Revisión de redacción de algunas preguntas.

IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este análisis se realizó con base a los objetivos específicos planteados en el estudio, los cuales permitieron definir instrumentos los que posteriormente se aplicaron y producto de la información se clasifican las interrogantes que se relacionan con cada uno de los objetivos, consecutivamente se contrastan las respuestas entre sí, así como la similitud de opiniones emitidas por las fuentes y a su vez con los fundamentos teóricos que se presentan.

9.1. Gestión del proceso administrativo

Según León & otros (2007) determina que: La gestión administrativa o gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican en la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor.

Al aplicar la gestión administrativa adecuada en una empresa se obtiene un mayor control de los recursos y la potencialidad que estos generan en cuanto a calidad y productividad.

Dicho todo lo anterior se señala que durante el proceso de investigación y aplicación de instrumentos se puede determinar respuestas antes las interrogantes planteadas, para dar cumplimiento al primer objetivo específico que trata sobre la descripción de la gestión administrativa en la empresa, a continuación se presenta la siguiente interrogante:

9.1.1 La misión, visión y valores están claramente consensuadas, documentadas y publicadas.

La misión, visión y valores son factores claves en un plan estratégico que determina lo que es la empresa y hacia dónde quiere ir, los objetivos establecidos deben estar alineados con la estrategia para lograr el alcance de la misión y visión de la organización. Por lo tanto al momento de aplicar los instrumentos se encontró que:

En entrevista realizada al administrador de la empresa Matagalpa Coffee Group sobre la existencia de la misión, visión y valores institucionales en la empresa, este respondió que “No existe claramente definida ni documentada, respondiendo que es un tema que lo preguntan todos los estudiantes que hacen pasantías y también lo consultan las empresas certificadores”. Se considera que es un tema de poca relevancia dentro de la planificación de la organización, puesto que no lo han considerado oportuno de establecer y definir.

Tomando como referencia los parámetros anteriores se formuló pregunta para conocer la opinión de uno de los socios de la empresa y este informante considera que “La misión es dar un buen servicio al cliente, la visión mantener la calidad, no la tienen documentada”. La opinión de este agente está ajustada únicamente a sus necesidades empresariales, sin tomar en cuenta a todos sus aliados estratégicos para el cumplimiento de lo que son y de lo que tienen pensado llegar a hacer.

En ese mismo sentido se les consultó a los trabajadores los cuales respondieron en un 100% que en la empresa no existe planificación y esto obedece a que no ha sido orientada y además se desconoce el proceso para ejecutarla. Para darle mayor objetividad al estudio se procedió a realizar un análisis documental al acta de constitución para valorar si existe información sobre visión y misión de la institución y el hallazgo fue nulo. (Ver anexo 6- gráfico 1).

Es notoria la coincidencia de opinión del gerente, los trabajadores y la revisión realizada, sin embargo se considera válido destacar la necesidad de tener determinado estos elementos claves que permitan definir la razón de existir de la empresa (misión), lo que la organización quiere ser en el futuro (visión) y los principios y creencias que comparten los miembros de la organización (valores).

9.1.2 Proceso administrativo

Según Chiavenato (2001) las funciones administrativas son las mismas funciones del administrador e implican los denominados elementos de la administración que según Fayol son: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo, y se encuentra en cualquier trabajo del administrador en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa.

Al indagar con el gerente general acerca del proceso administrativo solamente respondió que actualmente se planea recibir 200,000 qq de café pergamino, equivalente 90,000 qq oro, con una inversión para el ciclo 2014-2015 en maquinaria de \$85,0000 para que el flujo sea de 140 qq x hora.

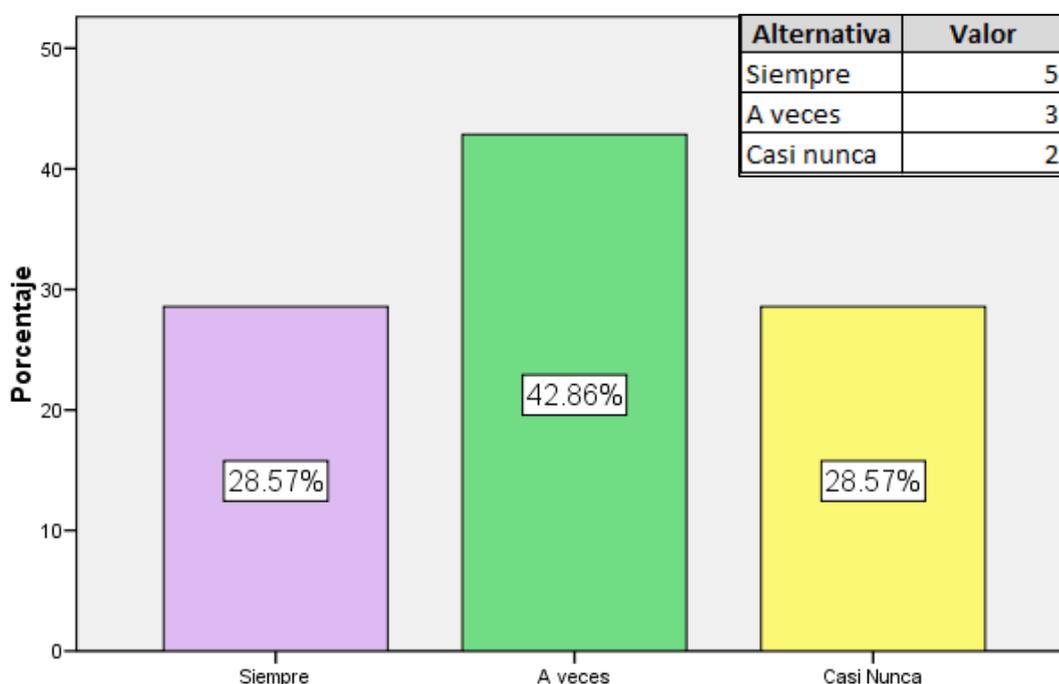
A diferencia en la consulta realizada a uno de los socios respondió que no maneja como funciona este proceso porque tiene solamente un mes de estar realizando esa función, cree que todo está bien porque no hay problemas relevantes.

En ese mismo sentido se consultó a los trabajadores los cuales el 100% respondieron que no existe planificación y esto obedece a que no ha sido orientada y además desconocen el proceso para ejecutarla (ver anexo 6 - gráfico#2). También se puede mencionar que los trabajadores afirman que no existen reglamentos internos, responden que al no existir planes de trabajo derivados de una planificación, no existen evaluaciones de las actividades realizadas durante la ejecución de los procesos tanto administrativos como de producción. Es importante mencionar que no se llevan ningún tipo de planes, por lo tanto la organización del personal está en función de a cumplir con el quehacer diario, los controles se llevan exclusivamente sobre los inventarios de café y la dirección se muestra muy pasiva en cuanto al cumplimiento de las funciones administrativas.

Para soportar con mayor evidencia la falta de una correcta aplicación del proceso administrativo se procedió a solicitar al administrador planes de trabajo donde se puedan demostrar el cumplimiento, sin embargo no se encontró nada relacionado a la puesta en marcha de un correcto y adecuado proceso administrativo.

Por lo tanto es importante mencionar la correspondencia que hay en las respuestas tanto del administrador y los trabajadores con relación a carencia de información documentada y la falta de establecimiento de objetivos y metas claras al no tener planes determinados y mucho menos evaluación de los planes, esto responde a la interrogante siguiente:

Gráfico No. 1: Establecimiento de objetivos y metas



Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

De los trabajadores encuestados a cerca de la definición de objetivos y metas claras para su desempeño, el 42.86% afirman que a veces se establecen objetivos y metas claras, sin embargo un 28.57% menciona que siempre se les establece sus objetivos y metas y el otro 28.57% dice que casi nunca se les establece. Es importante mencionar que estas respuestas varían de acuerdo a los cargos que ocupan los informantes y por la importancia que en este momento tienen en los cargos. Sin embargo el establecimiento de objetivos y metas claras son los que orientan las actividades de la empresa hacia el logro de las metas; como se puede observar lo que ocurre en la empresa según la información recolectada, esta situación no contribuye de forma positiva para la puesta en práctica de una eficiente gestión administrativa que garantice el cumplimiento de los planes y metas organizacionales porque no les permitiera marcar sus acciones futuras ya que la empresa no puede crecer sin horizonte porque estaría desaprovechando todos sus recursos hasta llegar a caer en la posibilidad de no mantenerse en el tiempo.

9.1.3 Estructura organizativa

Según Domínguez (2013). La empresa debe disponer de una estructura humana y funcional eficaz, diseñada para que con el mínimo esfuerzo las personas realicen su trabajo, sin perder de vista la eficacia y rentabilidad de sus acciones.

En entrevista realizada al administrador para conocer la existencia de una estructura organizativa visible y ajustada a la organización, claramente afirma que no cuenta con un organigrama que representa la estructura organizativa de la empresa, lo que coincide con la respuesta del socio en entrevista realizada. Sin embargo es importante mencionar que en encuesta realizada a los trabajadores el 100% mencionan que en la empresa no existe estructura organizativa definida (ver anexo 6- gráfico #3). También en observación directa se pudo confirmar las respuestas dadas por el administrador, representante legal y los encuestados; ya que no se logró apreciar la existencia del organigrama en la empresa.

Por la importancia que tiene para la empresa contar una estructura organizativa clara, definida y del conocimientos de los miembros de la organización porque es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma porque a través de ella se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene, la situación que enfrenta la empresa en estudio refleja la falta de organización administrativa y que se está dando cumplimiento al proceso administrativo en actividades que se realizan en la empresa solamente por inercia, reflejando la carencia de conocimientos acerca de los beneficios empresariales que conlleva la aplicación de estos principios administrativos para el éxito empresarial.

Manuales de funciones y procedimientos

Para Stoner & Wankel (1990) una de las fases del proceso administrativo es la etapa de la organización. Organizar: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos, incluye determinar en qué

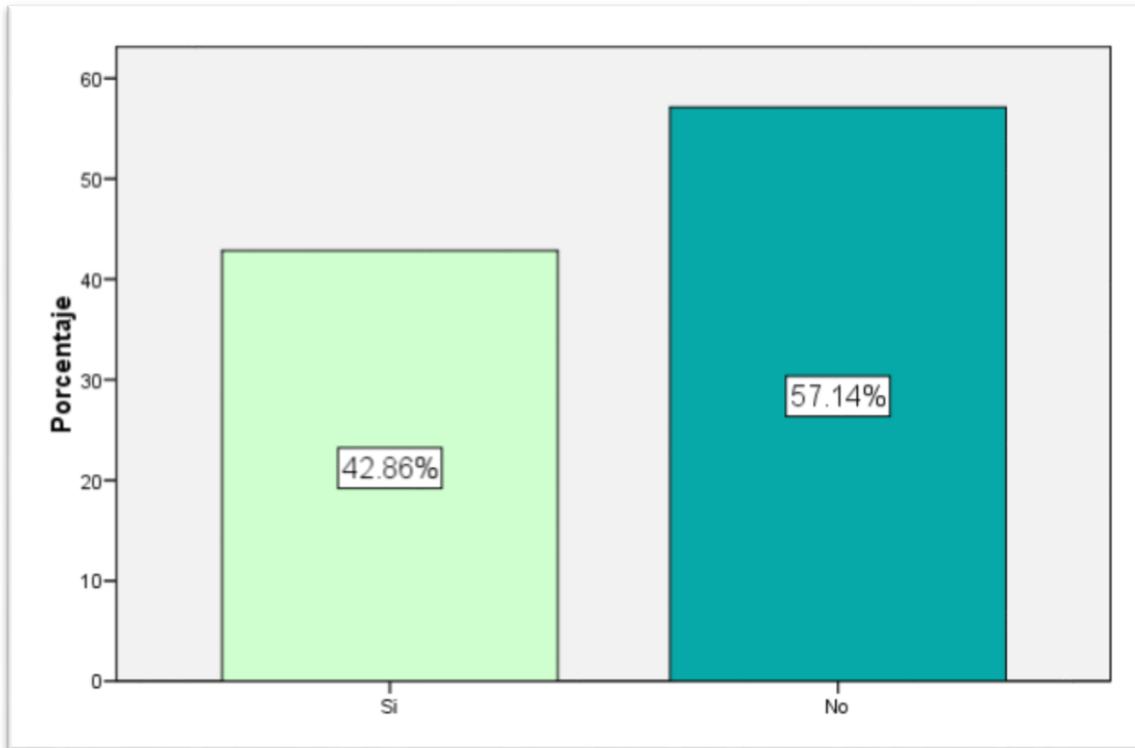
forma agruparan las actividades y los recursos, facilita la organización de las personas y los demás recursos necesarios para llevar a cabo el plan.

Al respecto referirse a la temática antes mencionada el administrador expresó que en la empresa no se cuenta con manuales de funciones y procedimientos, solo algunos manuales de procesos, menciona que son necesarios; por una parte son buenos y por otra es mala porque se convierten en una arma de doble filo, ya que considera que al elaborar dichos manuales de funciones o procedimiento existe la posibilidad que los empleados se limiten únicamente a hacer lo que se describa en su función y se pierda el sentido de colaboración. Al investigar sobre este tema con el socio no obtuvimos respuesta con relación a la interrogante presentada, justifica la falta de respuesta debido al poco tiempo de estar en función como representante legal, sin tomar que estos elementos son de vital importancia para el vivir en cualquier organización ya sea de productos o servicios. Al aplicar la guía de observación que contiene un aspecto relacionado con presencia del manual de organización esta no se efectuó por la carencia del mismo.

En ese mismo sentido se les preguntó a los trabajadores si cuentan con manuales de funciones y de procedimientos a los que un 57.14% respondieron que no cuentan con manuales de procedimientos y un 42.86% menciona que si cuenta con manuales, sin embargo se puede mencionar que al parecer los trabajadores confunden el término o no lo tiene claro porque rotundamente el administrador afirmó que no existen manuales y se pudo evidenciar a través de la de la guía de análisis documental la carencia de estos documentos. (Ver gráfico No. 2).

La falta de manuales administrativos en la empresa representa una gran debilidad, porque dichos manuales constituyen una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, porque contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Gráfico No. 2 Existencia de manuales de funciones y procedimientos.



Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

9.1.4 Toma de decisiones

Para Stoner & Wankel (1990), la tercera función dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. La dirección es la más importante y desafiante de todas las funciones administrativas.

Al indagar con el administrador sobre la interrogante realizada para conocer si la toma de decisiones se basa en acciones preventivas o correctivas su respuesta fue que cuando se toman decisiones algunas veces son preventivas y correctivas, claramente afirma que las decisiones las toman la administración y el representante legal de la empresa.

De la misma manera el representante legal respondió que las decisiones las toman en función de acciones preventivas, porque se prevén con anticipación cualquier eventualidad.

Sin embargo es importante mencionar que el 100% de los consultados en las encuestadas mencionan que en la empresa no pueden tomar decisiones sin consultar a sus jefes inmediatos. (Ver anexo 6 – gráfico #7).

Vale la pena considerar que deben aprender a delegar autoridad necesaria a los niveles inferiores para que puedan tomar mejores decisiones de manera oportuna en los procesos de operación y cumplir las funciones o responsabilidades que les sean asignadas sin que esto represente un abuso de autoridad, ya que actualmente las decisiones son tomadas únicamente por el administrador y por el socio; esto se puede superar contando con manuales de funciones y normativas de procesos, que agilicen la toma de decisiones tanto programadas como no programadas para poder atender eventualidades que surgen especialmente en este tipo de empresas, siempre y cuando tengan la información necesaria y oportuna para que no afecte negativamente a la organización y que se pueda apreciar la pro-actividad de los empleados para el cumplimiento de sus funciones sin crear dependencia de otros.

9.1.5 Cumplimiento de acuerdos hacia el logro de las metas.

Para Stoner & Wankel (1990), la cuarta función de control se define como el proceso de vigilar las actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Al indagar con el administrador si se cumplen con los acuerdos establecidos para alcanzar las metas en tiempo y forma y si se aplican correcciones oportunas cuando lo ideado no se está cumpliendo, su respuesta fue afirmativa expresando que si se cumplen, por ejemplo una de las metas fue ordenar la maquinaria (trillo, clasificadora, electrónica, pre-limpiadora), sin embargo el representante legal respondió de la de la misma manera alegando que si se cumplen, aunque tiene un mes de estar realizando la gestión como representante legal, a diferencia del administrador y del representante legal el 100% de trabajadores respondieron que

en la empresa no se evalúan los planes de trabajo productivos y administrativos, simplemente porque no existe planificación de las metas propuesta para cada ciclo productivo. (Ver anexo 6- gráfico #5)

Las respuestas antes descritas son claras para determinar que no existe seguimiento, monitoreo y control sobre el cumplimiento de las metas, al parecer solamente la dirección conoce cuáles son las metas propuestas, sin embargo se puede afirmar que simplemente se llevan registros de algunos procesos y de los inventarios de café, esto relacionado con los controles internos; situación que obedece a la falta de un plan estratégico contra el cual se evalúe lo planificado contra los resultados reales alcanzados y poder determinar de esta manera las acciones correctivas que se necesitan.

Al referirse a la temática antes mencionada también se relaciona la carencia de una cultura evaluativa al desempeño laboral ya que el administrador expresó que en la empresa nunca se ha llevado a cabo procesos de evaluación de desempeño, y que reconoce que sería buena porque incentivaría al empleado.

Así mismo el representante legal confirma que ninguna vez se ha realizado procesos de evaluación y que lo considera importante, porque de esa manera todos trabajarían en equipo y todo saldrá mejor.

En concordancia con las afirmaciones la responsable de recursos humanos en la encuesta realizada, afirma que nunca se ha realizado un proceso de evaluación objetiva. Los resultados de las encuestas realizadas arrojan que el 100% de los encuestados aseveran que nunca les han realizado procesos de evaluación de desempeño. (Ver anexo 6 - gráfico #6).

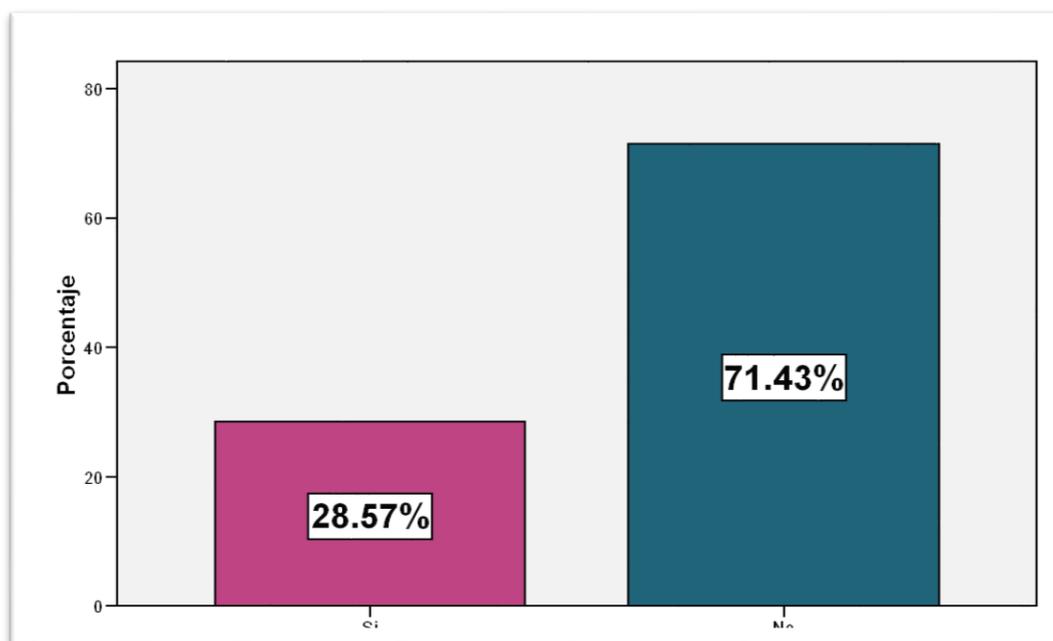
9.1.6 Capacitaciones y desarrollo

Chiavenato (2002) afirma que la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

Siliceo (2004) considera que el desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional tiene como causa fundamental la educación.

En entrevista realizada al administrador para conocer si cuentan con un programa de capacitación para el personal, este respondió que aún no cuentan con planes de capacitación para el personal, a pesar de ser un requisito ante las certificadoras. Al respecto los trabajadores encuestados un 71.43% expresaron que no han recibido capacitaciones y el 28.57% afirman haber recibido al menos dos capacitaciones; lo que se confirma con el análisis documental ya que no se encontró documentación sobre planes de capacitación, mucho menos programas para ejecutarlos. Esta situación incide en el desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos para prestar un servicio de calidad y satisfacción al cliente por la falta de competencia en el personal. Tal situación tiene relación con la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño, herramientas como manual de funciones que permitan identificar las brechas en el desempeño de cada puesto y determinar la necesidad de capacitación.

Gráfico No. 3 Capacitaciones recibidas para mejorar el cumplimiento de las funciones



Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

9.1.7 Motivación

Según Koontz & Weihrich (1999), la motivación es un reflejo de deseos, en tanto los *motivadores*, son entes que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño.

Al consultar al administrador a través de la entrevista para conocer la existencia de políticas motivacionales para el personal, menciona que durante los 3 años que tiene de ser el administrador no se aplican este tipo de políticas, ni siquiera se han dado aumentos de salario. Por otro lado al entrevistar al representante legal alega que se da algún incentivo por áreas, pero no a todos los empleados. Al respecto el 100% de los trabajadores encuestados respondieron que nunca han recibido incentivos o reconocimientos que sirvan como motivadores para mejorar la productividad (Ver anexo 6 – gráfico #7). En el análisis documental no se evidenció la elaboración de programas de reconocimientos a los trabajadores. La falta de este tipo de incentivos en la empresa repercute directamente en la falta de motivación, compromiso y lealtad para con la empresa, ya que las recompensas e incentivos constituyen motivadores que intensifican el impulso a satisfacer los deseos motivacionales de cada uno de los miembros de la organización, siendo estos influyentes en la conducta de los trabajadores porque eso establece una diferencia en lo que un trabajador realizará contribuyendo de esta manera al logro de las metas.

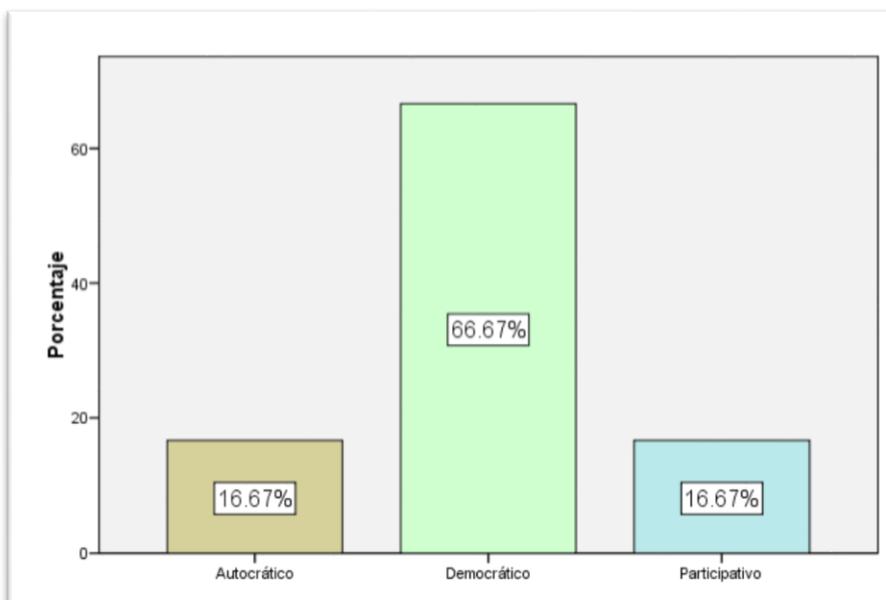
9.1.8 Liderazgo

Sallenave (2002) expresa que el liderazgo nace de cada participante del equipo de trabajo. Se trata de reconocer que la diversidad y la heterogeneidad permiten construir la capacidad de comprender que toda contribución es valiosa en la búsqueda de los resultados planteados.

En la entrevista realizada al administrador para conocer el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa, considera que existe liderazgo democrático, porque le gusta que le ayuden y además escucha opiniones de sus trabajadores. También se le preguntó la forma que logra que las personas hagan lo que él desea, respondiendo que habla con ellos una sola vez y todo aquel que no haga lo que se

orienta se les llama la atención, porque para él como administrador la tolerancia a las equivocaciones es moderada, ya que menciona que por una equivocación no despiden a nadie, en caso que suceda también se les llama la atención. Sin embargo la respuesta a la misma interrogante por parte del socio no fue satisfactoria ya que afirma que no lo podría calificar, porque el administrador siempre está a la defensa de los trabajadores. En las encuestas realizadas el 66.67% asegura que existe liderazgo democrático, con algunos comentarios como: no siempre se consulta, o se consulta a unos y a otros no; el 16.67% manifestaron que el tipo de liderazgo es autocrático porque no les toman en cuenta sus opiniones y el 16.67% respondió que existe liderazgo participativo. Este tipo de liderazgo democrático es el más practicado en las organizaciones sin embargo en algunas situaciones la posición del líder puede cambiar debido a las decisiones que se deban tomar en función de mejores logros en todos los ámbitos de la empresa, la carencia de liderazgo desmotiva a los trabajadores y no saben qué hacer a pesar de pagarles en tiempo y forma, esto afecta negativamente en el logro de los objetivos que tenga trazados los directivos de la empresa porque se encuentra la empresa a la deriva provocado esto por una mala gestión. (Ver gráfico No. 4)

Gráfico No. 4 Tipo de liderazgo



Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

9.2. Procesos de calidad aplicados.

9.2.1. Servicio

Juran & Godfrey, (1999) define “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”.

Por lo tanto la calidad es el conjunto de características del producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio, por lo tanto es importante mencionar lo que se define como servicio.

Sallenave(2002), determina el servicio como factor determinante en el proceso de fidelización de los clientes para la organización, el servicio va más allá de lo comercial y se convierte en un eje transversal que a todos toca en la organización.

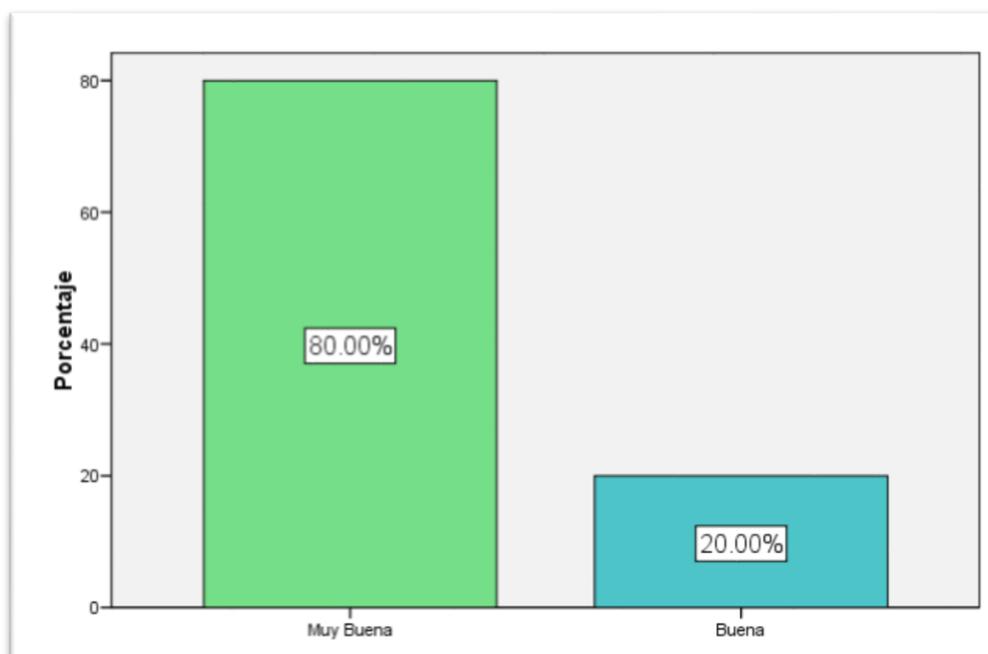
Al referirse al tópico antes mencionado y realizado las interrogantes sobre la valoración del servicio brindado a sus clientes internos y externos y nivel de satisfacción con el servicio brindado; el administrador expresó que hay clientes complicados que nunca se queda bien, aunque la idea es atender bien al cliente. Cuando le preguntamos si han realizado encuestas de satisfacción al cliente respondió que nunca se han hecho encuesta de satisfacción con los clientes y cuando existe alguna queja se trata de resolver inmediatamente, sin embargo estas quejas no quedan documentadas.

Por otra parte el socio cuando fue entrevistado asevera que los clientes están satisfechos y que no se van a otros beneficios porque el éxito de ellos está en el manejo de producto, porque si pierden calidad se pierde dinero, la calidad del café no se mejora, se mantiene a través de buenos procesos, por lo tanto al cuidar la calidad también se cuida el rendimiento para que esto no afecte financieramente a todos los involucrados. Al conocer las opinión de los trabajadores a través de las encuestas para conocer cómo valoran el servicio que le brinda a los clientes internos y externos, el 80% de los encuestados afirman que el servicio que se le brindan a los clientes es muy bueno porque siempre están pendientes de que los

clientes estén satisfechos, sin embargo un 20% menciona que es bueno. Al aplicar el análisis documental no se pudo evidenciar que las quejas de los clientes del servicio brindado estuviesen documentadas, por lo que se confirma que todo se hace de manera informal.

Esta falta de seguimiento, documentación y mejora de las quejas de los clientes afecta directamente en la atención a los clientes ya que la clave principal para mantener la existencia de la empresa en el tiempo porque si los clientes no se encuentran satisfechos significa que el trabajo que están llevando a cabo no es satisfactorio y esto tiene una repercusión negativa en los resultados finales principalmente en el área financiera, la satisfacción de los clientes es el eje fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización, los reclamos de los clientes son información tan valiosa que permite hacer mejoras que van a contribuir al logro de las metas, pero si los reclamos se tratan como una simple actividad están dejando de obtener ese valor agregado para lograr la mejora continua, el documentar los reclamos les permitirá tomar mejores decisiones porque tendrán elementos necesarios para evaluar lo que están haciendo bien o lo que están haciendo mal y sobre todo podrán medir su mejora a través de estadísticas, conocer cuántos reclamos reciben en un periodo de tiempo y después de recibirlas cuantas acciones de mejora han realizado y cuanto ha sido el avance logrado en función de este tema, esto verdaderamente es lo que da valor un proceso de retroalimentación en la gestión administrativa.

Gráfico No. 5 Valoración del servicio



Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

9.2.2. Productos no conformes

La norma ISO-9000 (2005) define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Dicho lo anterior se puede decir entonces que la calidad surge como una necesidad de controlar o verificar los productos, de la inspección del producto final hacia la conformidad con los requisitos exigibles.

Al investigar con el administrador acerca de las acciones que implementan cuando se identifican no conformidades de los productos y procesos este respondió diciendo: se ve cual es el motivo y la causa y lo superamos, sin embargo el socio afirma que cuando la calidad se pierde, se pierde en los rendimientos, por lo tanto no hay nada que hacer en ese momento sino que para el próximo tendido de café se deben controlar los niveles de humedad para evitar no conformidades en los productos. Por lo tanto sobre este tópico el 100% de los encuestados dice que

ejecutan acciones inmediatas cuando detectan no conformidades ya que existe un buen control en la bodega debido a sus características de imperfecciones y daños. (Ver anexo 6 – gráfico #8). Al examinar a través de guía de análisis documental se verificó que no llevan controles de los productos que no cumplen con la calidad requerida, a pesar de tener por separado sus productos de acuerdo a la calidad en las bodegas. Esta falta de control de los productos no conformes en la calidad es una debilidad en la empresa por que no están aplicando el objetivo principal que es identificar las posibles deficiencias, evitar la utilización no intencionada de estos productos y registrar la información de manera apropiada, de tal manera que todos aquellos productos que no cumplan con la calidad requerida deben ser identificados y almacenados de manera separada para evitar situaciones que afecten directamente la satisfacción de los clientes y por ende la rentabilidad de la empresa.

9.2.3. Costos de calidad

Los costos de calidad son los gastos generados para asegurar que los productos, los servicios, los procesos y los sistemas cumplan con los requerimientos. (Ishikawa 1986)

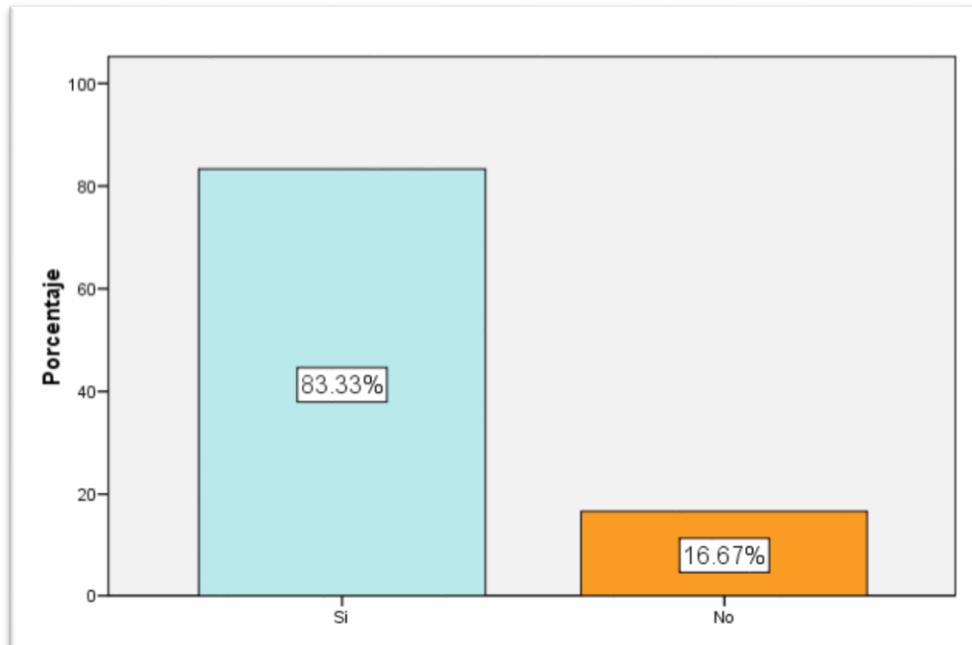
La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas se tengan, los costos por lograr la calidad y por no tenerla serán más elevados.

Durante la entrevista al administrador se le consultó ¿Cuál es su consideración sobre los re-procesos o re-trabajos y su impacto en el logro de las metas? La respuesta dada es que los re-procesos generan costos y atrasos, normalmente esta situación no se da con los café de primera, sino que esta situación se da cuando se realizan compras de café en oro y hay que reprocesarlo. Sin embargo el socio afirma que estos re-procesos generan costos, en la empresa no se da eso, nunca se ha tenido que reprocesar porque hay supervisión constante de parte del área de catación en todos los procesos hasta obtener el producto terminado. Al preguntar a los encuestados sobre su consideración de los costos generados por los re-procesos o re-trabajos, el 83.33% de los encuestados afirman que los productos no conformes son manejados de manera separada de los

productos conformes, por otro lado el 14% no respondió a la consulta. Los que afirmaron que los re-procesos generan costos mencionaron que esto afecta directamente incrementos de energía y mano de obra. En la aplicación de la guía de análisis documental se pudo evidenciar que no existen controles documentados de los re-procesos donde se pueda conocer cuántos se dan mensualmente o en cierto periodo de tiempo, no existe nada documentado ni registrado.

Vale la pena mencionar que aunque las diferentes fuentes consultadas afirman que en la empresa no suceden re-procesos es importante decir que en caso de existir esto representaría una debilidad para la empresa porque los costos afectan directamente sobre la rentabilidad, el simple de hecho de existir paros representa un costo por el tiempo perdido, además a esto se agregaría otros costos como las fallas internas y las fallas externas por la falta de control o seguimiento, porque los costos de calidad derivado de una mala calidad le cuesta dinero a la empresa, contrario a esto una buena calidad le ahorra dinero a la empresa.

Gráfico No. 6 Generación de costos re-procesos



Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

9.3. Indicadores para monitorear la mejora continua.

El ciclo administrativo de la calidad PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) tiene sus orígenes en Deming (1989) su teoría es la de proponer los elementos de la administración en cuatro funciones: organización, mando, coordinación y control.

La utilización continua del PHVA brinda una solución que realmente permite mantener la competitividad de productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, mejora la productividad, oprime los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa.

9.3.1. Benchmarking

Spendolini (2005) considera que Benchmarking, es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

El benchmarking es un punto de referencia sobre el cual las empresas se comparan tanto a nivel interno, competitivo y funcional. Al referirse a la temática antes mencionada el administrador expresó que no han realizado proceso de benchmarking porque hay mucho sigilo en la competencia, sin embargo el socio al ser consultado afirma claramente que no se ha hecho. El 100% de los encuestados afirman que nunca se han realizado procesos de comparación de la empresa con otras del mismo sector (Ver anexo 6 – gráfico #9). Los elementos antes mencionados dan lugar a indicar claramente que la empresa está perdiendo de obtener el gran beneficio de aplicar Benchmarking, esto le permitiría hacer evaluación comparativa de la empresa porque seleccionaría un patrón de referencia respecto al cual se compara una función de la empresa, el producto o la organización en su conjunto, obteniendo como resultado elementos que permitan mejorar continuamente como una herramienta de gestión, es decir conocer que cosas hacer la competencia de las que hace la empresa y de esa manera impulsar la mejora continua.

9.3.2. Empowerment

Koontz & Weihrich (1998) expresa que el empowerment significa potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar, poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En este sentido durante el proceso de recopilación de la información a través de las herramientas se pudo constatar que el empoderamiento es escaso, los empleados no tienen la autoridad suficiente para tomar decisiones, aportar ideas, asumir responsabilidad personal, en este sentido los procesos de empoderamiento deben ser considerados como una de las metas y valores centrales del desarrollo y crecimiento organizacional. Además podemos mencionar que esta herramienta fomenta el cambio y estimula en los empleados lealtad y compromiso para alcanzar las metas establecidas.

9.3.3. Coaching.

Soler (2000) afirma que el coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel, puesto que es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

En la empresa no se aplican estos sistemas de trabajo considerándose como una debilidad, la falta de organización limita el cumplimiento de las funciones, el personal sabe hacer su trabajo con conocimiento empírico y sin mucho conocimiento técnico por la carencia de capacitación y desarrollo. Esto a su vez restringe la aplicación de coaching, consultoría y mentoría que no necesariamente debe ser una gran empresa para aplicar estos conceptos sino que basta tener una empresa diferente y con una cultura de trabajo distinta para proceder con la aplicación. En este particular el coaching aplicado permite tener una relación interactiva que ayuda a la gente a identificar y desarrollar sus metas personales y profesionales de manera más rápida y efectiva, por otro lado la consultoría estaría más cerca de lo que está viendo el experto en una situación dada y el mentor acepta una persona como modelo alguien con mucha experiencia que demuestre la

manera de hacer las cosas. Todo esto aplicado a un buen sistema de gestión administrativo traería consigo exitoso cambio organizacional principalmente en el comportamiento de los trabajadores.

9.3.4. Justo a tiempo

Según Ohno (2000) La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

El justo a tiempo constituye una herramienta que impulsa la mejora continua, lamentablemente en la empresa no se aplican los objetivos fundamentales de la herramienta, ya que no se atacan los problemas fundamentales de manera formal y ordenada, no buscan la simplicidad y no tienen diseñado sistemas para identificar problemas. Durante la entrevista con el administrador menciona que los problemas se resuelven bajo el lema apagando fuego, ya que se van resolviendo a medida que van ocurriendo sin tener a la mano planes preventivos que cambien la gestión en un proceso más eficiente, convirtiéndose en una debilidad en la organización ya que deben tomar medidas para convertirla en fortaleza a través de aplicación correcta no importa cuál sea el giro de la empresa.

9.3.5. Outsourcing

Según Rothery & Robertson (2001), también conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta, el Outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Las organizaciones dedicadas al procesamiento del café conocidos como Beneficios están muy lejos de aplicar esta herramienta de gestión debido a que los recursos humanos están concentrados en el cumplimiento de sus funciones durante ciclos productivos, esta herramienta se puede aplicar en este tipo de empresas para

ser utilizadas en el de mantenimiento general, limpieza y ordenamiento, porque son los aspectos más desatendidos que se pueden apreciar. Sin embargo se puede decir que el outsourcing le brinda una ventaja competitiva a las organizaciones cuando las utiliza en áreas más propicias como informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad, aunque algunas también subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería entre otros.

9.3.6. Reingeniería

Según Hammer & Champy (1994), considera que la reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto periodo de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad los cuales implica la obtención de ventajas competitivas.

En función de la reingeniería el administrador expresa que en la empresa se está llevando a cabo un proceso de modificación y recreación específicamente en el área de trillado, con el objetivo de obtener un mejor rendimiento y dar mejor atención a los clientes a través del aprovechamiento del tiempo en función de la producción. Este proceso de reingeniería contribuye directamente de manera positiva en la función de producción y por ende en la obtención de mejores utilidades, sin embargo hace falta la incorporación de esta herramienta en las otras áreas del proceso productivo. Con la aplicación de la reingeniería en las otras áreas del proceso productivo se lograría obtener mayor eficiencia en todos los procesos.

9.3.7. Indicadores estratégicos

Mintzberg (1987) sugiere que en un contexto de negocios de una estrategia más que un plan, Él sugiere que se trata de un "patrón" que se encuentra en un flujo de acciones, una posición en el mercado, y la perspectiva de la organización

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación

se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

El Objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones o realidad (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Al interrogar al administrador acerca de la existencia de plan estratégico en la empresa su respuesta fue que no existe plan estratégico creado, tampoco cuentan con la existencia de planes de trabajo que permitan detallar las actividades planeadas a corto y mediano plazo; de la misma manera respondió el representante legal de la empresa la falta de elaboración del plan estratégico en la empresa es un tema a tratarse en el futuro porque no existe. Además se profundizó con los trabajadores en las encuestas aplicadas y cuyos resultados concluyeron que el 100% de los encuestados afirman que no existe en la empresa plan estratégico. (Ver anexo 6 – gráfico #10) Se validó la carencia del plan estratégico cuando se aplicó el análisis de documento, pudiendo corroborar las respuestas dadas en entrevistas por el administrador y socio. La falta de planificación estratégica en la empresa es una debilidad y un gran reto que enfrentan las empresas que se dedican a este giro de negocio, su principal problema es su existencia en el tiempo porque toda empresa se desarrolla en un entorno cambiante con muchos avances, la planeación es un elemento fundamental en el área administrativa y sobre todo para la cumplir la función de gestión administrativa ya que como base fundamental se debe fijar la filosofía organizacional como punto de partida en este proceso para poder ampliar su foco de atención hacia los cambios del entorno y poder desarrollar acciones con flexibilidad.

9.3.8. Mejora continua

James (1993), afirma que mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

El mejoramiento continuo mejora la calidad de los productos y servicios, disminuye los costos, mejora los métodos de trabajo, posibilita la satisfacción de

las necesidades de los clientes y de la organización, disminuye los tiempos de trabajo de todo el proceso, el kaizen es cambio pequeño y constante.

Al referirse a la temática antes mencionada el administrador expresó que en la empresa no se establecen indicadores para monitorear la mejora continua, en este momento lo único que se está llevando a cabo es un proceso de ordenamiento de la maquinaria debido a la adquisición de un nuevo equipo para procesar mayor volumen de café. Otro aspecto negativo para la empresa es que no tienen establecidos programas de mantenimiento preventivos y correctivos de todos los equipos existentes en los procesos, esto por lo tanto no les permite medir los problemas que da cada equipo presentan y la ocurrencia de daños y costos de reparaciones. En este particular el socio desconoce el tema de los indicadores de mejora y también afirma que no existen programas de mantenimiento, los equipos se reparan solamente cuando presentan daños. Las respuestas obtenidas son ratificadas con las dadas por el personales en la que el 100% de los trabajadores encuestados afirmaron que en la empresa no existen programas de mantenimiento preventivos y correctivos, solamente se reparan los equipos cuando sufren daños. (Ver anexo 6 – gráfico #11).

X. CONCLUSIONES

Se concluye declarando lo siguiente:

- 10.1. El proceso administrativo en la empresa Matagalpa Coffee Group no cuenta con planes estratégicos donde se formulen las estrategias de las operaciones y lograr de esta manera el cumplimiento de los objetivos y metas ya que la empresa en estudio tiene un sistema de administración empírico que no tienen una cultura de planificación en ningún nivel, ni estratégico, ni táctico, ni operativo, siendo su gestión con un nivel muy bajo.
- 10.2. Los procesos de calidad a través del aseguramiento del control de los procesos de calidad para obtener productos sin defectos es carente, debido a que no cuentan con plan de calidad donde se puedan apreciar la revisión de los procesos, falta de realización de auditorías internas de calidad y por lo tanto no hay corrección de las no conformidades y acciones de mejora. No existen documentados los procedimientos y tampoco se aplica el proceso de retroalimentación más importante para evaluar los procesos de calidad como es la medición de la satisfacción de los clientes.
- 10.3. Indicadores de gestión no existen determinados en las etapas de los procesos, omitidos en las perspectivas: financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, no se cuenta con ningún tipo de indicador para medir el cumplimiento de los objetivos y metas en la organización.
- 10.4. Para dar respuesta al objetivo propositivo se presenta propuesta de modelo para mejorar la gestión empresarial de la empresa en estudio Matagalpa Coffee Group.

XI. RECOMENDACIONES

Después de haber llevado a cabo el estudio en la empresa Matagalpa Coffee Group se recomienda lo siguiente:

- 11.1 Emplear el modelo de gestión propuesto con el objetivo de mejorar aquellos aspectos que actualmente son una debilidad pero que pueden convertirse en una fortaleza. Ver anexo #7.
- 11.2 Iniciar con un proceso de revisión de la filosofía organizacional, revisión de su entorno y realizar una reflexión estratégica sobre su misión con el propósito de definir su rumbo estratégico (visión y objetivos estratégicos), para los siguientes años.
- 11.3 Realizar análisis FODA donde se logre identificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder conocer las ventajas competitivas y de esta manera desarrollar las estrategias que ayuden desplegar, rediseñar y alinear la organización.
- 11.4 Elaborar la estructura organizativa de la empresa para asegurar que todos los empleados y áreas o departamentos puedan coordinar sus esfuerzos y que tengan líneas de comunicación que estén integradas en la estructura.
- 11.5 Aplicar en todos sus procesos las funciones administrativas para alcanzar con éxito el cumplimiento de los planes y metas, creando manuales de funciones y procedimientos.
- 11.6 Identificar los procesos de calidad en toda la cadena del proceso productivo, para lograr definir indicadores de la mejora continua y que permita medir los desempeños.
- 11.7 Controlar las no conformidades ya que permitirá conocer los costos involucrados en los procesos y por ende podrán establecerse nuevas metas para disminución.

- 11.8 Gestionar adecuadamente los recursos de la organización y su mejoramiento a través de los indicadores para que se puedan medir los resultados y obtener datos estadísticos que permitan la correcta toma de decisiones.
- 11.9 Aplicar el proceso de ciclo de mejora continua en cada uno de los procesos, que consiste en planificar, ejecutar, revisar y volver a actuar.

XII. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Antony, R. (2007). *Sistemas de control y gestión* (12 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- ✓ Bernandez, L. M. (2008). *Creación de valor en la sociedad del conocimiento*. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.
- ✓ Bertomeu, F. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires:
http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf
- ✓ Charles, S. J. (1990). *Administración. Tercera Edición.* . Mexico: Prentice – Hall. México.
- ✓ Chavez, C. E. (s.f.). *La Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal Pedro Moncayo*.
- ✓ Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso administrativo* (Tercera ed.). Mexico: McGrawHill.
- ✓ Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano* (Primera ed.). Mexico: McGrawHill.
- ✓ Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría de la administración* (Séptima ed.). Mexico: McGrawHill.
- ✓ David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). Mexico: Pearson.
- ✓ Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- ✓ Díez, F. (17 de Diciembre de 2008). *Cómo alinear la gestión de capital humano con la estrategia del negocio*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/como-alinear-la-gestion-de-capital-humano-con-la-estrategia-del-negocio/>
- ✓ Dominguez, R. P. (2013). *Introducción a la gestión empresarial I*. Madrid: España: eumed.net.
- ✓ Ducker, P. (1999). *Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge*. California: California Management Review.
- ✓ E-DUCATIVA CATEDU. (15 de Abril de 2015). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de Plataforma educativa aragonesa: <http://e->

educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_i
nductivo_y_el_mtodo_deductivo.html

- ✓ Encalada, C. y. (2011). *La Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de los servicios y atención a los usuarios*. Ibarra, Ecuador: Universidad Tecnica del Norte.
- ✓ García Fernando, M., Jesus, I., & Francisco, A. (1992). *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación, Madrid*. Madrid: Alianza 2000.
- ✓ Guerra González, A. (2011). *La gestión del sistema de Mejoramiento Continuo de la Calidad en la empresa*. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado.
- ✓ Gutiérrez, P. (1997). *Calidad total y productividad. México*. México: McGrawHill.
- ✓ Hammer, M., & J., C. (1994). *Reingeniería* (Primera ed.). Colombia: Norma.
- ✓ Harrington, H. J. (1997). *Administracion total del mejoramiento continuo*. Colombia: McGrawHill.
- ✓ Hernández, S. R., & Fernández, C. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGrawHill.
- ✓ Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?* (Primera ed.). Bogotá: Norma.
- ✓ James, H. H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mexico: McGrawHill.
- ✓ Juran, J., & Godfre, B. (1999). *Manual de calidad de Juran* (Segunda ed.). New York: McGrawHill.
- ✓ Kootz, H., & Wehirich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* (Décimo primera ed.). Mexico: McGrawHill.
- ✓ Kotter, J. (1996). *Liderando el cambio* (Primera ed.). Estados Unidos: Harvard Business Review Press.
- ✓ Leon, C. e. (2007). *Gestion empresarial para agronegocios*. Chiclayo, Perú: Universidad Catolica Sto. Toribio de Mongrovejo.
- ✓ Mintzberg, H. (2005). *Norma internacional ISO 9000*. California, Estados Unidos: Ministerio de relaciones Exteriores.
- ✓ Ocasio, W. (2008). *Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company*. Estados Unidos: Charles Baden-Fuller; Richard Whittington and Ludovic Cailluet.

- ✓ Ohno, T. (2000). *El sistema de producción TOYOTA, Más allá de la producción a gran escala*. Barcelona: Gestión 2000.
- ✓ Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- ✓ Redalyc: Enciclopedia virtual. (S.F.). *Gestión de documentos y administración de archivos*. Mexico: redalyc.org.
- ✓ Rojas, G. (Febrero de 2010). *Importancia de la tecnología en las empresas, en contribuciones a la economía*. Obtenido de eumed.net:
<http://www.eumed.net/ce/2010a/hdgr.htm>
- ✓ Rothery, B. &. (2001). *Outsourcing, La subcontratación*. Mexico: Limusa.
- ✓ Sallenave, J. P. (1995). *La gerencia integral*,. Bogotá:Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ✓ Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación estratégica*. Bogotá: Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ✓ Sampieri Hernández, R., & Collado Fernández, C. y. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico, D.F: MacGraw-Hill – Interamericana. .
- ✓ Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina:El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. . Barcelona. España: Editorial Granica.
- ✓ Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. (Cuarta ed.). Mexico.: Limusa.
- ✓ Soler, M. R. (2000). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos*. (Tercera ed.). Barcelona España.: Editoral Gestión 2000.
- ✓ Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Bogotá Colombia:: Editorial Norma.
- ✓ Suárez Barraza, M. (2007). *La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública: Un Estudio en los Ayuntamientos*. España. Barcelona: Universidad Ramon Llull.
- ✓ Thompson, J. A. (2008). *Administración estratégica*. (Vigésimo Quinta ed.). México.: McGraw-Hill.
- ✓ Tórrez Alvarez, M. G. ((2006).). *Manual de Planeación Estratégica: La metodología de consultoría más practica para crecer en un ambiente competitivo*. (Primera ed.). México: Panorama Editorial, S. A.
- ✓ Welsch, H. G. (2005). *Presupuestos, planificación y control de utilidades*. (Sexta ed.). Mexico.: EditorialPearson.

XIII. ANEXOS

ANEXO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición	Dimensión	Descriptor/ Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Gestión Administrativa	<p>Según Hitt, Black y Porter (2006) En su libro "Administración" definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".</p> <p>Partiendo de los conceptos antes señalados se deduce que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos establecidos y estos a su vez se fundamentan en una serie de micro acciones o metas específicas.</p>	Proceso administrativo	Planeación	<p>¿Ha realizado algún diagnóstico empresarial que le permita la construcción del FODA?</p> <p>¿Existen en la empresa una planificación de las actividades diarias?</p> <p>¿La misión, visión y valores están claramente consensuadas, documentadas y publicadas?</p> <p>¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?</p> <p>¿La planificación existente responde al cumplimiento de la misión y visión?</p> <p>¿Se establecen objetivos y metas claras?</p> <p>¿Se lleva a cabo elaboración y revisión de los planes?</p> <p>¿El organigrama, misión, visión y valores están publicados?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista y encuesta</p> <p>Entrevista y encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Administrador</p> <p>Responsable de área</p> <p>Trabajadores</p>
			Organización	<p>¿Los empleados están organizados por departamentos?</p> <p>¿Los empleados saben cuáles son sus funciones por cumplir?</p> <p>¿Cuentan con el personal calificado de acuerdo a las funciones que se realizan?</p> <p>¿Se garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y metas?</p>	<p>Guía de observación y entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Administrador</p> <p>Responsable de área</p> <p>Trabajadores</p>

Variable	Definición	Dimensión	Descriptorios/ Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Gestión Administrativa		Proceso administrativo		<p>¿Conocen con exactitud quienes son sus jefes directos y cuáles son las líneas de autoridad en la empresa?</p> <p>¿Cuenta con manuales de funciones y de procedimientos?</p>	Entrevista, encuesta y guía de observación	
			Dirección	<p>¿La toma de decisiones se basa en acciones preventivas o correctivas?</p> <p>¿Se cumplen con los acuerdos establecidos en tiempo y fecha?</p> <p>¿La dirección promueve una cultura evaluativa al desempeño laboral?</p>	Entrevista Entrevista Entrevista	Administrador Responsable de área Trabajadores
			Control	<p>¿Qué tipo de controles internos se lleva a cabo en la empresa para identificar la ubicación de los productos?</p> <p>¿Se ejecuta supervisión para garantizar el cumplimiento de las metas?</p> <p>¿Tus jefes evalúan los planes establecidos durante los procesos de producción para conocer el grado de avance o de cumplimiento?</p>	Entrevista Encuesta Encuesta	Administrador Responsable de área Trabajadores
		Gestión del talento humano	Capacitación y desarrollo	<p>¿Cuenta con algún plan de capacitaciones para su personal?</p> <p>¿Han recibido capacitación que le ayude a mejorar el cumplimiento de sus funciones?</p>	Entrevista Encuesta Encuesta	Administrador Responsable de área

Variable	Definición	Dimensión	Descriptorios/ Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Gestión Administrativa		Gestión del talento humano		¿Se lleva a cabo análisis de brecha para detectar necesidades de capacitación?	Entrevista	Trabajadores
			Participación	¿Su superior acepta y escucha sus sugerencias?	Encuesta	Trabajadores
				¿Siente que su trabajo en el puesto que desempeña aporta valor?	Encuesta	Trabajadores
				¿Qué acciones considera usted necesaria realizar para darle cumplimiento a los objetivos?	Entrevista	Administrador y jefes de área.
		Motivación	¿Se aplican políticas de remuneración para el personal?	Entrevista	Administrador	
			¿Las políticas creadas son suficientes para mejorar los niveles de productividad?	Entrevista	Responsable de área	
			¿Cuándo alcanzan las metas reciben algún tipo de incentivos o reconocimiento por el trabajo realizado?	Encuesta	Trabajadores	
		Reconocimiento	¿Cuentan con algún programa de reconocimientos por los resultados obtenidos después del ciclo productivo?	Entrevista	Administrador	
Pilares de una gestión gerencial relevante	Trabajo en equipo	¿Considera que en el quehacer diario prevalece el trabajo en equipo?	Encuesta	Responsable de área Trabajadores		
	Liderazgo	¿Qué tipo de liderazgo considera que se aplica en la empresa?	Entrevista y encuesta Entrevista	Administrador Responsable de área Trabajadores		

Variable	Definición	Dimensión	Descriptorios/ Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
				¿Considera que la comunicación existente ayuda a realizar mejor las funciones?		
			Servicio	¿Cómo valora el servicio brindado a sus clientes internos? ¿Cómo valora el servicio brindado a sus clientes externos? ¿Considera que los clientes externos estas satisfechos con el servicio que se les brinda?	Entrevista Encuesta Entrevista	Administrador Responsable de área Trabajadores
			Transformación	¿Considera que los procesos productivos han sido mejorados en el último año para aumentar la productividad y los rendimientos?	Encuesta	Responsable de área Trabajadores
Gestión Administrativa		Administración Estratégica	Planeación Estratégica	¿Conoce si existe plan estratégico anual o semestral? ¿Se cuenta con alguna estrategia específica que le permita ser competidor fuerte?	Encuesta Entrevista	Administrador Responsable de área Trabajadores
			Plan Estratégico	¿Existe algún plan estratégico anual ó semestral en la organización de cara a la producción? ¿Existe algún mecanismo de comunicación que le permita determinar si se alcanzaron las metas propuestas? ¿Cuentan con algún proceso de monitoreo o control sobre el alcance de las metas?	Entrevista Encuesta Encuesta	Administrador Responsable de área Trabajadores

Variable	Definición	Dimensión	Descriptorios/ Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
		Gestión de documentos	Administración de archivos	¿Los documentos son archivados de manera ordenada y conservados en un lugar específico?	Encuesta	Trabajadores
			Gestión electrónica de documentos	¿Considera que los sistemas de información ayudan a ser más eficientes en el desarrollo de sus funciones? ¿La periodicidad de los reportes satisface la necesidad de información requerida para la toma decisiones?	Entrevista Entrevista	Administrador Responsable de área Trabajadores
Mejora Continua	La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.	Ciclo Mejora Continua	Planificar	¿Considera que los métodos establecidos para alcanzar las metas son idóneos para cumplirlas?	Entrevista	Administrador
			Hacer	¿Se cuenta con registros sobre la ejecución de los trabajos realizados?	Entrevista y revisión documental	Administrador
			Verificar	¿Los resultados de las tareas ejecutadas son verificados en el momento oportuno? ¿Los procesos realizados han sido medidos con relación a lo establecido?	Encuesta y guía de observación Entrevista	Administrador Responsable de área Trabajadores
			Actuar	¿Se identifican no conformidades de los productos y procesos detectados? ¿Se ejecutan correcciones inmediatamente que se detectan las no conformidades?	Encuesta Encuesta	Administrador Responsable de área Trabajadores

Variable	Definición	Dimensión	Descriptorios/ Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
Mejora Continua	Gutiérrez (1997)	Herramientas que impulsan la mejora continua	Benchmarking	¿Han realizado alguna vez proceso de Benchmarking? ¿Las estrategias de sus competidores le han servido de referencia para mejorar sus procesos?	Entrevistas Entrevistas	Administrador
			Empowerment	¿Sus empleados tienen autoridad de tomar decisiones cualesquiera que sean? ¿Han delegado poder y autoridad a sus empleados? Considera que han sido positivos los resultados.	Encuestas Entrevistas	Administrador Responsable de área Trabajadores
		Herramientas que impulsan la mejora continua	Coaching,	¿Cree que el coaching aplicado al entorno empresarial logra mayor eficiencia?	Entrevista	Administrador
			Justo a tiempo	¿Sus procesos productivos se realizan en el tiempo y momento oportuno?	Entrevista y encuesta	Administrador Responsable de área Trabajadores
			Outsourcing	¿Alguna vez han realizado sub-contrataciones de servicios?	Entrevista	Administrador
			Reingeniería	¿Los procesos de reingeniería contribuyen a mejorar continuamente los procesos?	Entrevista	Administrador
			Downsizing	¿Se cuenta con una estructura visible y ajustada a la organización? ¿El downsizing permite crear organizaciones más flexibles por lo que lo considera oportuno?	Encuesta Entrevista	Administrador Responsable de área Trabajadores

Variable	Definición	Dimensión	Descriptorios/ Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
		Factores de cambio que inducen a la gestión empresarial	Estructuras organizativas	¿Se cuenta con una estructura organizativa, visible y ajustada a la organización?	Guía de observación.	Administrador
			Capital y talento humano	¿Cómo valora la importancia de la gestión y talento humano en la organización?	Entrevistas	Administrador
			Cultura organizativa	¿El ambiente laboral que prevalece es adecuado para el tipo de funciones que lleva a cabo?	Entrevista	Administrador
			Tecnología	¿La implementación y adquisición de nuevas tecnologías contribuye al desarrollo y modernización de la empresa?	Entrevista y encuesta	Administrador Responsable de área Trabajadores
			Disminución de la resistencia al cambio	¿La necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional permite el desarrollo en la empresa?	Encuesta	Trabajadores
Calidad	Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente. Juran (1990):	Control total de la calidad	Calidad	¿Cómo considera el servicio que se les brinda a los clientes en la empresa? ¿Qué nivel de importancia se le otorga a la calidad de su producto? ¿Cómo percibes la imagen de la empresa donde laboras?	Encuesta Entrevista Encuesta	Administrador Responsable de área Trabajadores
			Productividad	¿Se cuentan con programas de mantenimientos preventivos y correctivos?	Entrevista y encuestas	Administrador Responsable de área Trabajadores

Variable	Definición	Dimensión	Descriptorios/ Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a
			Competitividad	¿Considera que sus productos y servicios tienen una ventaja competitiva fuerte?	Entrevista	Administrador
			Costos de calidad	<p>¿Llevan registros de los productos no conformes y procesos de mala calidad?</p> <p>¿Considera que los re-procesos o retrabados generan costos y cuál es su impacto en logro de las metas?</p> <p>¿Cuántos re-procesos han tenido durante un ciclo productivo y que medidas correctivas han tomado?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista y encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Administrador</p> <p>Trabajadores</p>

ANEXO 2: ENTREVISTA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FAREM - MATAGALPA MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

I. INTRODUCCIÓN

Estimado Licenciado, la presente entrevista tiene por objetivo evaluar la gestión administrativa de la Empresa Matagalpa Coffee Group, para lograr la mejora continua. Su aporte será de beneficio al estudio de tesis que se realiza con base a: ***Gestión Administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013-2014.***

II. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos: _____

Tiempo de laborar en la empresa _____

III. DESARROLLO:

GESTION ADMINISTRATIVA:

1. ¿La misión, visión y valores están claramente consensuadas, documentadas y publicadas? Argumente.
2. ¿Actualmente como es la aplicación del proceso administrativo en la empresa?
3. ¿Ha realizado algún diagnóstico empresarial que le permita la construcción del FODA y poder aprovechar las oportunidades? Si: ¿Por qué? No: ¿Porque?

4. ¿Cómo valora usted la planificación de las actividades diarias a través del establecimiento de objetivos y metas claras?
5. ¿El cumplimiento de los planes se verifica de acuerdo a algún plan de frecuencia determinado para comprobar el grado de desempeño?
6. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes? ¿Por qué?
7. ¿Se puede evaluar si los empleados están organizados por departamentos? ¿Cómo?
8. ¿El personal que desarrolla funciones importantes están debidamente calificados para cumplir con objetivos establecidos?
9. ¿Qué importancia tienen para usted los manuales de funciones y de procedimientos? ¿Considera que son necesarios?
10. ¿La toma de decisiones se basa en acciones preventivas o correctivas?
11. ¿Se cumplen con los acuerdos establecidos para alcanzar las metas en tiempo y forma? ¿Se aplican correcciones oportunas cuando lo planeado no se está cumpliendo?
12. ¿Qué opinión le merece la promoción de una cultura evaluativa al desempeño laboral por parte de la dirección?
13. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?
14. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

15. ¿Cuenta con algún plan de capacitaciones para su personal y cuál ha sido su impacto en la mejora del desempeño de sus empleados?
16. ¿El análisis de brecha utilizado para detectar necesidades de capacitación considera usted que es el adecuado? Argumente
17. ¿Se aplican políticas de remuneración motivacionales para el personal?
¿Considera que son las necesarias para elevar los niveles de productividad?
18. ¿Cómo valora usted el programa de reconocimientos por los resultados obtenidos después finalizado el ciclo productivo?
19. ¿Qué acciones ha promovido para desarrollar trabajo en equipo entre los trabajadores?
20. ¿Qué tipo de liderazgo considera que se aplica en la empresa?
21. ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?
22. ¿Cómo líder de un equipo, ¿Cuánta tolerancia posee para las equivocaciones?
23. ¿Considera que la comunicación es fundamental para el cumplimiento de los objetivos y si esta fluye del nivel superior al nivel inferior y viceversa? Argumente.
24. ¿Cómo valora el servicio brindado a sus clientes internos y externos. Justifique. ¿Ha llevado a cabo encuestas de satisfacción a los clientes?
25. ¿Considera que los clientes externos estas satisfechos con el servicio que se les brinda? Fundamente su respuesta.

26. ¿Comente sobre las estrategias que le han permitido ser competitivo en el mercado?
27. ¿Considera que el plan estratégico anual o semestral en la organización de cara a la producción, competitividad y funcionamiento contiene los requerimientos necesarios para alcanzarlo?
28. ¿Cuál es el mecanismo de evaluación que le permita determinar si se alcanzaron las metas propuestas final del ciclo productivo?
29. ¿Por qué considera usted que los sistemas de información ayudan a ser más eficientes en el desarrollo de sus funciones?
30. ¿La periodicidad de los reportes satisface la necesidad de información requerida para la toma de decisiones? Razone su respuesta.

MEJORA CONTINUA:

31. ¿Qué tipo de acciones se implementan cuando se identifican no conformidades de los productos y procesos detectados?
32. ¿Han realizado alguna vez proceso de Benchmarking? ¿Las estrategias de sus competidores le han servido de referencia para mejorar sus procesos?
33. ¿Han delegado poder y autoridad a sus empleados? Considera que han sido positivos los resultados?
34. ¿Considera que los procesos de reingeniería contribuyen a mejorar continuamente los procesos y cuáles han sido los procesos de reingeniería en el último año?

35. ¿Cree que el Downsizing permite crear organizaciones más flexibles, lo considera oportuno?
36. ¿Cómo valora la importancia de la gestión y talento humano en la organización?
37. ¿El ambiente laboral que prevalece es el adecuado y cuáles son las causas de esto?
38. ¿Explique porque la implementación y adquisición de nuevas tecnologías contribuye al desarrollo y modernización de la empresa?

CALIDAD:

39. ¿Qué nivel de importancia se le otorga a la calidad de su producto?
40. ¿Los programas de mantenimientos preventivos y correctivos de toda la maquinaria están debidamente determinados para cada equipo en cada proceso productivo?
41. ¿Cuál cree usted que es su ventaja competitiva con relación a los servicios que ustedes ofrecen, por lo que hace que los clientes los prefieran?
42. ¿Considera que los re-procesos o re-trabajos generan costos y cuál es su impacto en logro de las metas? ¿Cuántos han tenido durante un ciclo productivo y que medidas correctivas han tomado?
43. ¿Cuál es su experiencia en la empresa con los procesos de certificación?
44. ¿Se controla y registra la identificación única del producto durante todo el proceso productivo? Argumente.

45. ¿Se llevan a cabo algún tipo de gestión relacionada a los reclamos recibidos por parte del cliente en cuanto a la calidad del producto o servicio?

ANEXO 3: CUESTIONARIO SEMI ESTRUCTURADO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

FAREM - MATAGALPA

MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO A:

Contador, Recursos humanos y estadísticas, Resp. Mantenimiento eléctrico, Resp. Mantenimiento maquinaria, Resp. de bodega, Auxiliar de bodega, Recibidor, Auxiliar de catación, Servicios generales.

IV. INTRODUCCIÓN

Estimados colaboradores: El presente cuestionario tiene por objetivo evaluar la gestión administrativa de la Empresa Matagalpa Coffee Group para lograr la mejora continua. Su aporte será de beneficio a la investigación que se realiza sobre estudio de tesis que se realiza con base a: ***Gestión Administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013-2014.***

INDICACION: Marque con una X la respuesta que considera pertinente de acuerdo a la interrogante.

V. DATOS GENERALES:

Tiempo de laborar en la empresa

VI. INTERROGANTES:

GESTION ADMINISTRATIVA:

1. ¿Sabe si en la empresa existe planificación de las actividades diarias, mensuales, trimestrales?

Si ____ No ____

¿Porqué? _____

2. ¿Ha participado alguna vez en el proceso de definición de la misión, visión y valores?

Si ____ No ____ No somos tomados en cuenta _____

¿Porqué? _____

3. ¿Ha recibido algún tipo de inducción y capacitación sobre la misión, visión y valores de la empresa?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

4. ¿Ha participado alguna vez en los procesos de elaboración de planes ya sean mensuales, anuales o semestrales?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

5. ¿Se le establecen objetivos y metas claras para el cumplimiento de sus funciones de manera que usted aporte al cumplimiento de la misión y visión de la empresa?

Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____

¿Porqué? _____

6. ¿Se le garantizan los recursos materiales necesarios para cumplir con sus funciones encomendadas?

Siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____

¿Porqué? _____

7. ¿Conocen con exactitud quienes son sus jefes directos y cuáles son las líneas autoridad existente en la empresa?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

8. ¿Cuenta con manuales de funciones y de procedimientos para el puesto que desempeñan?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

9. ¿Cuándo suceden situaciones imprevistas puedes tomar decisiones en base a las acciones preventivas o acciones correctivas sin consultar a tu jefe?

Siempre ____ Algunas veces ____ Casi siempre ____ Nunca _

¿Porqué?_____

10. ¿Tu jefe te evalúa los planes establecidos durante los procesos de producción para conocer el grado de avance o cumplimiento?

Siempre ____ Algunas veces ____ Casi siempre ____ Nunca ____

¿Porqué?_____

11. ¿Cada cuánto tiempo realizan evaluación de los planes de trabajo?

Mensual ____ Trimestral ____ Semestral ____ Ninguno de los anteriores_____

¿Porqué?_____

12. ¿Alguna vez han evaluado su desempeño a través de un proceso de evaluación de manera objetiva?

Siempre____ Pocas veces ____ Nunca ____

¿Porqué?_____

13. ¿En la empresa llevan controles internos que permiten identificar la ubicación de los productos?

Si ____ No ____ Muy escasamente____

¿Porqué?_____

14. ¿Ha recibido algún tipo de capacitaciones que le ayuden a mejorar el cumplimiento de sus funciones?

Si ____ No ____

¿Porqué?_____

15. ¿Su superior escucha y acepta sugerencias sobre situaciones que se presentan de cómo hacer mejor el trabajo indicado?

Siempre____ Pocas veces ____ Nunca ____

¿Porqué? _____

16. ¿Cuál es tu consideración sobre tu puesto trabajo que desempeñas?

Excelente ____ Muy buena ____ Buena ____ Regular ____

¿Porqué? _____

17. ¿Qué acciones considera usted que son necesarias realizar para darle cumplimiento a los objetivos del ciclo? Justifique.

18. ¿Cuándo alcanzan las metas ha recibido algún tipo de incentivos o reconocimiento por el trabajo realizado?

Siempre ____ A veces ____ Casi nunca ____

¿Porqué? _____

19. ¿Considera que en el quehacer diario de la empresa prevalece el trabajo en equipo?

Siempre ____ A veces ____ Casi nunca ____

¿Porqué? _____

20. ¿Prefiere trabajar con otras personas o solo?

Siempre ____ A veces ____ Casi nunca ____

¿Porqué? _____

21. ¿Qué tipo de liderazgo considera que se aplica en la empresa?

Autocrático ____ Democrático ____ Participativo ____

¿Porqué? _____

22. ¿Cómo valora usted el servicio que le brindan a los clientes internos y externos?

Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____

¿Porqué? _____

23. ¿Considera que los procesos productivos han sido mejorados en el último año para aumentar la productividad y los rendimientos?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

24. ¿Conoce si existe algún plan estratégico anual o semestral en la organización que le permita alcanzar los objetivos establecidos?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

25. ¿Existe algún mecanismo de comunicación que le permita conocer si alcanzaron los objetivos propuestos?

Si _____ No _____

¿Cuál? _____

26. ¿Cuentan con algún proceso de monitoreo o control sobre el alcance o avance de las metas establecidas?

Si _____ No _____

¿Cuál? _____

27. ¿Conoce si los documentos son archivados de manera ordenada y conservados en algún lugar específico?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

MEJORA CONTINUA:

28. ¿Los productos no conformes que no cumplen con la calidad son identificados y manejados de manera diferente a los productos conformes?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

¿Porqué? _____

29. ¿Se ejecutan correcciones inmediatamente que se detectan las no conformidades?

Siempre _____ Pocas veces _____ Nunca _____

¿Porqué? _____

30. ¿Tiene autoridad de tomar decisiones cualesquiera que sean desde su puesto de trabajo sin tener que consultar?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

31. ¿Cree que los cambios en los procesos (reingeniería) contribuyen a mejorar continuamente los procesos? Si _____ No _____

¿Porqué? _____

32. ¿Se cuenta con una estructura organizativa, visible y ajustada a la organización?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

33. ¿Cómo valora la gestión que llevan a cabo sus superiores para garantizar los recursos necesarios en la organización?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

¿Porqué? _____

34. ¿El ambiente laboral de la empresa es adecuado para el tipo de trabajo que se lleva a cabo?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

35. ¿Está de acuerdo con que la implementación de nuevas tecnologías tanto en los procesos productivos como en los sistemas de información contribuye al desarrollo y modernización de la empresa?

Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____

¿Porqué?_____

CALIDAD:

36. ¿Qué nivel de importancia le otorgan a la calidad de los productos como resultado de los procesos?

Muy importante ____ Importante ____ Poco importante ____ Nada importante_____

¿Porqué?_____

37. ¿Con que tipo de programas de mantenimientos cuentan en la empresa?

Preventivos_____ Correctivos____ Ninguno ____

¿Porqué?_____

38. ¿Llevan registros de los productos no conformes y procesos de mala calidad producto de re-trabajos?

Si ____ No ____

¿Porqué?_____

39. ¿Considera que los re-procesos o re-trabajos generan costos?

Si ____ No ____

¿Porqué?_____

40. ¿Qué tipo de sanciones te aplican cuando no cumples con la calidad requerida desde tu puesto de trabajo? Argumente.

41. ¿Cómo percibe la imagen de la empresa donde trabajas?

Atractiva____ Poco atractiva____ Nada atractiva ____

¿Porqué?_____

ANEXO 4: GUIA DE OBSERVACION



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FAREM - MATAGALPA MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL GUIA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO:

Verificar el cumplimiento de la gestión administrativa y sus componentes que aplica la Empresa Matagalpa Coffee Group de Matagalpa, durante el periodo 2013- 2014.

Observador: _____

fecha: _____

INDICACION:

Selecciona en escala del 1 al 5 el aspecto que consideres apropiado.

1- Excelente 2. Muy bien 3. Bien 4. Regular 5. Mal

Aspectos a observar	1	2	3	4	5	observaciones
El organigrama, la misión, la visión y valores de la empresa están publicados de forma visible al público.						
La imagen corporativa se cuida en cuanto a orden, limpieza, ambiente, etc.						
Existen políticas generales visibles en la empresa						
Existe un reglamento interno o código de conducta actualizado de la empresa						
Cuentan con manuales de procedimientos o funciones vigentes en los puestos de trabajo						
El espacio para movilidad es amplio o estrecho en el área de las oficinas						
Existen murales informativos						
La infraestructuras en donde se almacén el producto terminado es el adecuado						
Los formularios que utilizan en los diferentes procesos la empresa son pre-numerados						

Se controla la entrada y salida de personas y vehículos de la empresa o visitantes.					
Existe un control de horarios de entradas y salidas del personal.					
Se observan mejoras en cuanto a la adquisición de tecnología o maquinaria					
Están identificadas las áreas de trabajo					
Se aprecia rutas de evacuación definidas					
Existen extintores en las bodegas y oficinas					
Se dispone de equipos de higiene y seguridad ocupacional					
Se puede ver un lugar específico para manejo de desechos como cascarilla de café.					

ANEXO 5: GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FAREM - MATAGALPA MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

1. Presentación

En la presente investigación al estudio de tesis que se realiza con base a: ***Gestión Administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013-2014***, requiere de la recopilación de toda la información existente en la empresa, debido a esto se aplicarán instrumentos que faciliten el registro de datos.

Objetivo:

Registrar en forma ordenada y resumida el contenido de los documentos existentes en la empresa Matagalpa Coffee Group, atendiendo aspectos relevantes de cada uno para profundizar en el análisis y derivar conclusiones objetivas en función de la gestión administrativa, mejora continua y calidad.

GUÍA PARA ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

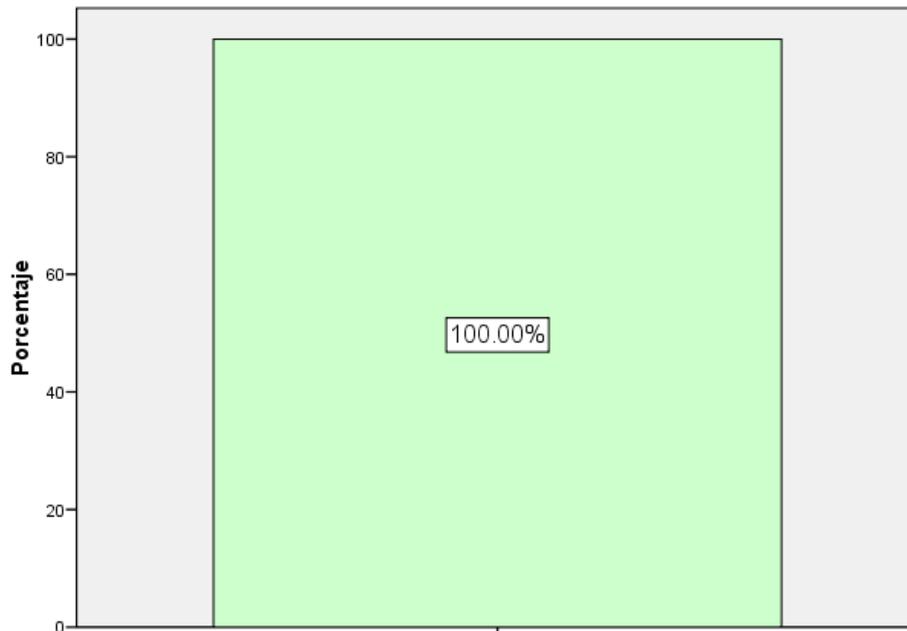
Indicador	Preguntas orientadoras	Existe el documento		Datos generales del documento: 1. Nombre, 2. Autor(es), 3. Fecha que fue escrito, 4. Ubicación	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
		Si	No				
Planeación	¿Existen documentos donde se describa de manera formal su misión, visión, valores?						
Organización	¿El organigrama estructurado está de acuerdo con las áreas de trabajo y se encuentra en algún manual?						

Indicador	Preguntas orientadoras	Existe el documento		Datos generales del documento: 1. Nombre, 2. Autor(es), 3. Fecha que fue escrito, 4. Ubicación	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
		Si	No				
Control	¿La existencia de reglamento interno o código de conducto de los trabajadores es existente permite el control?						
Capacitación y desarrollo	¿Existen programas de capacitaciones? ¿Cuánto es el periodo para el que está diseñado?						
Reconocimiento	¿Se cuenta con programas de reconocimientos a los trabajadores por alcanzar las metas de producción al final del ciclo?						
Servicio	¿Se documenta la satisfacción y quejas de los clientes por el servicio brindado?						
Planificación Estratégica	¿El plan estratégico detalla las estrategias competitivas para hacerle frente a la competencia? ¿Cuánto es el periodo del plan y cuáles son sus componentes (misión, visión, objetivos, tiempo, responsables, departamento o área)? ¿Existencia de mecanismo de evaluación para alcanzar las metas propuestas?						

Indicador	Preguntas orientadoras	Existe el documento		Datos generales del documento: 1. Nombre, 2. Autor(es), 3. Fecha que fue escrito, 4. Ubicación	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
		Si	No				
Gestión electrónica de documentos	¿Los sistemas electrónicos permiten la obtención de la información: sistemas de nómina, sistemas de contabilidad, sistemas de estadísticas para la toma de decisiones en el momento oportuno?						
Calidad	¿Existen respuestas con relación a soluciones ante quejas y reclamos de los clientes por algún producto o servicio no conforme? ¿Se cuenta con controles de los productos no conformes con la calidad?						
Productividad	¿Existen evaluaciones de los procesos que permitan tomar decisiones para mejorar sus procesos productivos?						
Costos de Calidad	¿Los re-procesos o retrabados son controlados para conocer cuantos se dan por ejemplo en un mes?						

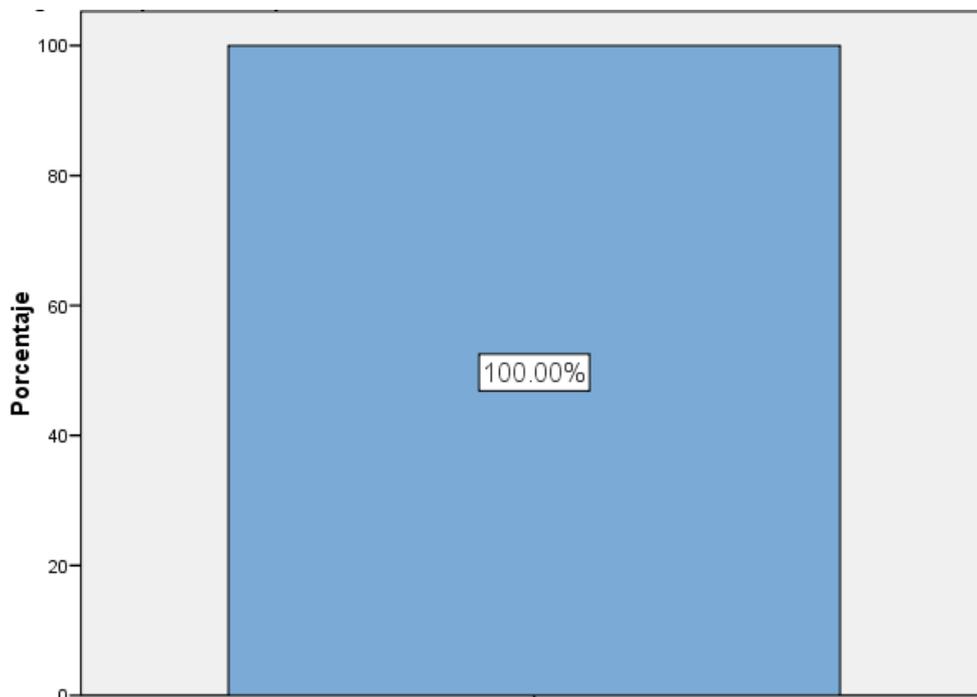
ANEXO 6. GRAFICOS

Anexo 6- Gráfico #1. Participación en definición de misión, visión y valores.



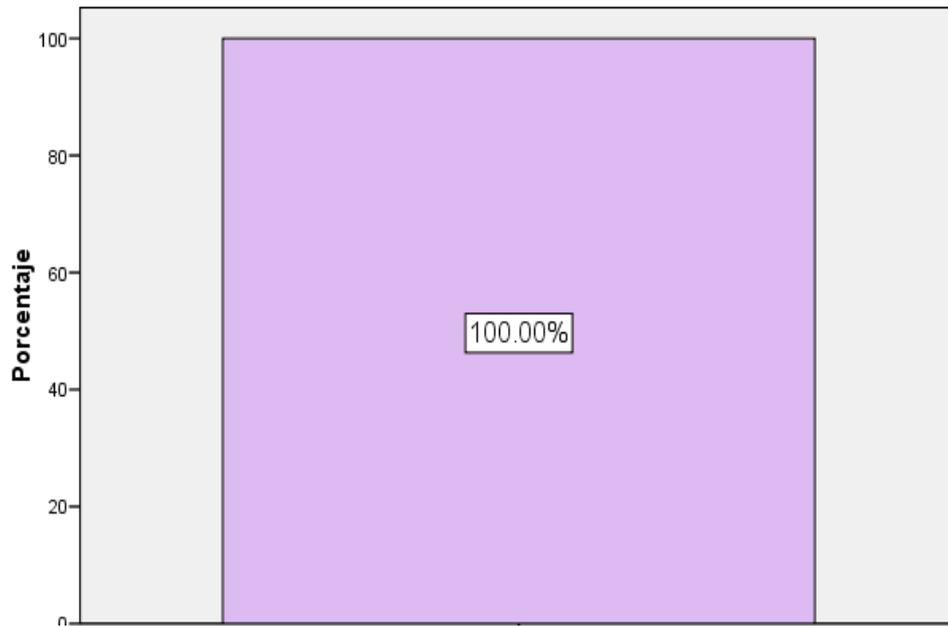
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6- Gráfico #2 . Falta de planificación de actividades



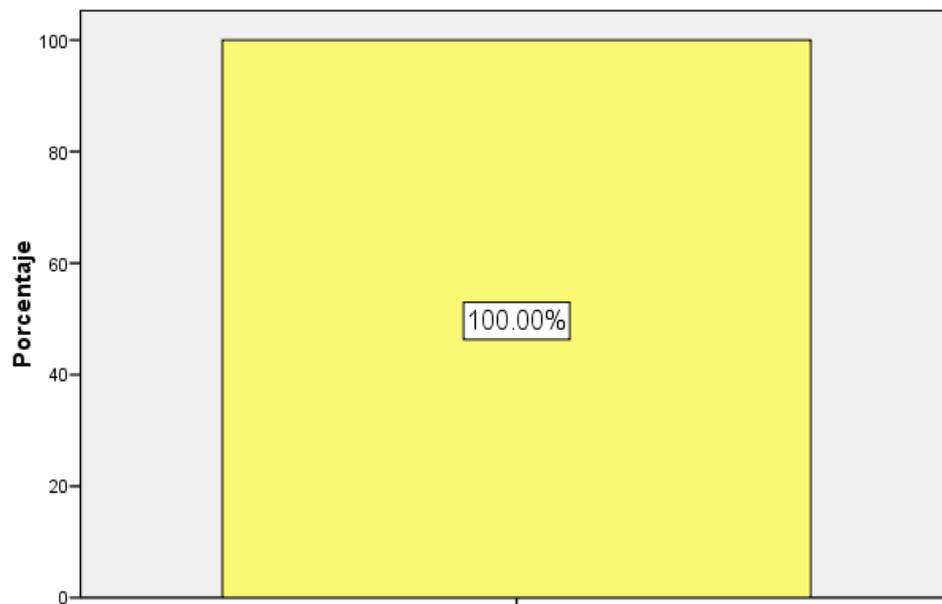
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6- Gráfico #3. No existe estructura organizativa



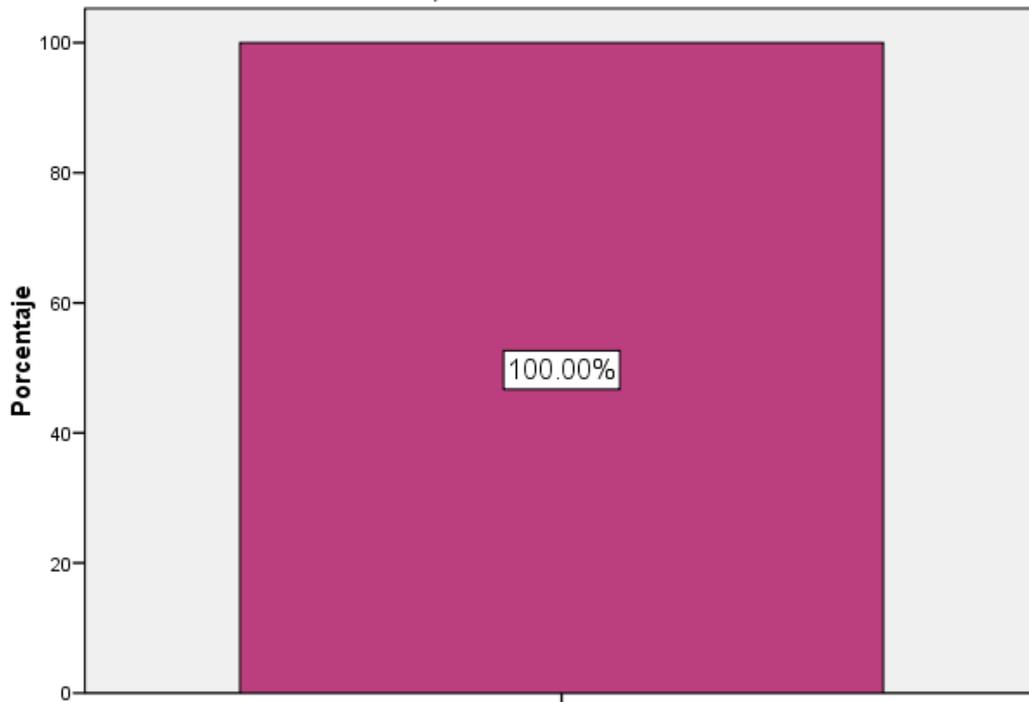
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6- Gráfico #4. Sin autoridad para tomar decisiones



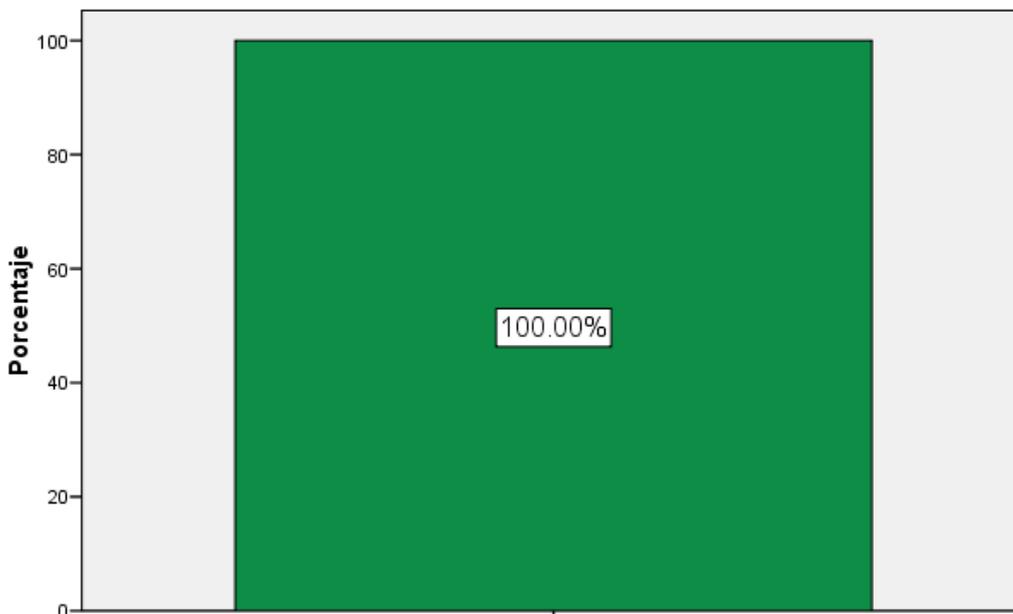
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6 - Gráfico #5. No existen metas para cada ciclo productivo.



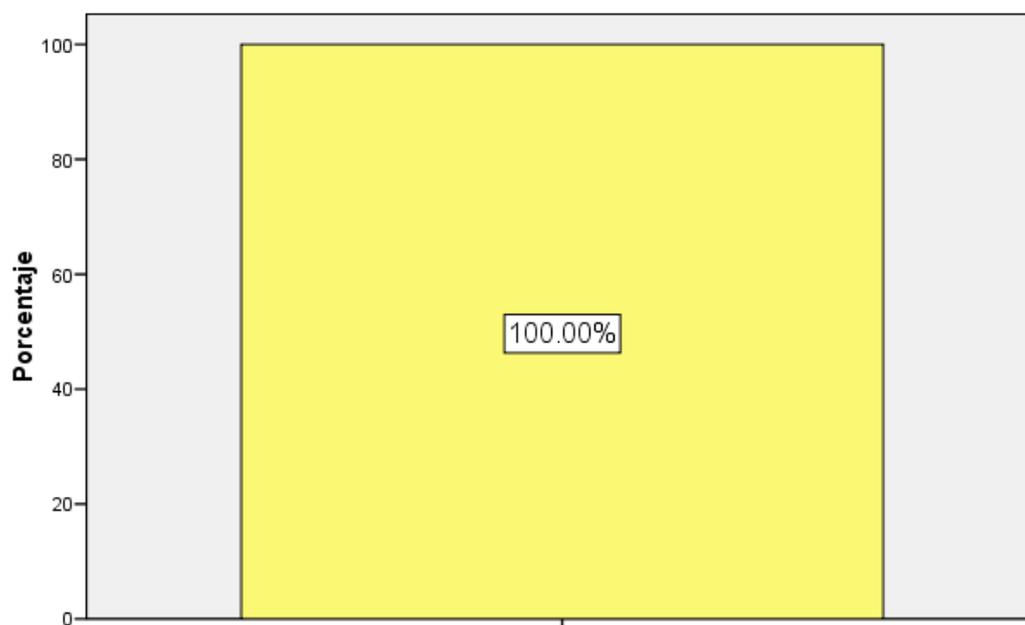
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6 - Gráfico #6. No ocurre evaluación de desempeño



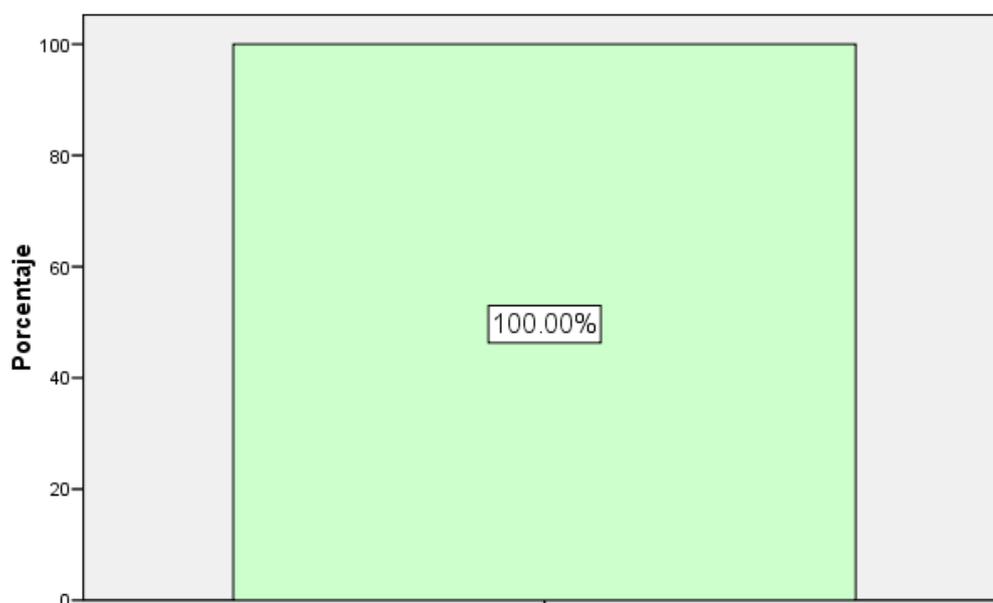
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6 - Gráfico #7. Carencia de motivación



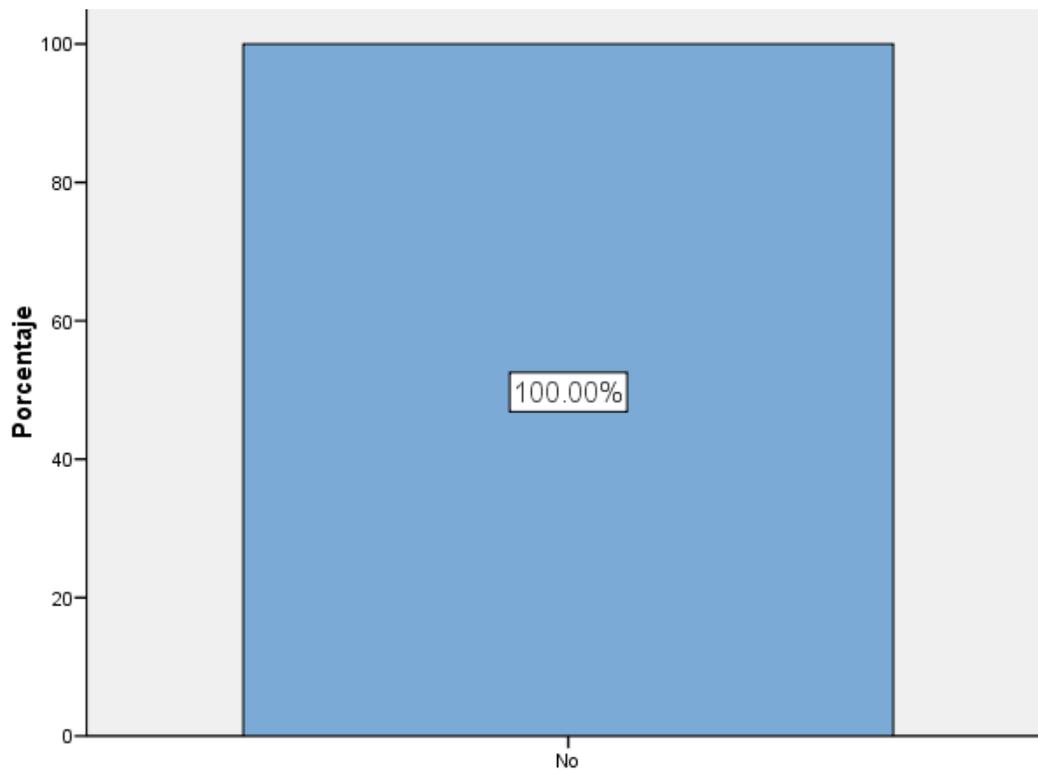
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6 - Gráfico #8. Ejecución de acciones inmediatas para no conformidades



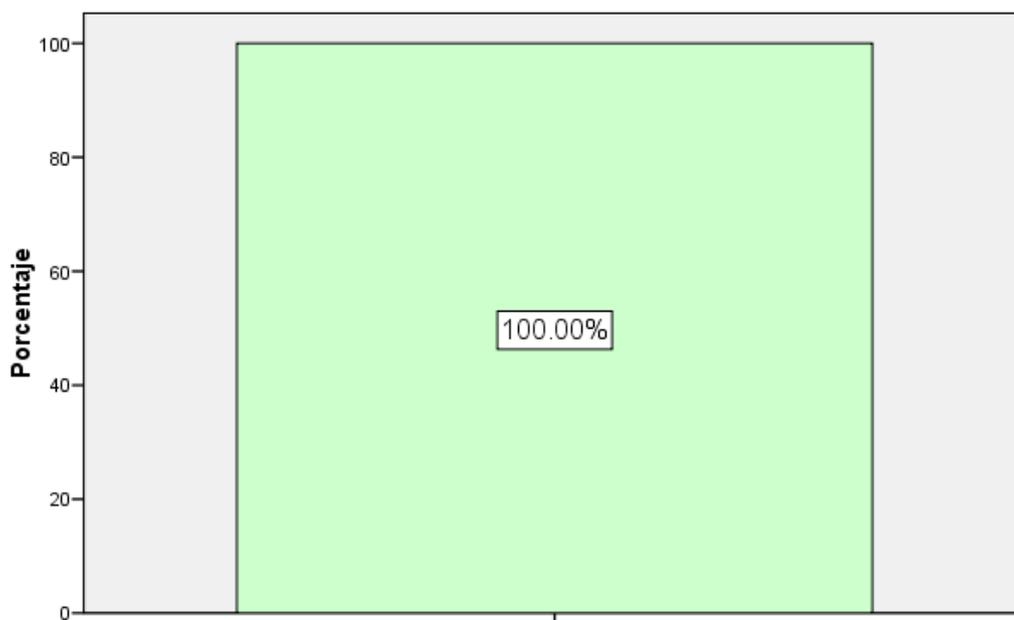
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6 - Gráfico #9. Procesos de comparación con otras empresas.



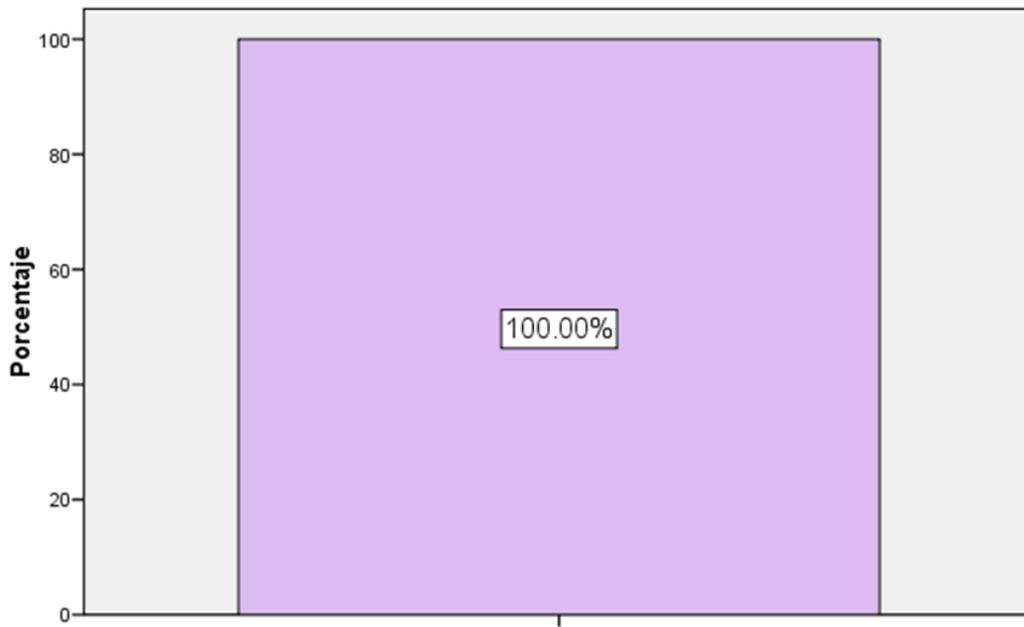
Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6 - Gráfico #10. Planificación estratégica



Fuente: Autoria propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Anexo 6 - Gráfico #11. Programas de mantenimiento



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

ANEXO 7: PROPUESTA DE MODELO PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA CENTRADO EN LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA MATAGALPA COFFEE GROUP

Trabajar en función de un modelo más estructurado y orientado hacia la prestación de servicios de calidad es lo que hace describir la siguiente propuesta de modelo de gestión para la mejora empresarial de la empresa Matagalpa Coffee Group, este patrón surge como resultado de los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación documental realizada en dicha empresa para lo cual se planteó el tema de investigación: **“LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD EN LA EMPRESA MATAGALPA COFFEE GROUP, EN EL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, 2013-2014”**.

1. Introducción

La gestión es para la empresa que se plantea por primera vez procesos de cambio o mejora un verdadero reto que traerá consigo un cambio en la cultura de la organización y por lo tanto establecerá mecanismos de trabajos claros y pertinentes a través del involucramiento total de todos los que forman parte de la organización. Tal modelo permitirá conocer el que hacer, sin embargo “el cómo” lo deberá establecer la organización partiendo de los recursos que tengan disponibles en este momento y de la inventiva que puedan desarrollar los directivos para aplicar en cada proceso la mejora.

2. Propósitos y objetivos organizacionales

La empresa debe documentar su misión, visión, valores y políticas; además establecer cuáles son sus objetivos estratégicos para dar cumplimiento a su misión y visión ya que deben estar alineados, a su vez deben comunicarla a todos los niveles de la organización.

Deben tomar en cuenta los elementos que son necesarios para formular la misión proponiendo hacerse las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos?: esta respuesta busca definir claramente el propósito de la organización.

¿Qué hacemos que nos diferencia del resto?: así definir los ámbitos de actuación, es decir, qué hacen para cumplir con el propósito que quieren lograr, y cuál es el valor agregado del saber hacer que diferencia de otras organizaciones.

¿Al servicio de quién trabajamos?: es importante definir quiénes son los destinatarios, clientes, usuarios, o beneficiarios de los servicios que ofrece la organización, para quiénes existen y a quién ofrecen el servicio.

La visión representa la imagen de la empresa a ser alcanzada en un futuro, definiendo el logro de la organización.

Para definir la Visión se sugiere dar respuesta a las siguientes preguntas:
¿A qué aspiramos? ¿Qué queremos que sea nuestra organización en los próximos años? ¿Cómo queremos que cambie nuestra comunidad? ¿Cuán diferente queremos que sea? ¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización en la comunidad? ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización? ¿En cuántos años?

Los valores se plantean sobre la base de un marco ético social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones, éstos forman parte de la cultura organizacional, orientando el comportamiento de los individuos dentro de la organización y en las relaciones sociales.

Deben seleccionar un número de valores fundamentales para la organización, es importante definirlos para clarificar cómo son entendidos, así como ir desarrollando mecanismos para ponerlos en práctica.

3. Formalizar POA (Plan Operativo Anual)

La empresa Matagalpa Coffee Group debe iniciar con su proceso de cambio aplicando cada uno de los elementos que a continuación se describen:

3.1 Gestionar desde la estrategia y la visión de largo plazo

Los dueños o socios de la empresa Matagalpa Coffee Group deben partir de la gran interrogante para iniciar con todo este proceso de cambio:

¿Me motivan los procesos de cambio y/o mejora?

Para ello debe realizarse tres cuestiones básicas:

1. ¿Por qué es necesario cambiar? ¿Qué razones tenemos para modificar ciertas cosas?
2. ¿Qué queremos modificar? ¿Hacia dónde ir, en qué dirección?
3. ¿Cómo podemos llegar ahí? ¿Qué métodos, estrategias, herramientas nos ayudan?

Las respuestas a las preguntas antes descritas son el punto de partida para iniciar con la mejora en la empresa y comenzar a desarrollar de una manera clara y específica aquellos elementos importantes para el buen funcionamiento de la organización.

La participación de los empleados es un eje clave en la gestión, la planificación estratégica no solo compete a la alta dirección, sino todo lo contrario, es un proceso que debe ser participativo y contar con todas las personas posibles de cara a una implementación compartida.

3.2 La puesta en marcha de un plan estratégico

Para poner en marcha el plan estratégico se requiere del compromiso y la participación de los miembros de la organización.

El plan estratégico que debe implementar la empresa Matagalpa Coffee Group, deben cumplir por los siguientes elementos:

- ✚ Determinar cuál es el punto de partida o la situación en la que la organización se encuentra. (Hacer diagnóstico).
- ✚ Definir los tres componentes claves de un plan que forman parte de la filosofía organizacional: la misión, la visión y los valores, estos elementos definen la situación y el horizonte hacia el que se apunta en la empresa.
- ✚ Hacer diagnóstico FODA para conocer el entorno interno y externo.

- ✚ Elaborar las líneas estratégicas y sus objetivos, que son los que orientarán la actuación de la organización en busca de su meta (misión) y en exploración de la mejora interna (visión).
- ✚ Elaborar la estructura organizativa clara y ajustada a los procesos de la organización.
- ✚ Elaborar el Plan Operativo Anual (del primer año) POA.
- ✚ Diseñar el sistema de seguimiento y evaluación del plan, tanto en sus componentes más operativos como estratégicos.

3.2.1 El diagnóstico interno o autodiagnóstico: ¿Dónde estamos?

Consiste en hacer un autodiagnóstico, posteriormente deben realizar, documentar y divulgar la misión y la visión. Este proceso es una radiografía de la realidad con relación al entorno, es llamado diagnóstico organizacional por que busca obtener información interna y externa para su posterior sistematización y análisis.

Este diagnóstico se puede hacer a través de aplicación de entrevistas individuales o reuniones y talleres grupales, sin embargo las herramientas analíticas más utilizadas son:

- a. Análisis documental y de archivo
- b. Análisis de involucrados o Stakeholder analysis
- c. Análisis DAFO (o DOFA)

a) Análisis documental

Siempre que se pone en marcha un proceso evaluativo o de diagnóstico, el primer paso que se recomienda es la consulta de todos aquellos registros, archivos y documentos que pueden contribuir con información relevante sobre la organización:

Se trata de estudiar cómo funciona la organización: existencia de organigrama, manuales de funciones, perfiles profesionales, es decir, documentar y definir cómo está estructurada la organización en cuanto a sus diferentes departamentos, áreas de acción, así como la relación entre éstas.

En relación a este punto se recomienda elaborar el organigrama, manuales de procedimientos, perfiles profesionales y manuales de funciones.

b) Análisis de involucrados

Se debe desarrollar el análisis o matriz de involucrados que cruza una doble información: por un lado los grupos, entidades o personas que ejercen un alto o bajo nivel de influencia sobre la organización, y por otro, los grupos, entidades o personas que tienen mucha importancia para la organización, independientemente de su capacidad de influenciarla.

Ejemplo de Matriz de involucrados

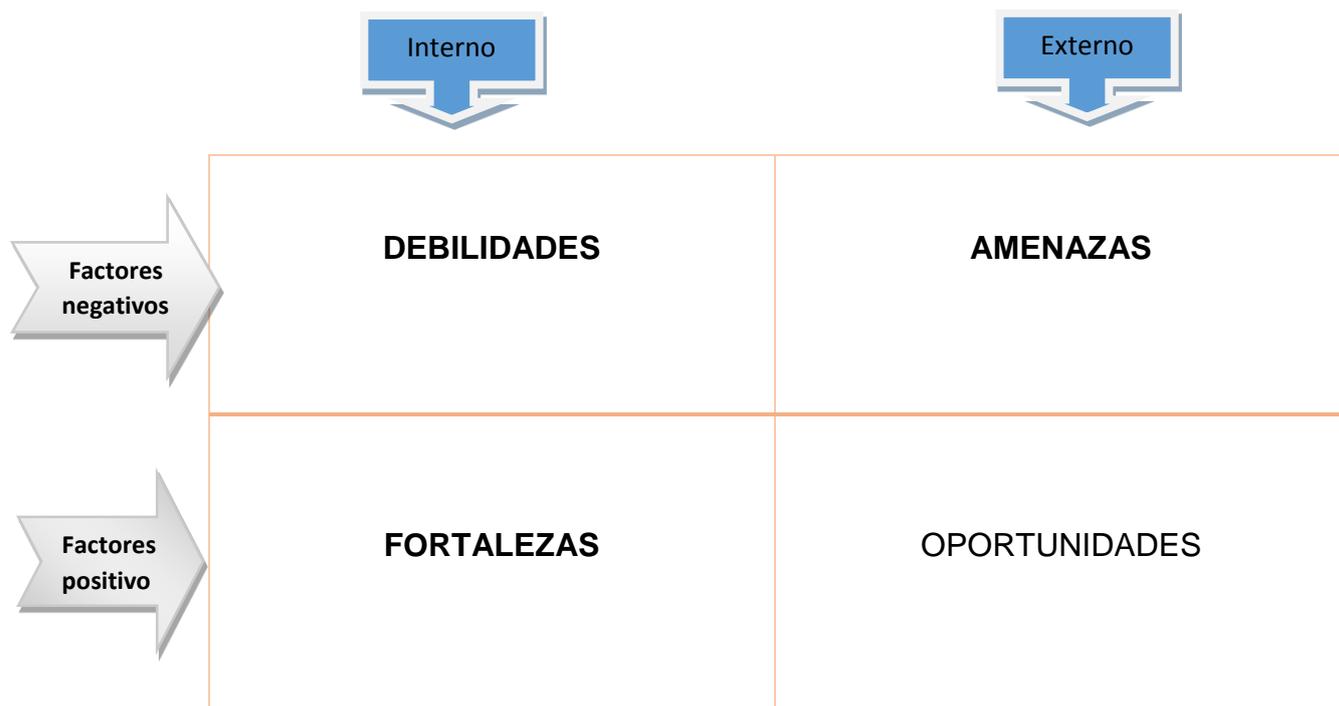
Importancia \ Influencia	Alta	Baja
Alta		
Baja		

3.2.2 El FODA

Se debe analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la organización y su entorno, que permite evaluar y realizar diagnóstico organizacional reorientando o definir las estrategias de la organización a partir de mirarse hacia adentro y analizar el entorno que le rodea y le influencia.

Para realizar el proceso del FODA en la empresa se debe seguir el siguiente proceso participativo a partir de dos momentos:

- El trabajo de análisis y reflexión que realizará el **equipo de trabajo** (en el que hay miembros de todas las áreas de la organización).
- Y luego **un momento para recibir aportes específicos** de quien desee colaborar (en los grupos, a nivel externo, etc.).



3.2.3 Las líneas y los objetivos estratégicos.

A partir del análisis realizado en el diagnóstico se deben identificar las estrategias que orientarán el accionar de la organización en un periodo de tiempo determinado y, a su vez, seleccionar los objetivos en función del futuro diseñado. Todo ello siempre bajo el marco definido en la MISIÓN (para lo que existimos) y tratando de alcanzar la VISIÓN (la organización que deseamos ser).

Para elaborar las líneas estratégicas se debe cumplir con los siguientes pasos:

1. El equipo de trabajo debe revisar las estrategias que surgen del plan y aquellos nudos y oportunidades que se detectan en el diagnóstico y en los aportes de las personas de la organización.
2. Las estrategias se deben agrupar en grandes bloques temáticos.
3. Una vez determinados los grupos temáticos, es importante establecer los objetivos que se deseen o alcanzables en el periodo propuesto
4. Priorizar aquellos objetivos que la organización siente como muy urgentes, urgentes e importantes.
5. Establecer las acciones estratégicas, que son actividades macro a realizar para poder alcanzar los objetivos propuestos en cada línea.
6. Completarla con indicadores para los objetivos, de tal modo que se pueda disponer de elementos para la evaluación, una vez el plan finalice.

3.2.4 La planificación operativa: el plan operativo anual (POA)

Una vez realizado y aprobado las grandes líneas de actuación para el periodo señalado, definidos los objetivos y acciones, deben comenzar a planificar el primer año de acción, dar un salto hacia la planificación operativa, que es la que va a concretar cómo, quién y con qué se pondrán en marcha las tareas. Un plan estratégico sin plan de acción no sirve de mucho, pues aunque es importante tener una orientación de largo plazo que sirva como horizonte y guíe la actuación de forma ordenada, no debe olvidarse que eso debe concretarse en el día a día. El POA detalla cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico.

4. Evaluar para mejorar

Evaluar para mejorar se vuelve una constante que permite dar pasos hacia los objetivos de desarrollo que se proponen.

Cuando decidan poner en marcha una evaluación, existen ciertas preguntas que deben responder. ¿Por qué se realiza? ¿Quién va a ponerla en marcha y a quién le interesan sus resultados? ¿Desde qué modelo la aplicamos y con qué herramientas? ¿Cómo se recoge la información, con qué medios? ¿Cuánto va a costarnos? Estas y otras preguntas deben ser respondidas antes de ponerla en marcha.

Con esto se busca mejorar el quehacer de la organización en cuanto a funcionamiento, trabajo en equipo, financiación y comunicación tanto interna como externa, logrando con ello el impacto en los clientes con los servicios que se le ofrecen.

5. Propuesta de actividades para iniciar el plan de mejora continua.

5.1 Actividades orientadas al administrador y dueños de la empresa.

El objetivo de estas tareas, es que el administrador y socio a través de su propio aprendizaje sean capaces de comprometerse y hacer comprender a todo el personal que la orientación hacia la mejora continua y calidad es una opción estratégica, motivada por la dirección y que será permanente.

La dirección de la empresa deberá fijar los elementos claves: su visión, misión, valores y establecer sus objetivos estratégicos, a nivel de administración se debe asumir, la importancia de la **capacitación** de los directivos como factor para mejorar la competitividad de su empresa, a través de su participación en programas de apoyo a la gestión y principalmente en aquellos orientados al desarrollo de la Planificación Estratégica.

5.2 Actividades previas para al inicio de la implementación del plan.

La administración debe organizar el lanzamiento a través de la promoción e información del inicio de los procesos de cambio, la administración deberá nombrar un responsable para implementar el plan de mejora, con independencia de cualquier otra tarea que pudiese tener a su cargo dentro de la empresa. (Es el responsable de liderar y planificar las acciones de mejora), se recomienda que la divulgación de la implementación del plan, sea a través de documentos que circulen en toda la empresa y sean del conocimiento de todos los miembros, verificando el nivel de comprensión por parte de los miembros de la empresa, en cuanto al significado de esta nueva forma de trabajo, de qué manera se van a involucrar, y que beneficios tiene desde el punto de vista personal y para la organización. Importante mencionar que el nivel de educación en los trabajadores es un elemento importante en todo este proceso de transformación por esa razón las capacitaciones son vitales para lograr los objetivos propuestos.

5.3 Actividades orientadas a la motivación.

La motivación de los empleados se consigue al presentar de forma lógica la estrecha relación que existe entre la calidad y la satisfacción laboral de las personas. Por lo tanto la administración debe encontrar mecanismos de motivación que permitan que los empleados se conviertan en aliados estratégicos para alcanzar el objetivo, se recomienda aplicar lo siguiente:

- a) Estimular el crecimiento personal (estima y autorrealización impartiendo capacitaciones).
- b) Mejorar la higiene en el ambiente de trabajo.
- c) La motivación puede ser estimulada con la participación, pues de esta manera se aprovecha el potencial creativo del personal.
- d) Asignar responsabilidades y/o funciones y que sean visibles en cuadros, murales y gráficos.
- e) Prever una mejor organización del área de trabajo de manera ecuánime.
- f) Cuidar que se mantengan actitudes positivas frente a los problemas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones y no acarreando más problemas.
- g) Usar las críticas en forma moderada y siempre para incentivar el trabajo.
- h) Promover el trabajo en equipo y ayuda mutua para obtener mejores resultados.

5.4 Actividades orientadas al sistema de reconocimiento.

El sistema de reconocimiento debe ser común en toda la empresa y debe tratar de estimular, su forma puede ser diferente a la financiera, no siempre los reconocimientos monetarios son los mejores. Los sistemas de reconocimiento es una acción estratégica clave para que el personal alcance las metas establecidas y planeadas ya que ellos son los que llevan a cabo cada uno de los procesos, son los que mueven o impulsan cada actividad en cada proceso, es decir son los que dan vida a la organización. Se recomiendan lo siguiente:

- a) Establecer un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al personal que califique en una especialidad, mejor trabajador del año, etc.

- b) Realizar un evento anual de reconocimiento donde se entregue un premio al trabajador más destacado.
- c) Brindar elogios por el esfuerzo del trabajo bien realizado cada vez que sea oportuno.
- d) En función de las mejoras de calidad del producto, establecer sistemas de bonos de producción.

5.5 Actividades orientadas a incentivar el Trabajo en Equipo.

La construcción de equipos de trabajo es un proceso de estímulo planificado efectivo, permite desarrollar procesos y relaciones para que se produzca un cambio positivo y una mejora del rendimiento, el trabajo en equipo busca mejorar las entradas y salidas de los diferentes procesos.

- a) La administración de la empresa debe llegar al convencimiento que el trabajo en equipo fomenta las capacidades de las personas y aumenta la eficiencia del trabajador.
- b) Formar equipos de trabajo con participación de personas de diferentes áreas operativas, permitiendo soluciones o decisiones mejor tomadas, pues en conjunto se requieren de diferentes conocimientos o especialidades.
- c) La comunicación eficaz con la dirección estimula el espíritu positivo de equipo, como también la lealtad y la motivación, las comunicaciones pueden ser visuales a través de posters, carteles, gráficos y murales informativos. La comunicación es crucial y que sea ascendente y descendente.

5.6 Actividades orientadas al crecimiento personal de los directivos.

La administración abarca una gran variedad de tareas, lo que parece reflejar el enfoque desorganizado, con el que han desarrollado las actividades de dirección, no han sido capacitados en las técnicas de gestión de empresas, entonces se recomienda:

- a) Los socios tienen que aprender sobre la gestión de la calidad, esto ofrece al directivo y al subordinado una rama empresarial más enriquecedora y firmemente basada en la información.

- b) Los directivos deben desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

5.7 Actividades orientadas a la capacitación y calificación del personal.

La empresa tiene la necesidad de capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles, esto permite desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, de modo que la organización sea más eficiente y competitiva. Los instrumentos que puede utilizar la empresa para la educación y capacitación de su personal pueden ser: charlas y cursos, material didáctico, literatura técnica especializada, manuales e instructivos, entrenamiento en otras áreas, rotación de cargos, ampliación de cargos, entre otros.

- a) Se propone utilizar algunas de las herramientas anteriores, enfocadas hacia aspectos técnicos de capacitación que incentivará el crecimiento profesional.
- b) Cursos de crecimiento personal orientados a: Motivación, Autoestima, Trabajo en equipo y valores.
- c) Identificar las habilidades del personal, educarlos y calificarlos en alguna especialidad (recibidores, bodegueros, electricistas. Industriales, etc), mediante algún organismo calificador.
- d) El mantenimiento presenta cada vez una mayor complejidad, por cuanto la alta sofisticación tecnológica de la maquinaria y equipos, sumado a los rápidos avances en este ámbito, se hace necesaria una preparación de personal especializado. Se proponen: cursos, charlas, manuales, instructivos, catálogos, entrenamientos.

5.8 Actividades orientadas a los proveedores.

Un proceso exitoso de mejoramiento continuo debe tomar en cuenta la participación de los proveedores de insumos y materias primas. La empresa debe buscar que su proceso productivo funcione sin interrupción y con inventario reducido, debe encontrar formas que le garanticen que las compras o adquisiciones de materiales lleguen oportunamente sin afectar el cumplimiento en los plazos de entrega de sus productos por lo tanto deben:

- a) Identificar y calificar a los proveedores, considerando calidad, entregas y costos.
- b) Predecir la necesidad de material y organizar a los proveedores en los tiempos de entrega.
- c) Asegurarse de que las instrucciones en las órdenes de pedido sean claras.
- d) Realizar actividades en forma conjunta con los proveedores, para que ellos aporten la información técnica referente a los materiales (características y propiedades).

5.9 Actividades orientadas al manejo de residuos.

El manejo de residuos debe ser controlado a través de procedimiento documentado para realizar con éxito el tratamiento de los residuos (cascarilla de café), desde su generación hasta su disposición final o eliminación, de forma tal que deben resguardar la salud de los trabajadores, de los habitantes de los alrededores y minimizar los impactos al medio ambiente, para lograr ser amigables con el medio ambiente, por lo tanto deben:

- a) Realizar y/o participar en cursos o charlas referidas a la importancia de incorporar prácticas de producción más limpia, que permitan mejorar sus procesos y productos en términos medioambientales y productivos.
- b) Establecer un procedimiento y programación para inspeccionar el manejo adecuado de los desechos almacenados y designar áreas para planes de control y limpieza.

5.10 Actividades orientadas a la innovación tecnológica.

La innovación tecnológica es un factor clave en la empresa para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, en este aspecto las mejoras realizadas deben traer consigo mejorar su capacidad financiera para crecer de tal manera que les permita acortar la brecha en el nivel de incorporación de tecnología, con respecto a otras empresas. Por lo tanto se debe:

- a) Adquirir nuevas maquinarias, instrumentos de medición (calibración) o equipos, cerciorarse de que el proveedor contemple una capacitación o

entrenamiento para los operadores, además de la información técnica suficiente.

- b) Implementar una base de documentación que incluya por ejemplo los manuales o catálogos de los equipos, máquinas o instrumentos.
- c) Acceder a los instrumentos disponibles para el financiamiento en innovación tecnológica, por ejemplo: Preferir los software legales pues permiten: acceder a los manuales técnicos, garantía, soporte técnico, entrenamiento y seminarios gratuitos que ofrecen las marcas

5.11 *Actividades orientadas documentación*

La empresa debe trabajar en función de establecer un proceso de recopilación, ordenamiento, codificación y documentación de todos los procedimientos que lleva cada uno de los procesos necesarios para obtener el producto terminado. Se deben documentar principalmente: los manuales de funciones, de procedimientos, las evaluaciones de desempeño, las acciones de mejora, los reclamos de los clientes y las respuestas dadas a ellos, los mantenimientos preventivos a través de la elaboración del programa de mantenimiento, presupuestos y todo aquello que sirva de evidencia para mejorar continuamente y tomar decisiones más acertadas en el proceso de mejora. Importante mencionar que lo ideal es que la empresa cuente con un sistema de gestión electrónica de documentos que sea administrado correctamente para controlar los cambios que vayan surgiendo en cada documento; todo esto debe ser del conocimiento de todos los empleados involucrados.

a. MISION:

Somos una empresa dedicada a brindar servicio de Beneficiado de café bajo justas normas de calidad, las cuales permiten evaluar cada etapa del procesamiento, contando con personal calificado y comprometido con la calidad de nuestros productos y servicios que contribuye invariablemente al alcance de nuestras metas y con ellas logramos la satisfacción de nuestros clientes, comprometidos con la comunidad a través de la responsabilidad social y siendo amigables con el medio ambiente.

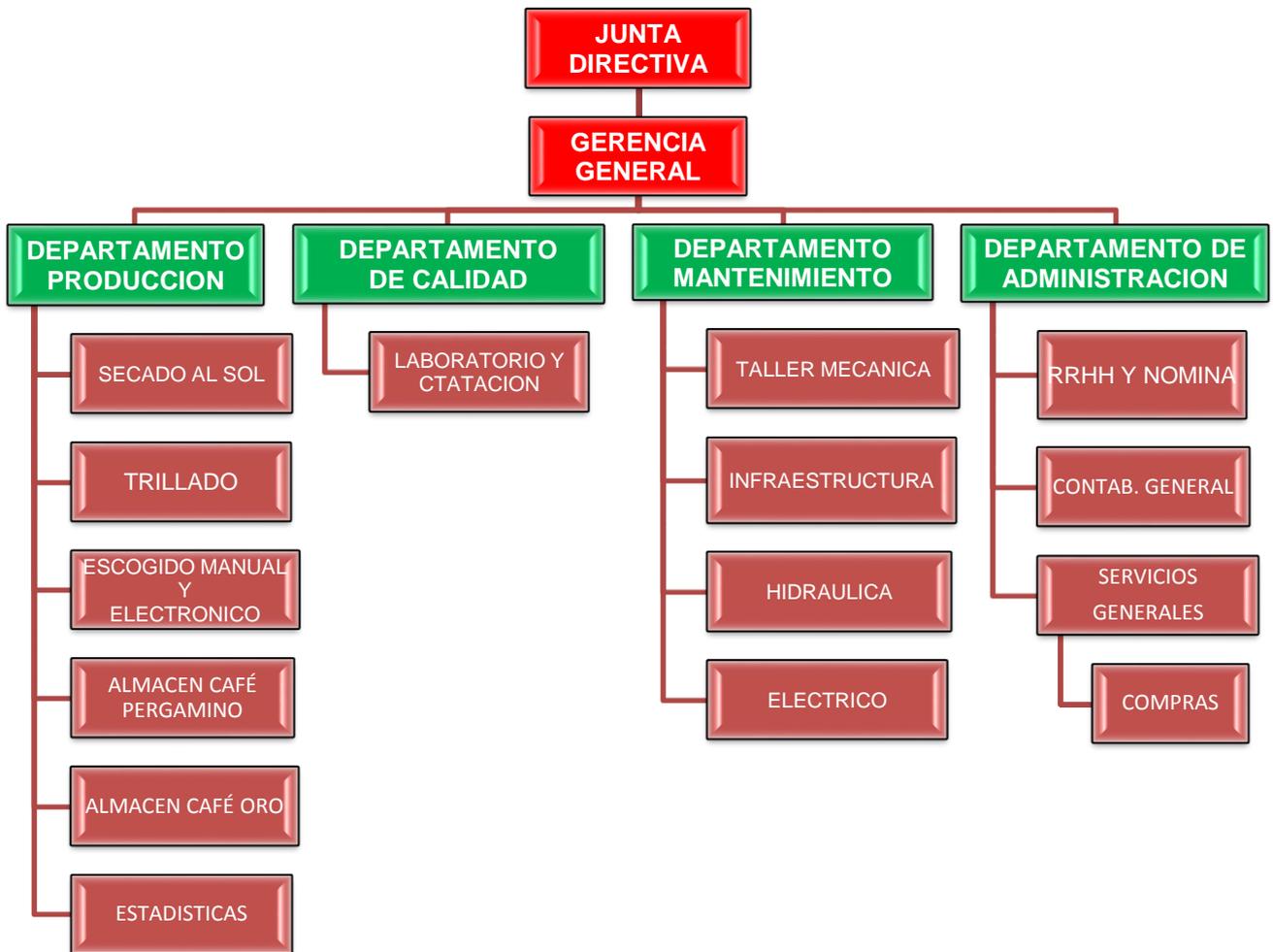
b. VISION:

Estamos comprometidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes/proveedores asegurando la estabilidad en las obligaciones comerciales para lograr la sostenibilidad a través del adecuado manejo de los recursos mediante la eficacia organizacional contando con personal calificado, que nos permita lograr nuestras metas a través de su capacitación permanente.

c. VALORES:

Valor	Definición
Trabajo en equipo	Apoyo mutuo
Participación	Derecho a mejorar conjuntamente
Lealtad	Operaciones transparentes
Compromiso	Importancia activa de todos los miembros

d. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



e. APLICACIÓN DEL CICLO DE MEJORA CONTINUA

