

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PAPELERÍA AMAZONAS: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL
DESEMPEÑO Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO UTILIZANDO LA
METODOLOGÍA DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE HEINZ
WEIHRICH Y HAROLD KOONTZ**

**DIANA NOHEMI JIMÉNEZ LOAYZA
DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
1. METODOLOGÍA DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE HEINZ WEIHRICH Y HAROLD KOONTZ PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	1
1.1. Introducción.	1
1.2. Principios de la planificación	2
1.2.1. Propósito y naturaleza de la planeación.....	2
1.2.2. Estructura de los planes.	2
1.2.3. Proceso de planeación.....	2
1.2.4. Propósito de la organización.....	3
1.2.5. Causa de la organización.	3
1.2.6. Estructura de la organización: autoridad.	3
1.2.7. Estructura de la organización: actividades divididas en departamentos.	4
1.2.8. Proceso de organización.	4
1.2.9. Propósito de la integración de personal.	5
1.2.10. Proceso de la integración de personal.	5
1.3. Principios de la dirección	6
1.3.1. Propósito y naturaleza del control.	6
1.3.2. Estructura del control.....	7
1.3.3. Proceso del control.....	7
1.4. Generalidades del estudio	8
2. NIVELES ACTUALES DE DESEMPEÑO Y DE NECESIDADES DE DESARROLLO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN,	

ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA PAPELERÍA AMAZONAS	xi
2.1. Excelencia en la planeación: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas	xi
2.1.1. Comentarios y evaluación total de la función de planeación.....	15
2.2. Excelencia en la organización: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas	17
2.2.1. Comentarios y evaluación total de la función de organización.	19
2.3. Excelencia en la integración de personal: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas	20
2.3.1. Comentarios y evaluación total de la función de integración del personal.	22
2.4. Excelencia en la dirección: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas	23
2.4.1. Comentarios y evaluación total de la función de dirección.	25
2.5. Excelencia en el control: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas	26
2.5.1. Comentarios y evaluación total de la función de control.....	28
3. EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DE LA PAPELERÍA AMAZONAS	29
3.1. Evaluación global de desempeño de la Papelería Amazonas.....	29
3.1.1. Comentarios sobre la evaluación de desempeño.	29
3.2. Evaluación global de las necesidades de desarrollo de la Papelería Amazonas	30
3.2.1. Comentarios sobre la evaluación de necesidades de desarrollo.	31
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DE LA PAPELERÍA AMAZONAS	34
4.1. Historia.....	34

4.2.	Misión	34
4.3.	Visión	34
4.4.	Filosofía corporativa	35
4.5.	Propuesta de mejoramiento del desempeño de la Papelería Amazonas.....	35
4.5.1.	Mejoramamiento del desempeño en el proceso de Planeación.	35
4.5.2.	Mejoramamiento del desempeño en el proceso de Organización.	36
4.5.3.	Mejoramamiento del desempeño en el proceso de Integración de personal..	38
4.5.4.	Mejoramamiento del desempeño en el proceso de Dirección.	39
4.5.5.	Mejoramamiento del desempeño en el proceso de Control.....	40
4.6.	Propuesta de mejoramiento de las necesidades de desarrollo de la Papelería Amazonas.....	41
4.6.1.	Mejoramamiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de planeación. 42	
4.6.2.	Mejoramamiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de organización.....	43
4.6.3.	Mejoramamiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de integración del personal.	44
4.6.4.	Mejoramamiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de dirección. 49	
4.6.5.	Mejoramamiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de control.	49
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1.	Conclusiones	53
5.2.	Recomendaciones.....	54
	BIBLIOGRAFÍA	55
	ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Encuesta planeación.....	13
Tabla 2. Encuesta organización	17
Tabla 3. Encuesta integración de personal.....	20
Tabla 4. Encuesta dirección	23
Tabla 5. Encuesta control.....	26
Tabla 6. Resultados desempeño.....	29
Tabla 7. Resultados desarrollo	31
Tabla 8. Análisis de brechas de la planeación	35
Tabla 9. Análisis de brechas de la organización	37
Tabla 10. Análisis de brechas de la integración del personal	38
Tabla 11. Análisis de brechas de la dirección.....	39
Tabla 12. Análisis de brechas del control	40
Tabla 13. Necesidades de desarrollo en la planeación.....	42
Tabla 14. Necesidades de desarrollo de la organización	43
Tabla 15. Necesidades de desarrollo de la integración del personal.....	44
Tabla 16. Necesidad de desarrollo de la dirección	49
Tabla 17. Necesidad de desarrollo de control.....	50

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación se enfoca en el desarrollo de una propuesta para la papelería Amazonas, que le permita mejorar y desarrollar los procesos administrativos, empleando para ello la metodología de excelencia organizacional propuesta por Heinz Weihrich y Harold Koontz, la cual se fundamenta en los principios de planeación, organización, dirección y control, permitiendo realizar un esquema conceptual de cada proceso. La metodología aplicada se basó en un estudio descriptivo de tipo no experimental de campo, aplicando como instrumentos las encuestas pertinentes para determinar las condiciones de desempeño y desarrollo de la Papelería Amazonas, conforme lo dispuesto en la metodología seleccionada. La propuesta de mejoramiento consiste en desarrollar una imagen corporativa a través de la misión, la visión y cultura organizacional, analizando las brechas de planeación para fijar metas documentadas por áreas medidas y cuantificables que permitan establecer políticas apropiadas para las necesidades empresariales, así como definir la estructura pertinente mediante un organigrama estructural, identificando los puestos de trabajo necesarios según las necesidades de la papelería, y estableciendo niveles jerárquicos apropiados, del mismo modo, es preciso definir los perfiles de cada puesto de trabajo y los requerimientos o competencias que cada uno amerita. Asimismo, es preciso definir los objetivos y temas que se desean alcanzar en un período de tiempo pertinente e implementar los diferentes instrumentos de control. Con la implementación de la propuesta de mejoramiento se espera optimizar las necesidades de desempeño y administrativas de la organización, aprovechando los beneficios de la metodología aplicada.

Palabras clave: Mejoramiento y desarrollo de procesos administrativos, excelencia organizacional, Metodología de Weihrich y Koontz.

ABSTRACT

The development of this research focuses on the development of a proposal for the Amazonas stationery, which allows it to improve and develop administrative processes, using the methodology of organizational excellence proposed by Heinz Wehrich and Harold Koontz, which is based on the principles of planning, organization, management and control, allowing a conceptual scheme of each process. The methodology applied was based on a descriptive study of a non-experimental field type, applying the pertinent surveys as instruments to determine the conditions of performance and development of the Amazonas Stationery, in accordance with the provisions of the selected methodology. The improvement proposal consists of developing a corporate image through the mission, vision and organizational culture, analyzing the planning gaps to set goals documented by measured and quantifiable areas that allow establishing appropriate policies for business needs, as well as defining the relevant structure through a structural organization chart, identifying the necessary jobs according to the needs of the stationery, and establishing appropriate hierarchical levels, in the same way, it is necessary to define the profiles of each job and the requirements or competencies that each one deserves. Likewise, it is necessary to define the objectives and issues to be achieved in a relevant period of time and implement the different control instruments. With the implementation of the improvement proposal, it is expected to optimize the performance and administrative needs of the organization, taking advantage of the benefits of the applied methodology.

Keywords: Improvement and development of administrative processes, organizational excellence, Wehrich and Koontz Methodology.

1. METODOLOGÍA DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE HEINZ WEIHRICH Y HAROLD KOONTZ PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

1.1. Introducción.

De acuerdo a Harold Koontz y Heinz Wehrich en su libro administración una perspectiva global y empresarial indica que:

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia (Koontz & Wehrich, 2012, p. 4).

En este aspecto, la administración es la ciencia que se encarga de velar por la coordinación y eficacia de los grupos de individuos para que puedan lograr las metas propuestas en las organizaciones y así crear valor agregado, teniendo en cuenta las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz & Wehrich, 2012).

Para una buena administración, Harold Koontz y Heinz Wehrich indica que es importante tener en cuenta los principios fundamentales de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control ya que esto ayuda a que los administradores no solamente tengan un esquema conceptual si no también conozcan más sobre las áreas de investigación (Koontz & Wehrich, 2012, p. 589).

Si bien el proceso administrativo es importante a la hora de administrar los recursos, su estudio se centra en el desempeño de las organizaciones, pese a esto, este proceso trasciende a la vida social y personal, ya que son pocos los aspectos de la vida en la que

se organiza, independientemente cual sea la actividad a organizar, desde el punto de vista que se trate la sociedad es una sociedad organizacional.

1.2. Principios de la planificación

Los principios o lineamientos más importantes que pueden ser utilizados en la *planeación* son:

1.2.1. Propósito y naturaleza de la planeación.

Para esto se puede tomar como referencia los principios de; contribución al objetivo que dice que este es el propósito de cada plan que promueve al logro de las metas que se tiene en cada empresa, el de objetivos indica que deben ser claros, alcanzables y verificables, el de primacía de planeación en la que da a entender que se debe tener una planeación lógica ya que esta precede a las demás funciones administrativas, y por último la eficiencia de los planes que expresa que para poder medir la eficiencia de un plan se debe considerar cuánto contribuye al propósito y a los objetivos. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 590)

1.2.2. Estructura de los planes.

Las premisas de planeación son importantes en la estructura de planes ya que entre más entiendan los individuos de usar estas premisas generará una mejor coordinación en la planeación empresarial. Así mismo el principio de la estructura de estrategias y políticas, cuanto más claras sean y estén bien ejecutadas en la práctica más coherente y eficaz será la estructura de los planes. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 590)

1.2.3. Proceso de planeación.

Para este proceso existen cuatro principios que ayudan a su desarrollo. El principio de factor limite se refiere a que al tener varias alternativas se debe tener una mayor exactitud y resolución de los factores para así lograr el objetivo deseado. El principio de compromiso hace referencia a que la planeación debe abarcar un periodo hacia el futuro y para eso es importante el cumplimiento de los compromisos que se tengan en el presente. El principio de flexibilidad indica la capacidad de cambio que se concede a los planes. El principio de cambio de rumbo señala que se debe tener una verificación constante de los

tiempos de los sucesos y las expectativas de los planes conforme se quiera llegar al cumplimiento de los objetivos. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 590)

Si bien, cada uno de estos principios ayudan a una buena planeación, estos deben tener coherencia y sobre todo deben ser prácticos, ya que, el fin es ejecutar la herramienta de manera tal que cada participante sea capaz de aportar al momento de planear.

Para la *organización* existen principios que, aunque no sean leyes infalibles se pueden definir como criterios esenciales para una organización efectiva. Para esta función se plantean los siguientes lineamientos:

1.2.4. Propósito de la organización.

El propósito en la organización radica en ayudar de una manera demostrativa como se van alcanzando las metas y llegar a aportar en la efectividad organizacional, para eso se tiene el principio de unidad de objetivo que indica que una organización es eficaz si se permite contribuir con los objetivos. El principio de la eficiencia de la organización hace referencia a que se es eficiente si se tiene una buena estructura donde pueda asistir en el logro de los objetivos empresariales, reduciendo costos o consecuencias no pronosticadas. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 591)

1.2.5. Causa de la organización.

El principio de la esfera administrativa es la principal causa de la estructura de la organización es por eso que es cada cargo administrativo debe existir un límite de personas que un individuo puede tener a cargo para que pueda manejar de una manera eficaz. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 591)

1.2.6. Estructura de la organización: autoridad.

Koontz & Weihrich, (2012) manifiestan que la autoridad es: “la herramienta mediante la cual un administrador puede ejercer su libertad y crear un escenario para el desempeño individual” (p.591); es por eso que existen varios principios relacionados con la autoridad que ayudan a la estructura de una organización.

El principio escalar dice que entre más clara este la autoridad que tiene un puesto administrativo y un cargo subordinado, más clara y eficaz será la comunicación dentro de la empresa teniendo así claridad ante la toma de decisiones. El principio de delegación con base en resultados esperados hace referencia a que la autoridad que tenga el derecho de delegar a todo el personal cuente con la suficiente capacidad para garantizar que se logren los resultados esperados. Principio de responsabilidad absoluta se refiere a que los superiores deben ser responsables del desempeño de sus subordinados sin evadir responsabilidad por las actividades que realizan. En el principio de paridad de autoridad y responsabilidad, las dos partes deben mantener un equilibrio sin tener una mayor o menor autoridad antes la responsabilidad. En la unidad de mando, entre mayor sea la relación de una persona hacia su superior, tendrá un mayor sentimiento de responsabilidad por obtener los resultados. El nivel de autoridad dice que una delegación proyectada sería mejor que sea tomada por los administradores individuales en vez de enviarlas a los niveles superiores (Koontz & Weihrich, 2012, p. 592).

1.2.7. Estructura de la organización: actividades divididas en departamentos.

El principio de definición funcional es de mayor importancia ya que indica que entre más clara sea las actividades a realizar en cada departamento y la comunicación con otros cargos, el logro de los objetivos será más adecuada para la empresa.

1.2.8. Proceso de organización.

Existen principios que a través de su aplicación los administradores pueden tener una medida del proceso total de organización. Principio de equilibrio, en toda área de ciencias y funciones administrativas debe existir el equilibrio para asegurar una eficacia general respecto de la satisfacción de los objetivos. Principio de flexibilidad, es importante contar con dispositivos y técnicas que puedan anticipar el cambio y reaccionar ante el de manera flexible ya que de tener resistencia al cambio puede ocasionar que se lleguen a enfrentar a los riesgos económicos, técnicos, biológicos, político y sociales. Principio de concesión de liderazgo se refiere a que entre más libertad haya entre una estructura organizativa y su delegación de autoridad a los administradores, tendrá un mayor rendimiento en las habilidades de liderazgo de esos administradores (Koontz & Weihrich, 2012, p. 593).

Si bien el organizar no tiene una ciencia escrita, el apoyo de ciertas herramientas ayuda a que la tarea resulte más efectiva y se apoye en aquellas actividades iniciales, que apoyen este proceso.

A continuación, se encontrará pautas útiles que ayudarán en la función de *integración de personal*.

1.2.9. Propósito de la integración de personal.

El principio del objetivo de integración de personal consiste en asegurar que los puestos serán ocupados por personal calificado, que sea muy capaz de obtener los logros esperados. El principio de integración de personal muestra que entre más claras sean las funciones de la organización, las técnicas de evaluación y la capacidad empleada mayor será la calidad de la administración. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 593)

1.2.10. Proceso de la integración de personal.

Los siguientes principios servirán de guía de cómo obtener una integración de personal efectiva. Principio de definición del puesto, entre mejor se identifiquen los resultados de los administradores, mayor será las dimensiones que pueda tener cada puesto. Principio de evaluación de los administradores, aquí se debe medir el desempeño respecto a los objetivos verificables y a las actividades administrativas. Principio de la competencia abierta, cuando la empresa muestra una administración de calidad mayor será la competencia abierta para los puestos administrativos vacantes. Principio de la capacidad y el desarrollo de los administradores, es importante integrar las capacitaciones y el desarrollo de los administradores para así tener programas más eficaces. Principio de los objetivos de capacitación, este se concentra en el aporte que da al propósito de la empresa y al desarrollo de los individuos. Principio de desarrollo continuo hace referencia a que los administradores no deben dejar de aprender y superarse para que así crear un ambiente competitivo y lograr con los resultados esperados por la empresa. (Koontz & Weihrich, 2012, pp. 594, 595).

Integrar al personal es importante, ya que el trabajo en equipo es clave para que los objetivos se cumplan, la individualización no funciona en las organizaciones, ya que un apoyo en conjunto ayuda a que la entidad alcance las metas propuestas.

1.3. Principios de la dirección

Para una buena *dirección* se puede resumir en varios lineamientos como:

El margen izquierdo es uno solo, es único

- El principio de armonía de los objetivos dice que cuanto más los administradores puedan concertar las metas entre las personas y la empresa, serán más eficientes y eficaces. El principio de la motivación hace referencia a que los administradores deben evaluar la estructura de recompensas, considerarla desde un punto de vista de situación y contingencia e integrarla en el sistema administrativo para así tener un programa de motivación eficaz. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 595).
- Principio de liderazgo es aquel donde los individuos tienden a seguir a quienes le brindan medios para llegar a sus metas personales por ende los administradores deben llegar a conocer que es lo que les motiva a sus subordinados para así ser líderes eficaces. El principio de claridad de la comunicación hace saber que la comunicación debe ser clara y entendible. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 595).
- Principio de integridad de la comunicación expresa que el mensaje escrito, oral y no verbal debe tener una mayor integridad y congruencia para que el receptor tenga una mayor aceptación. El principio de uso complementario de la organización informal manifiesta que los administradores deben utilizar la organización informal para completar los canales de comunicación formal. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 595).

Como se ha mencionado en apartados anteriores es indispensable que se tenga una buena dirección, ya que es otro de los componentes importantes para alcanzar objetivos.

El *control* es un subsistema del área mayor de la administración por ende cuenta con principios de que agrupan en tres categorías.

1.3.1. Propósito y naturaleza del control.

El principio del propósito del control es asegurar que los planes se lleven a cabo con éxito, descubriendo desviaciones y encontrando modos para corregir las desviaciones no deseadas. El principio de los controles dirigidos al futuro indica que en cuanto más anticipada sea las correcciones de los residuos de tiempo en el sistema total los

administradores podrán percibir las desviaciones no deseadas de los planes y emprender acciones correctivas. Estos dos principios muestran que el propósito del control es asegurar que se cumplan con los objetivos detentando a tiempo las desviaciones y así poder prevenirlas. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 596)

En el principio de la responsabilidad del control indica que la responsabilidad cae en los administradores a cargo de la realización de los planes ya que la delegación de autoridad cae sobre ellos. En el principio de la eficacia de los controles enseña que las técnicas y los métodos de control son eficientes si se encuentran las causas de las desviaciones con el menor costo posible. Por último, está el principio del control preventivo, es aquel que en cuanto mejor sea la calidad de los directivos en la administración se usara menos controles directivos. (Koontz & Weihrich, 2012, pp. 596, 597)

1.3.2. Estructura del control.

Los siguientes principios tienen como finalidad mostrar cómo se puede crear sistemas de control para mejorar la calidad del control administrativo. El principio reflejo de los planes se refiere a que para que los controles sean más eficaces los planes deben ser claros, completos e integrados. En el principio de adecuación organizacional, su estructura debe ser clara, completa e integrada para que así se faciliten los controles de las correcciones de las desviaciones de los planes. En el principio de la individualidad de los controles, en cuanto las técnicas de control y la información para los administradores sean más comprensibles, más se usarán y crearan controles efectivos. (Koontz & Weihrich, 2012, p. 597)

1.3.3. Proceso del control.

El principio de las normas es aplicado en el control ya que se requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas. Al igual que el principio de control del punto crítico, donde un control eficaz demanda atención a los factores definitivos para examinar el desempeño en los planes reconociendo que puntos deben vigilarse, en cambio el principio de la excepción se refiere más a que los administradores deben encargarse más de las excepciones significativas aplicando a la vigilancia del grado de las desviaciones. Para que los controles sigan siendo eficaces se debe aplicar el principio de flexibilidad para que cuando exista imprevistos o fallas los planes no fracasen y se puedan moldear. Para concluir, el ultimo principio es el de la acción donde el control se evidencia solo si las

desviaciones son corregidas a tiempo mediante el proceso de planeación, organización, integración de personas y dirección. (Koontz & Weihrich, 2012, pp. 598, 599)

1.4. Generalidades del estudio

El estudio a realizar da a conocer que la enseñanza de la administración es importante para los administradores ya que les ayuda a tener un mejor desempeño al momento de administrar las empresas, es por eso, que tiene como objetivos incrementar el conocimiento administrativo, mejorar las habilidades administrativas, examinar las fortalezas y debilidades en la administración y transmitir esos conocimientos al lugar de trabajo.

Para realizar un buen estudio administrativo Heinz Weihrich y Harold Koontz proponen una encuesta de la excelencia en la administración donde al aplicarla se podrá entender cuáles serán las necesidades o debilidades que tiene la organización en sus funciones y al obtener los resultados fortalecer y desarrollar estrategias que superen las debilidades de la organización. Las preguntas desarrolladas en la encuesta van dirigidas hacia los individuos y a la organización, siendo respondidas correctamente ayudaran a generar programas que cubran las necesidades faltantes en cada función administrativa.

En la encuesta de la excelencia en la planeación sus primeras preguntas tienen como finalidad reconocer si los administradores establecen metas para cada departamento ya sea a corto o largo plazo, así mismo conocer si cumplen con la función de ayudar a las personas a crear metas que sean verificables y si van acorde a las operaciones dadas. Saber si el personal tiene conocimiento de las premisas y políticas que se tiene ante la toma de decisiones al igual de si los superiores brindan su apoyo antes las necesidades de sus subordinados. Las preguntas siguientes muestran si los administradores buscan o tienen alternativas antes de tomar decisiones y si al elegir esas alternativas son puntos claves antes los problemas. Para concluir, las preguntas finales dan a conocer si los planes llevan una revisión periódica por los administradores, viendo si son oportunos considerando la necesidad de flexibilidad ante cualquier decisión, presentando alternativas de análisis.

En la encuesta de la excelencia en la organización, las primeras preguntas tienen como propósito dar a conocer si los administradores claramente delegan autoridad de acuerdo a los resultados esperados por sus subordinados basándose en lineamientos de acuerdo a que puesto ocupan, manteniendo un control adecuado para que así estén seguros de si se delegó correctamente. En las preguntas de en medio se sabrá si los administradores aprovechan las asesorías brindadas por el personal de staff, enseñando a sus subordinados las relaciones de línea y de staff, utilizando estos servicios de manera eficaz y eficiente. En las preguntas finales se conocerá si los administradores recurren a comités o juntas cuando tengan que tomar decisiones importantes, distinguiendo entre las líneas de autoridad y de información.

En la encuesta de la excelencia en la integración personal las preguntas tienen como meta conocer si los administradores asumen total responsabilidad acerca de la integración de personal a los departamentos dando a conocer que los puestos pueden ser ocupados por personal calificado ya sea de dentro o fuera, pero asegurándose de que los subordinados tienen oportunidades de capacitarse para mejores puestos. En las preguntas del medio se podrá percibir si se usan los métodos apropiados para capacitar al personal realizando una función de tutela para así conocer si el desempeño de los subordinados concuerda con las metas preestablecidas. Al culminar se observará como los administradores brindan condiciones de trabajo aptas, evaluando la unidad organizacional completa.

La encuesta de la excelencia en la dirección cuenta con preguntas que tienen como objetivo saber si sus administradores comprenden que es lo que motiva a su personal y busca crear un ambiente productivo donde sepan que sus intereses personales van en armonía con los de la empresa. Se reconocerá si emplean técnicas eficientes y eficaces instruyéndolas de manera clara para que crean un ambiente en donde se pueda sugerir innovaciones en ciertas áreas. Saber si los subordinados cuentan con el acceso a sus superiores para solventar inquietudes. Para finalizar en las últimas preguntas se entiende si los administradores son líderes eficaces que ejercen un liderazgo participativo.

La encuesta de la excelencia en el control tiene pregunta en las cuales se podrá percibir si los administradores crean efectivamente técnicas de control y estándares que manifiesten los planes y si dichas técnicas comunican con anterioridad si existe

desviaciones en los planes para que así desarrollen una información de control objetiva. Saber si estas técnicas son entendibles para quienes emprenden la acción al igual que si los administradores comienzan pronto con las acciones antes las desviaciones no planeadas. Al concluir la encuesta se sabrá si los administradores ayudan a los subordinados e informan a sus superiores de los problemas que aparecen durante la operación informando sus causas y acciones para corregirlos.

Al finalizar la encuesta de la excelencia en la administración propuesta por Heinz Wehrich y Harold Koontz se llegará a saber en qué función administrativa la empresa tiene debilidades y poder corregir con una buena propuesta de mejoramiento de desempeño y lograr con los objetivos propuesto de esta investigación.

2. NIVELES ACTUALES DE DESEMPEÑO Y DE NECESIDADES DE DESARROLLO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA PAPELERÍA AMAZONAS

2.1. Excelencia en la planeación: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas

Se procede a realizar la encuesta a Andrea Katherine Jiménez Loayza con el fin de conocer el componente de la planeación de la papelería, para lo cual en adelante se tabulará conforme los siguientes parámetros:

En la columna 1. Se usará los números 4.0 o 4.5:

NA = No es aplicable a la organización.

? = Conocimiento insuficiente para calificar.

5.0 = Excelente: estándar de desempeño que no podría mejorarse en circunstancia o condición alguna conocida por el calificador.

4.0 o 4.5 = Muy bien: estándar de desempeño que deja poco que desear.

3.0 o 3.5 = Bien: estándar de desempeño sobre el promedio y que cumple con todos los requerimientos normales.

2.0 o 2.5 = Satisfactorio: estándar de desempeño considerado promedio.

1.0 o 1.5 = Debajo del estándar: estándar de desempeño por debajo de los requisitos normales, pero que puede considerarse marginal o temporalmente aceptable.

0.0 = Inadecuado: estándar de desempeño considerado inaceptable.

En la columna 2, se utilizará la siguiente escala:

No se requiere – 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - Se requiere un grado mayor desarrollo extremo de desarrollo

La columna 3 se manejarán comentarios, los que se consideren necesarios.

Tabla 1. Encuesta planeación

Excelencia en la planeación:	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?	?	?	Se maneja metas, pero solo verbales y en base a áreas del negocio.
2. ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?	1,5	5	
3. ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?	3	1	
4. ¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?	4	1	
5. ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?	N/A	N/A	No existen políticas escritas.
6. Los administradores, ¿alientan la innovación?	4,5	2	
7. Los superiores, ¿ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?	2	4	No se cuenta con suficiente personal ya que es un negocio pequeño.
8. Los administradores, ¿buscan alternativas antes de tomar decisiones?	4,5	2	
9. Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores decisivos para el problema?	4	1	
10. Los administradores, ¿revisan periódicamente los planes para ver si aún son congruentes con las expectativas actuales?	N/A	N/A	No manejan planes.
11. Los administradores, ¿consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?	2,5	5	

12. Cuando los administradores desarrollan y ponen a trabajar los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?	4	1	
13. Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?	N/A	N/A	Las recomendaciones las realizan de manera verbal.
Número total de “NA” y “?”:	4	4	
Número total de preguntas calificables:	9	9	
Número total de preguntas calificadas:	13	13	
Promedio de calificaciones en:	3,33	2,44	
Excelencia en la planeación:	3,33	2,44	

Fuente: (Koontz & Weihrich, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2012)

2.1.1. Comentarios y evaluación total de la función de planeación.

En la papelería no se cuenta con departamentos, ya que es un emprendimiento en el que el conocimiento es empírico y se ha ido desarrollando conforme las necesidades que se han visto surgir a lo largo de los años, las metas trazadas en la organización son anuales.

Conforme la evaluación las metas de la organización se encuentran por debajo de los requisitos normales, los mismos que son aceptables de manera temporal, esto requiere de un desarrollo extremo, para ayudar a la organización.

Las metas desarrolladas en la organización ayudan a las personas a la verificación de las mismas, por ende, estas son congruentes con lo que se espera desarrollar, a su vez estas no requieren de mayor desarrollo, puesto que son claras para todos los miembros de la organización.

Si bien se da a conocer la planeación que tiene la papelería, por lo que el requerimiento de mejora es mínimo, ya que como se había mencionado el conocimiento aplicado a este emprendimiento es empírico, por lo que se requiere de una dirección más formal para el planteamiento tanto de metas y objetivos.

Los administradores, alientan la innovación, por lo que es una variable que no requiere de mayor corrección, si bien los administradores quieren innovar, el desconocimiento del tema haría que fracasase el mismo, la ayuda de los superiores es aceptable, pero se puede seguir mejorando, en cuanto al punto 8, los administradores buscan alternativas al momento de planear, punto que no requiere de mejora, pese a que se concentren los administradores en la resolución de problemas, siempre se puede encontrar mejores alternativas, conforme lo evaluado este punto no necesita de desarrollo. Los administradores son flexibles, está dentro del promedio, pero requiere de desarrollo del mismo.

Dentro del componente de la planeación se tiene un total de 4 preguntas que no aplican y/o no se cuenta con la información para ser contestadas, las preguntas calificables, están en un total de 9, el promedio de calificación es de 3,33 y 2,44.

2.2. Excelencia en la organización: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas.

Tabla 2. Encuesta organización

Excelencia en la organización:	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. La estructura de la organización, ¿refleja las principales áreas de resultados?	1,5	5	No se tiene diseñada una estructura
2. Los administradores, ¿delegan autoridad a los subordinados según los resultados que esperan de éstos?	4	1	
3. Los administradores, ¿delegan con claridad?	4	1	
4. Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?	0	5	No se cuenta con un perfil de puestos
5. Los administradores, ¿aclaran las responsabilidades de las contribuciones esperadas a metas y programas?	4	1	
6. Los administradores, ¿mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?	1	4	No cuenta con una identificación específica de los puestos, así como no existe un organigrama organizacional.
7. Los administradores, ¿entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad (responsabilidad) a los subordinados?	4,5	2	
8. Los administradores, ¿se aseguran de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen apropiadamente autoridad a sus subordinados?	1,5	3	Se debe definir una estructura organizacional.

9. Los administradores, ¿conservan la unidad de mando siempre que es posible y sólo utilizan el mando dual cuando las ventajas compensan claramente a las desventajas?	4	1	
10. Los administradores, ¿aprovechan apropiadamente las asesorías de su personal de staff?	4	1	
11. Los administradores, ¿enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de línea y de staff?	1	5	Debe definirse jerarquías.
12. Los administradores, ¿limitan y aclaran la autoridad funcional?	1	5	Debe definirse jerarquías.
13. Los administradores, ¿utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?	N/A	N/A	No cuentan con departamentos.
14. La empresa, ¿está libre del exceso de niveles organizacionales?	4,5	2	No tiene definida la estructura.
15. Los administradores, ¿recurren a los comités u otras juntas sólo cuando son superiores a las decisiones individuales?	N/A	N/A	
16. Los administradores, ¿se aseguran de que los comités u otras juntas estén precedidos de la agenda, la reunión de información, el análisis y las propuestas concretas apropiadas?	N/A	N/A	
17. Los administradores, ¿distinguen entre las líneas de autoridad y las líneas de información?	?	?	
Número total de "NA" y "?":	4	4	
Número total de preguntas calificables:	13	13	
Número total de preguntas calificadas:	17	17	
Promedio de calificaciones en:	2,69	2,77	
Excelencia en la organización:	2,69	2,77	

Fuente: (Koontz & Weihrich, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2012)

2.2.1. Comentarios y evaluación total de la función de organización.

En lo referente a la excelencia en la organización, el resultado de las áreas de estructura de la organización se encuentra por debajo de estándar, por lo que se requiere un grado de desarrollo extremo, por lo que requiere énfasis en este parámetro.

El delegar autoridad a los subordinados se encuentra en un grado aceptable acorde al estándar utilizado en la medición, por lo que no requiere de mayor desarrollo, así como la pregunta evaluada sobre la delegación con claridad, sea cual sea la tarea designada.

Conforme la entrevista los administradores utilizan lineamientos en cuanto a los puestos que son ocupados dentro de la organización, y no se requiere desarrollo, las responsabilidades en cuanto a las metas se cumplen, así como se mantiene un control adecuado cuando se delega autoridad.

Se tiene claro la responsabilidad al momento de delegar, por lo que no se requiere de mayor desarrollo, en cuanto a los subordinados con cargos administrativos, que delegan autoridad a sus subordinados se encuentra en el estándar por lo que su desarrollo no requiere de mayor desarrollo.

Se conserva una unidad de mando los parámetros están dentro del estándar y no se requiere de mayor desarrollo, así como las asesorías del staff están dentro del estándar, los administradores limitan y aclaran la autoridad, lo que se encuentra muy bien, por lo que el desempeño deja poco que desear, se puede mejorar el parámetro.

En cuanto a la pregunta 13, 15 y 16 no aplican a la organización, la empresa deja poco que desear en cuanto al libre exceso de niveles organizacionales, por lo que no se requiere desarrollo, en cuanto a la pregunta 17 se posee conocimiento insuficiente para poder contestar la pregunta.

Se han contestado todas las preguntas en cuanto a la excelencia de la organización, el promedio de las calificaciones es de 2.69 en la calificación de desempeño, y de 2.77 en cuanto a las necesidades de desarrollo.

2.3. Excelencia en la integración de personal: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas

Tabla 3. Encuesta integración de personal

Excelencia en la integración del personal:	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿asumen total responsabilidad por la integración de personal al departamento (¿aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de personal)?	N/A	N/A	
2. ¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la empresa?	1,5	5	No se cuenta con una estructura definida.
3. Los administradores, ¿se aseguran de que a los subordinados se les den oportunidades de capacitarse para ocupar mejores puestos?	N/A	N/A	
4. Los administradores, ¿siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollar a sus subordinados?	1,5	5	Definir jerarquías.
5. Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?	2	5	En temporadas específicas se realiza una inducción.
6. Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?	2	5	En temporadas específicas se realiza una inducción.
7. Los superiores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?	2	4	Falta de estructura.

8. Los administradores, ¿utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?	2	4	Falta de estructura.
9. Los administradores, ¿seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?	2	4	Falta de estructura.
10. La organización, ¿brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?	4,5	2	En temporadas específicas.
11. Los administradores, ¿evalúan y desarrollan a la unidad organizacional completa?	N/A	N/A	
Número total de "NA" y "?":	3	3	
Número total de preguntas calificables:	8	8	
Número total de preguntas calificadas:	11	11	
Promedio de calificaciones en:	2,19	4,25	
Excelencia en la integración de personal:	2,19	4,25	

Fuente: (Koontz & Weihrich, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2012)

2.3.1. Comentarios y evaluación total de la función de integración del personal.

En cuanto a la integración del personal no aplica la contestación en las preguntas 1, 3 y 11, en lo referente a la pregunta 2 que se habla que la compañía dispone de un puesto para cada individuo y que este esté calificado, se encuentra bien el estándar de desempeño esta sobre el promedio y cumple con todos los requerimientos normales, por lo que no se requiere mayor grado de desarrollo.

Los administradores siguen métodos apropiados para capacitar a sus subordinados, por lo que este requerimiento se encuentra muy bien, estándar de desempeño que deja poco que desear, por lo que no se requiere mayor grado de desarrollo, al igual que la realización de la función instructora y de tutela efectiva sobre los subordinados, también está dentro de los estándares aceptables.

Se hace una apreciación objetiva de sus administradores por parte de sus superiores, acorde a las capacidades de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, se encuentra muy bien, por lo que el estándar de desempeño deja poco que desear, por lo que no se requiere mayor desarrollo.

Los administradores utilizan apreciaciones como medios para ayudar a su desempeño, se encuentra muy bien, por lo que el estándar de desempeño deja poco que desear, en cuanto a los administradores seleccionan sus subordinados la promoción de aquellos conforme a su desempeño, cuyo parámetro de desempeño es excelente y no se requiere de mayor desarrollo.

La organización brinda compensación en condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras el desempeño se encuentra muy bien, estándar que deja poco que desear, por lo que no se requiere mayor grado de desarrollo.

Todas las preguntas fueron contestadas, el promedio de calificación de desempeño es de 2.19, en cuanto a los niveles de desarrollo el promedio es de 4.25.

2.4. Excelencia en la dirección: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas

Tabla 4. Encuesta dirección

Excelencia en la dirección:	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿entienden qué es lo que motiva a los subordinados y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?	4	1	
2. Los administradores, ¿dirigen a los subordinados de modo que éstos reconozcan que sus intereses personales y los de su compañía o departamento están en armonía (aunque no sean necesariamente los mismos)?	4	1	
3. Los administradores, ¿dan instrucciones claras que sean por completo comprensibles para sus subordinados?	3,5	3	
4. Los administradores, ¿emplean técnicas eficaces y eficientes de comunicación?	4	1	
5. Los administradores, ¿tienen la cantidad apropiada de contacto personal directo?	4,5	2	
6. Los administradores, ¿crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing u otras?	3	1	Hay un ambiente para hablar sobre innovaciones sin embargo no se realiza planes para ponerlas en practica
7. Los administradores, ¿son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel en la organización, subordinados o clientes?	4	1	

8. ¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?	3	3	Solo en decisiones
9. Los subordinados, ¿pueden acceder fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?	5	1	
10. Los administradores, ¿ayudan a sus subordinados a orientarse por los programas, los objetivos y el ambiente organizacional de la compañía?	4,5	2	
11. Los administradores, ¿ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?	3,5	3	
12. En general, ¿los administradores son eficaces como líderes? (¿tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos hacia un propósito común?)	4,5	2	
Número total de “NA” y “?”:	0	0	
Número total de preguntas calificables:	12	12	
Número total de preguntas calificadas:	12	12	
Promedio de calificaciones en:	4,05	1,82	
Excelencia en la dirección:	4,05	1,82	

Fuente: (Koontz & Weihrich, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2012)

2.4.1. Comentarios y evaluación total de la función de dirección.

En lo que respecta a la excelencia en la dirección el promedio de calificación es de 4.05 en la calificación de desempeño, por parte de las necesidades de desarrollo el promedio es de 1.82.

Es este componente evaluado solo la pregunta 6 no aplicaba para poder ser contestada, los administradores comprenden lo que motiva al personal y crean un ambiente que les permita ser productivo, por lo que el estándar está bien, y deja poco que desear, por lo que no requiere de mayor desarrollo, los administradores reconocen los intereses personales, el estar se encuentra muy bien, no requiere de mayor desarrollo.

Los instructores dan instrucciones claras entendibles para los subordinados, se encuentra bien, está por sobre el estándar de desempeño y cumple con los requerimientos normales, así como el empleo de técnicas eficaces y eficientes de comunicación, así como la cantidad apropiada de contacto directo con el personal, se encuentran muy bien y el estándar deja poco que desear, por lo que estos componentes no requieren de mayor desarrollo.

Los administradores son receptivos por lo que el componente se encuentra muy bien, no requiere de mayor desarrollo este componente, los subordinados se encuentran en libertad de sugerir cambios, los parámetros están sobre el estándar, no se requiere de mayor desarrollo, en cuando a acceder a los superiores por parte de los subordinados, este parámetro se encuentra excelente, no se requiere de desarrollo.

Los administradores ayudan a los subordinados a orientarse, por lo que el parámetro evaluado según el estándar se encuentra muy bien, en cuanto al liderazgo participativo lo ejercen conforme a los parámetros de estándar de desempeño sobre el promedio, por lo que no se requiere de mayor desarrollo, los líderes son eficaces por lo que conforme al estándar se encuentra muy bien, no requiere de mayor desarrollo.

2.5. Excelencia en el control: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo de Papelería Amazonas

Tabla 5. Encuesta control

Excelencia en el control:	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. ¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejen los planes?	2	4	Se deben crear planes.
2. Los administradores, ¿aplican técnicas de control, en lo posible, para prever desviaciones de los planes (lo que se llama control preventivo)?	2	4	
3. Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?	3	2	
4. Los administradores, ¿desarrollan una información de control objetiva o verificable y se apoyan en ella?	3	2	No existe por escrito es verbal.
5. Los controles, ¿señalan las excepciones en puntos cruciales?	?	?	
6. Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?	2	4	No existe este tipo de control.
7. ¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?	2	4	
8. Los administradores, ¿emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?	2	4	
9. Los administradores, ¿se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?	1,5	5	

10. Los administradores, ¿ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?	1	5	
11. Los administradores, ¿mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?	1	5	
Número total de “NA” y “?”:	1	1	
Número total de preguntas calificables:	10	10	
Número total de preguntas calificadas:	11	11	
Promedio de calificaciones en:	1,95	3,90	
Excelencia en el control:	1,95	3,90	

Fuente: (Koontz & Weihrich, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2012)

2.5.1. Comentarios y evaluación total de la función de control.

Referente al parámetro de la excelencia en el control, en cuanto a la pregunta 5 no se tiene el conocimiento suficiente para poder ser contestada, en lo referente a la efectividad de los administradores al crear técnicas de control, el parámetro se encuentra sobre el promedio y cumplen con los requerimientos normales, se aplica técnicas de control, lo que se encuentra muy bien, las técnicas de control avisan de posibles desviaciones, lo que está por encima del promedio, así como el parámetro del desarrollo de la información del control objetivo y verificable.

Las técnicas de control se diseñan de tal modo que se muestra las desviaciones en la organización, esta sobre el estándar y cumple con los parámetros. Las técnicas son comprensibles y en cuanto a emprender acciones prontas cuando se producen desviaciones, estos componentes se encuentran muy bien, dejan poco que desear.

En cuanto a las nuevas técnicas de planeación y control está por debajo del estándar por lo que se requiere de un extremo grado de desarrollo, los administradores ejercen el autocontrol y autodirección, así como mantener informado a sus superiores los problemas de la operación, ambos parámetros se encuentran muy bien, por lo que no se requiere de mayor desarrollo.

Todas las preguntas fueron contestadas acorde al conocimiento existente el promedio de la calificación de desempeño es de 1.95, el promedio de las necesidades de desarrollo es de 3.90.

3. EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DE LA PAPELERÍA AMAZONAS

3.1. Evaluación global de desempeño de la Papelería Amazonas

En lo referente al desempeño global de la Papelería Amazonas, se muestran los resultados adjuntos en la tabla:

Tabla 6. Resultados desempeño

Número de preguntas	Parámetro analizado	Número de preguntas “No aplicable” (NA) y “Conocimiento insuficiente” (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	4	9	13	3,33
17	Organización	4	13	17	2,69
11	Integración de personal	3	8	11	2,19
12	Dirección	0	12	12	4,05
11	Control	1	10	11	1,95
64	Total	12	52	64	32,00

Fuente: (Koontz & Weihrich, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2012)

3.1.1. Comentarios sobre la evaluación de desempeño.

Planeación: En cuanto a los promedios de los parámetros analizados se obtiene que la planeación tiene un promedio de 3,33 que según la escala de evaluación se encuentra dentro del estándar de desempeño, sobre el promedio y cumple con los requisitos normales, por lo que el desempeño de esta variable es aceptable dentro del rango evaluado, entre los hallazgos se encuentran, las metas, la ayuda a los subordinados y la necesidad de flexibilidad en cuanto a las decisiones de planeación.

Organización: La organización tiene un promedio de 2.69; lo que es satisfactorio, lo que se considera como promedio, una vez más se enfatiza en los departamentos, cosa que no está desarrollado en la papelería, por los demás ítems analizados, se deben desarrollar y mejorar, entre los resultados encontrados se destaca, la estructura de la organización, la delegación de autoridad, la autoridad de los cargos administrativos, la enseñanza de los subordinados y la limitación de la autoridad funcional.

Integración del personal: Se obtiene un promedio de 2,19; dentro de los parámetros de evaluación es promedio, pero se debe mejorar, ya que el fin es que cada componente de la función de integración es que se encuentre por encima del estándar de calificación, por lo que se debe trabajar en este componente conforme se desarrolle el plan de mejora, los hallazgos que se encontró en la evaluación del componente de integración de personal destacan con mínimos resultados los siguientes, la función de cada puesto a ocuparse dentro de la papelería, el método de capacitación y desarrollo de los subordinados, la función instructora de los subordinados, apreciación objetiva de los administradores, la mejora del desempeño y la recomendación de promoción para posibles ascensos.

Dirección: El promedio obtenido en la evaluación de la dirección es de 4,05; lo que está muy por encima del promedio, por lo que su desempeño es muy bueno, no se han considerado 3 preguntas en las que no aplicaba la evaluación de esas preguntas ya que la papelería no cuenta con departamentos, los resultados con menos ponderación son, la recomendación de los subordinados en recomendaciones, el liderazgo y dirección y liderazgo participativo.

Control: En base a la encuesta se tiene un promedio de 1.95; componente que se encuentra por debajo de estándar, por lo que las actividades de control son escasas, se considera como temporalmente aceptable, pero se debe definir con claridad las actividades que se deben controlar, los resultados con menores puntajes son: las técnicas de control de los administradores, las posibles desviaciones, la técnica e información de control, la comprensión de dichas técnicas, acciones ante variaciones no planeadas, nuevas técnicas de planeación y control, la autodirección y reportes de problemas, aspectos que están por debajo del estándar deseable.

3.2. Evaluación global de las necesidades de desarrollo de la Papelería Amazonas

A continuación, se presenta el resumen de las necesidades de desarrollo conforme a los resultados recabados de la encuesta realizada en la Papelería Amazonas:

Tabla 7. Resultados desarrollo

Número de preguntas	Parámetro analizado	Número de preguntas “No aplicable” (NA) y “Conocimiento insuficiente” (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	4	9	13	2,44
17	Organización	4	13	17	2,77
11	Integración de personal	3	8	11	4,25
12	Dirección	0	12	12	1,82
11	Control	1	10	11	3,90
64	Total	12	52	64	32,00

Fuente: (Koontz & Weihrich, Administración Una perspectiva global y empresarial, 2012)

3.2.1. Comentarios sobre la evaluación de necesidades de desarrollo.

Planeación: En base a la encuesta se obtuvo el promedio es de 2.44; por lo que acorde a la escala de calificación no requiere mayor grado de desarrollo, la papelería maneja metas, pero estas no están bien definidas, los cuales no están enfocados en departamentos ya que estos no están definidos, por lo general los pequeños emprendimientos no tienen definidos departamentos, conforme se expandan la necesidad de identificación de los departamentos es aún más marcada, pero no se descarta la identificación necesaria de cada departamento acorde a la realidad de la papelería, en cuanto a las políticas, estas no están definidas por escrito, por lo que se hace necesario identificar las políticas que serán aplicables a la papelería, de igual forma se debería identificar la jerarquía existente a la papelería, ya que es necesario poder delimitar las funciones, así como las recomendaciones para cada área.

Organización: el promedio obtenido es de 2.77; si bien no requiere mayor desarrollo es necesario enfocarse en la estructura de la papelería, ya que lo óptimo es tener una estructura bien definida en la que se pueda identificar los mandos gerenciales y subordinados para un correcto desempeño de las actividades que se desarrollan en la papelería, no cuentan con un perfil de puestos, ni la identificación de las funciones de los mismos, no cuentan con un organigrama organizacional así como la inexistente definición

de objetivos, no hay la identificación de mandos, por lo se hace necesario el trabajo en la mejora de los puntos expuestos en la calificación de desempeño en el apartado de organización.

La Integración del personal: se obtiene el promedio de 4.25; por lo que se requiere mayor desarrollo, ya que con lo evaluado en la papelería no se cuenta con un manejo de personal adecuado, por lo que se debe definir la estructura del personal así como la identificación de los puestos en coherencia con la estructura organizativas que debe ser definida, pese a que no es una institución de gran tamaño, todo quienes componen la papelería trabajan de la mano para que esta se mantenga y distinga en el mercado, al no tener definida la estructura, ni la identificación de los puestos se vuelve un obstáculo la incorporación de más personal a la papelería, por lo que se hace necesario esta identificación, de esta manera el apoyo que se reciba en cada área será esencial para que el emprendimiento continúe.

Dirección: Su promedio es de 1,82; se hace necesario una definición de estructuras y departamentos para delimitar las funciones de cada parte, al no tener esa definición no se puede delegar la dirección de la organización, por lo que se entorpecen las actividades, ya que con miras de crecimiento se hace necesario delegar, e incluso el conocer aún más nuevas formas de dirección, ya que es necesario que con miras al futuro encontrar el personal calificado que ayude a que la papelería siga en el mercado y mantenga la posición que ha ganado a lo largo de los años en el mercado, convirtiéndose en una de las más antiguas papelerías que existen en la ciudad del Tena.

Control: El promedio que se obtuvo es de 3,90; se hace necesario capacitar de manera continua en cuanto a nuevas técnicas de planeación y control, y delimitar de manera minuciosa lo que se quiere alcanzar a lo largo del tiempo en la papelería Amazonas, se limita el control, ya que al no tener claros los lineamientos en muchos casos se deja de controlar ciertos aspectos, ya sea la nómina, el inventario e incluso la parte financiera de la papelería, por lo que es indispensable definir las técnicas que ayuden a controlar de manera continua cada aspecto de la organización, cada una de la políticas aplicables al control deben considerarse por escrito de manera que ayuden a futuras consultas, incluso

la mejora de las escritas, si bien la ejecución verbal es importante, el respaldo de la acción emprendida es indispensable.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DE LA PAPELERÍA AMAZONAS

Conforme los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta, se procede a realizar la propuesta para mejorar las falencias que han sido detectadas, previamente se definirá la historia, así como la misión y visión para la Papelería Amazonas:

4.1. Historia

Librería y papelería amazonas, es una empresa creada hace 31 años como negocio familiar con un sueño de emprender, de sus propietarios, empezaron con la venta de suministros de oficina y útiles escolares necesarios para solventar aquella época en la que se empezó el negocio, conforme el pasar de los años, la papelería creció y es una de las mejores papelerías que se han posicionado en la ciudad del Tena.

4.2. Misión

Ser los mejores en la venta de suministros y útiles de oficina, en precio y calidad, para de esta manera satisfacer las necesidades de los habitantes de la ciudad del Tena.

4.3. Visión

Ser una empresa solida de crecimiento continuo para de esta manera seguir generando fuentes de empleo, en beneficio de los pobladores y crecimiento económico de la ciudad del Tena.

4.4. Filosofía corporativa

Con el fin de brindar un servicio de eficiente y eficaz, papelería Amazonas se ha comprometido en proporcionar una experiencia con calidez y calidad, por lo que se han definido la siguiente filosofía:

Calidad y mejora continua: brindar suministros y útiles de oficina que estén acorde a las necesidades de los clientes, así como ofrecer variedad y diversidad en todos los productos que se ofrecen.

Profesionalismo: la papelería cuenta con 31 años de vida institucional, por lo que quienes conforman la Papelería cuentan con amplia experiencia en el mercado que se desenvuelven.

Cultura fomentada en el cliente: la opinión es importante para Papelería Amazonas por lo que es indispensable la opinión del cliente, esta es valorada y sirve de retroalimentación para la mejora del servicio que se brinda.

4.5. Propuesta de mejoramiento del desempeño de la Papelería Amazonas

4.5.1. Mejoramiento del desempeño en el proceso de Planeación.

El desempeño de la Papelería, no se encuentra conforme los parámetros de evaluación de la encuesta aplicada, puesto que no se tiene una base sólida de planeación, no cuentan con políticas o un reglamento que rijan este parámetro, por lo cual se desarrolla lo siguiente:

Tabla 8. Análisis de brechas de la planeación

IDENTIFICACIÓN	ANÁLISIS	PLAN DE MEJORA
Preguntas 1-2-3 de la encuesta No se establecen metas documentadas	Al no establecer metas documentadas si no solamente verbales, puede dar lugar a errores de interpretación e incluso conflictos de los objetivos.	Establecer metas documentadas, en lo posible por áreas, que sean medibles y cuantificables. Comunicar las metas a todo el personal.
Pregunta 5-7 de la encuesta No se establecen políticas, ni planes	Al no tener políticas definidas se omiten procedimientos, ya sea en las compras, selección de personal, o decisión importante la organización.	Creación de políticas acorde a las necesidades de la empresa.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta de planificación

Identificados los problemas de la planeación, se procede a solventar los mismos a través de un análisis en el que se identifican las metas, políticas y demás acciones que se deben desarrollar, para que de esta manera se ayude al mejoramiento del desempeño de la planeación, para la cual los mandos directivos de la papelería deberán llegar a acuerdos en los que se establezcan las acciones antes mencionadas, de manera que se establezcan acciones reales y alcanzables para todos los miembros de la organización, en el ANEXO 001 se desarrollan los puntos claves a ser estudiados y analizados por los directivos. Con esto lo que se busca es mejorar las observaciones de las preguntas:

- 1.- Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?
- 2.- ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?
- 3.- ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?
- 5.- ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?
- 7.- Los superiores, ¿ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?
- 13.- Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?

Preguntas en las que se han indicado que se requiere de metas claras, políticas para la empresa y para sus empleados.

4.5.2. *Mejoramiento del desempeño en el proceso de Organización.*

El desempeño de la organización se ve interrumpido debido a que no se han definido funciones específicas, ni se identifican áreas que agrupen tareas similares, por lo que es

necesario definir la estructura organizacional acorde a las necesidades que la empresa tiene:

Tabla 9. Análisis de brechas de la organización

IDENTIFICACIÓN	ANÁLISIS	PLAN DE MEJORA
Preguntas 1 de la encuesta No se tiene diseñada una estructura	Al definirse la estructura de la Papelería se desconoce las áreas a las que pertenece cada colaborador, por lo que es importante delimitar dicha estructura, para una mejor organización.	Definir la estructura que tendrá cada área a través de un organigrama estructural.
Pregunta 4 de la encuesta No cuentan con la identificación de las responsabilidades de cada puesto.	El no definir las responsabilidades que cada empleado tiene en la Papelería entorpece el trabajo, ya que hay actividades que deben ser de responsabilidad específica de cada persona y de esta manera hacerse responsable de cada actividad que se desarrolle.	Creación puestos identificables por área, acorde a la necesidad de la Papelería.
Pregunta 6 de la encuesta No cuentan con un organigrama	Al no tener una jerarquía definida, se entorpecen las responsabilidades que cada área maneja.	Creación del organigrama organizacional de la empresa.
Pregunta 11-12 de la encuesta Las jerarquías no se encuentran definidas por lo que es necesario identificar a un responsable por cada área	Cada área debe tener un responsable, el cual se debe dirigir y de ser el caso supervisar el personal que este a su cargo, con el afán de que se realicen las actividades del área, para de esta manera no entorpecer las actividades de cada área en específico.	Identificar las jerarquías y responsables necesarios para la Papelería, acorde al cronograma creado.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta de organización

De acuerdo al análisis realizado se debe crear el organigrama organizacional, en donde se identificará cada área, así como el reconocimiento de cada puesto que se maneja dentro de la organización, el mismo que se encuentra desarrollado en el ANEXO 002, con el desarrollo de este anexo se solventan las preguntas:

- 1.- La estructura de la organización, ¿refleja las principales áreas de resultados?
- 4.- Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?
- 6.- Los administradores, ¿mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?

11.- Los administradores, ¿enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de línea y de staff?

12.- Los administradores, ¿limitan y aclaran la autoridad funcional?

En donde se identifica que la falta de estructura delimita e incluso sobrepasa las funciones del personal que conforma la Papelería.

4.5.3. Mejoramiento del desempeño en el proceso de Integración de personal.

No se identifican los puestos en que serán claves y de apoyo para la organización por lo que se hace necesario identificarlos para lo cual se define cada puesto acorde a lo que la empresa requiere:

Tabla 10. Análisis de brechas de la integración del personal

IDENTIFICACIÓN	ANÁLISIS	PLAN DE MEJORA
Preguntas 2-4-7-8-9 de la encuesta No se encuentran definidos los perfiles de los puestos que se ocupan actualmente.	No definir las aptitudes que se requieren para cada puesto, hacer dudar que la persona este calificada para el puesto que ocupa, por lo que es indispensable la identificación de cada puesto y el perfil que se requiere para que este sea ocupado de esta manera se tiene una idea clara de las verdaderas necesidades que tiene la empresa, así como las funciones que cada trabajador debe realizar dentro de la organización.	Definir el perfil de los puestos que compone cada área definida para la papelería.
Pregunta 5-6 de la encuesta No cuentan con una inducción formal del nuevo personal a estar que se contrata en especial en temporadas donde la demanda es alta.	El no tener una inducción definida puede hacer que el nuevo personal no identifique de manera adecuada sus funciones y responsabilidades a ser ejecutadas en su permanencia en la papelería.	Identificar cada puesto acorde a los perfiles definidos por cada puesto identificado en cada área, así como la preparación de un programa de inducción.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta de integración del personal

Una vez definida la estructura, e identificadas las áreas que se requieren en la papelería y por ende el personal que se necesita, se desarrolla el perfil de cada puesto que estará acorde a las necesidades de la papelería, por lo cual se desarrolla el ANEXO 003 en donde

se identifican las responsabilidades y competencias de cada trabajador, con el desarrollo de estos perfiles, se solventa las preguntas:

2.- ¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la empresa?

4.- Los administradores, ¿siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollar a sus subordinados?

5.- Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?

6.- Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?

7.- Los superiores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?

8.- Los administradores, ¿utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?

9.- Los administradores, ¿seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?

En donde se concluye que el principal problema es la no identificación de los perfiles y responsabilidades de cada trabajador.

4.5.4. Mejoramiento del desempeño en el proceso de Dirección.

La dirección se encuentra sobre el estándar establecido en la encuesta puesto que su calificación de desempeño es adecuada, pese a que es una unidad con pocos trabajadores, la dirección requiere de mejoras en las que las metas o políticas que se requieran deben ser diseñadas, de esta manera se tendrá por escrito los planes u objetivos que la papelería desea alcanzar, tales planes se harán palpables, los mismos tienen que ser medibles y cuantificables, de esta manera se tendrá un mejor panorama de a dónde dirigir la organización..

Tabla 11. Análisis de brechas de la dirección

IDENTIFICACIÓN	ANÁLISIS	PLAN DE MEJORA
Preguntas 6-8-11 de la encuesta Existe el ambiente para hablar de innovaciones, sin embargo, no se realiza planes para poder desarrollar las mismas	Innovar es necesario, pero para que puede ser realizable es necesario que se tengan por escrito de manera que se hagan realidad y se cumplan, a través de esto se definirá tanto el presente como el futuro que se desea alcanzar como organización.	Definir planes y metas de mejoramiento que se deseen lograr de manera periódica.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta dirección

Tras este análisis se definen los planes, metas y objetivos que la Papelería pretende alcanzar a lo largo de su trayectoria, tanto a presente como a futuro, por lo que se desarrolla el ANEXO 004, con el desarrollo del mismo se solventan las preguntas:

6.- Los administradores, ¿crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing u otras?

8.- ¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?

11.- Los administradores, ¿ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?

En donde se identifica el mejoramiento del desempeño en cuanto a la dirección.

4.5.5. *Mejoramiento del desempeño en el proceso de Control.*

Al no tener un plan escrito y unas metas claras el control de cada área es casi imposible, no se conocen de técnicas que ayuden a este control, por lo que se desarrollan diversos formularios que ayudan a este proceso, los mismos que se detallan en el ANEXO 005.

Tabla 12. Análisis de brechas del control

IDENTIFICACIÓN	ANÁLISIS	PLAN DE MEJORA
Preguntas 1-2-6-7-8-9-10-11 de la encuesta Desconocen la manera de aplicar control a la papelería en general, así como no controlan de manera precisa las actividades de cada área.	El control es necesario, ya que con este se realiza una retroalimentación de lo que se ejecuta en la Papelería de igual manera, a través del control se pueden identificar las falencias que tenga la organización y a través de esto poder corregir tales deficiencias.	Creación de instrumentos de control, como: <ul style="list-style-type: none"> • Control del inventario • Control en las ventas • Control del personal • Control de los costos de venta • Control de las metas anuales.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta control

Al crear este anexo, se corrigen las falencias detectadas en las preguntas:

- 1.- ¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejen los planes?
- 2.- Los administradores, ¿aplican técnicas de control, en lo posible, para prever desviaciones de los planes (lo que se llama control preventivo)?
- 6.- Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?
- 7.- ¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?
- 8.- Los administradores, ¿emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?
- 9.- Los administradores, ¿se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?
- 10.- Los administradores, ¿ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?
- 11.- Los administradores, ¿mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?

Con el afán de que los instrumentos desarrollados se adapten a la realidad que vive la Papelería, y que los mismos sean fáciles de desarrollar, comprender e interpretar al momento de su aplicación.

4.6. Propuesta de mejoramiento de las necesidades de desarrollo de la Papelería Amazonas

4.6.1. *Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de planeación.*

Tabla 13. Necesidades de desarrollo en la planeación

IDENTIFICACIÓN	MEJORA	NECESIDAD DE DESARROLLO
Preguntas 1-2-3 de la encuesta No se establecen metas documentadas	Creación de metas	Establecer metas documentadas, en lo posible por áreas, que sean medibles y cuantificables. Comunicar las metas a todo el personal.
Pregunta 5-7 de la encuesta No se establecen políticas, ni planes	Creación de políticas	Creación de políticas acorde a las necesidades de la empresa.
Pregunta 13 de la encuesta Las recomendaciones al personal son verbales	Recomendaciones deben darse por escrito	Las recomendaciones deben ser dadas por escrito y presentadas de manera formal.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta planeación

Se deben realizar reuniones anuales, para una planificación de lo que se espera alcanzar en cada departamento de la empresa. Las reuniones mensuales ayudarán a conocer si los objetivos planteados por la empresa se verán reflejados en el desempeño de sus colaboradores, de esta manera se retroalimentará conforme las necesidades de la organización, de igual forma se desarrolla un formulario en el que tanto el equipo de trabajo como los clientes den su punto de vista y se puede tomar en cuenta las recomendaciones que tengan al servicio por parte de los clientes y al desarrollo de las actividades de la papelería, esto por parte del personal que labora en el lugar.

Para lo mencionado anteriormente se desarrolla el ANEXO 6 en el que se encuentran dos formularios, el primero que es una matriz de asistencia que será necesario llenar para las reuniones que se convoquen y en donde se detallaran los acuerdos a los que se han llegado por parte del equipo directivo, también consta el modelo del formulario que se proporcionara a cada cliente que desee participar, así como al personal que desee aportar al crecimiento del área la que pertenece o de la organización de manera general.

El desarrollo de estas herramientas ayuda a solventar las preguntas 1, 2, 3, 5, 7, 13, citadas anteriormente.

4.6.2. *Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de organización.*

Se identifican las necesidades de desarrollo que tiene la organización a través de la tabla adjunta, con el afán de tener claro las mismas:

Tabla 14. Necesidades de desarrollo de la organización

IDENTIFICACIÓN	MEJORA	NECESIDAD DE DESARROLLO
Preguntas 1 de la encuesta No se tiene diseñada una estructura	Identificación de la estructura del emprendimiento.	Dar a conocer el organigrama a todo el personal de la Papelería.
Pregunta 4 de la encuesta No cuentan con la identificación de las responsabilidades de cada puesto.	Identificación de las responsabilidades de cada trabajador / puesto.	Designación de responsabilidades de acuerdo al área de pertenencia.
Pregunta 6 de la encuesta No cuentan con un organigrama	Identificación de las unidades de mando.	Sociabilización de las unidades de mando, conforme el organigrama propuesto.
Pregunta 11-12 de la encuesta Las jerarquías no se encuentran definidas por lo que es necesario identificar a un responsable por cada área	Identificación del responsable del área.	Designación del responsable de cada área identificada mediante el organigrama estructural y funcional.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta organización

Una vez identificadas políticas, estructura y demás necesidades que la empresa necesita solventar, es indispensable que el orden se mantenga de manera que se tenga clara las directrices implementadas.

Para lo cual la sociabilización es importante, para lo cual se deben realizar talleres informativos, con esto se garantiza que todas las partes involucradas reciban la información de manera oportuna. Para tener una constancia será necesario un cronograma acorde a las necesidades de la organización, en el cual se detallará las actividades a realizarse, así como los responsables, el formato se encuentra en el ANEXO 007, con el

desarrollo de estos puntos se solventan las necesidades identificadas en las preguntas 1, 4, 6, 11, 12.

4.6.3. Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de integración del personal.

Tabla 15. Necesidades de desarrollo de la integración del personal

IDENTIFICACIÓN	MEJORA	NECESIDAD DE DESARROLLO
Preguntas 2-4-7-8-9 de la encuesta No se encuentran definidos los perfiles de los puestos que se ocupan actualmente.	Definición de los perfiles de cada puesto identificado.	Creado los perfiles de puestos, asegurarse de ir actualizando actividades de acuerdo a los cambios acordados.
Pregunta 5-6 de la encuesta No cuentan con una inducción formal del nuevo personal a estar que se contrata en especial en temporadas donde la demanda es alta.	Identificación del puesto a ser ocupado acorde al perfil desarrollado.	Programa de inducción que deberá ser revisado de manera periódica.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta integración del personal

Con el desarrollo de la política de contratación se solventan las necesidades identificadas en las preguntas 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

Una vez identificados los puestos es necesario que la Papelería tenga un proceso en el cual, en caso de ser necesario contratar personal que apoye a las actividades que desarrolla el negocio, por lo que se detalla el proceso que se deberá seguir para solventar tal requerimiento, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- Creación de la vacante: cuando la papelería requiera un nuevo puesto conforme la estructura propuesta en párrafos anteriores, se iniciará el proceso de para cubrir la necesidad.
- Reemplazo: sea el caso que un puesto ocupado tenga que ser cubierto de manera temporal ya sea por enfermedad o maternidad, el reemplazo no podrá ocupar el puesto pasado los 60 días.

- **Renuncia:** cuando algún colaborador demitiere de su cargo, se debe ocupar la vacante disponible en el menor tiempo posible.

Una vez identificado las posibles necesidades de la organización se inicia el proceso de selección, reclutamiento y contratación, en donde se elegirán candidatos que cumplan el perfil propuesto conforme los perfiles de los puestos que se han creado para la papelería, para iniciar el proceso deberán tener conocimiento el administrador quien será el encargado de autorizar la contratación, el departamento de recursos humanos y el departamento que tenga la necesidad de cubrir el puesto.

Política de selección, reclutamiento y contratación

Normas generales:

La selección y contratación del personal se seguirá el determinado proceso, el área a cargo será recursos humanos con la debida supervisión del área que requiere la vacante a ser cubierta, para lo cual se tomará en cuenta el siguiente proceso:

- Notificar la necesidad de vacante a la gerencia y recursos humanos.
- El jefe del área en donde se requiera cubrir la vacante, participará activamente en el proceso de selección conforme al perfil propuesto, se realizará la selección, entrevista y posterior contratación.

Los requisitos necesarios serán;

- Nivel educativo: la instrucción del personal estará acorde a cada perfil y función que se requiera.
- Edad: los candidatos serán mayores de edad para poder participar.
- Nacionalidad: el personal será ecuatoriano.
- Presencia personal: cada candidato deberá poseer una presencia adecuada, así como el lenguaje adecuado.

El proceso de reclutamiento y selección se realizará en las instalaciones de la papelería, cuando inicie el nuevo personal se dará una inducción para el puesto a cubrir y se informará del reglamento interno.

Proceso de selección y reclutamiento

Objetivo: la razón de ser de este proceso es mantener un control de las contrataciones que se realicen, definir competencias para cada cargo, atraer al mayor número de postulantes calificados, conformar una terna de la cual se elegirá al candidato más capacitado.

Alcance: será obligatorio en cada nivel organizacional.

Responsables: Gerente, recursos humanos, jefes de área acorde a la necesidad.

Etapas del proceso:

Solicitud de cubrimiento de la vacante: el área que requiera contratar personal deberá solicitarlo por escrito, en el que detallará el cargo a cubrir, la sucursal, el área, el nombre del jefe directo, tiempo de contratación si será definitivo o por temporada, el motivo de la necesidad de cubrir el cargo, el perfil que se necesita y la autorización de recursos humanos, este último deberá verificar la necesidad de la vacante, formalizando el pedido se da paso a la etapa de reclutamiento.

Responsabilidades:

- Responsabilidad del área solicitante: se formalizará el requerimiento con la solicitud detallada anteriormente, entrevistar a los postulantes.
- Responsabilidad de Recursos humanos: confirmación de la necesidad y disponibilidad de la vacante, aprobación de la solicitud del área solicitante, inicio del proceso de selección y reclutamiento, contratar de ser necesario el servicio de terceros para el reclutamiento del personal, presentar una terna de candidatos.
- Responsabilidad del postulante: cumplir con lo exigido por la institución, en caso del que el postulante sea interno comunicar a su jefe directo de su postulación.

Reclutamiento del personal

Este puede ser interno o externo

Reclutamiento interno

Este proceso es aceptable conforme a las políticas de crecimiento profesional dentro de la institución, por lo que los colaboradores estarán en la posibilidad de ampliar su experiencia y crecer con sus respectivas carreras alcanzando metas laborales y de desempeño.

De igual forma se da la posibilidad a las áreas de llenar las diversas vacantes con candidatos que cumplan con las habilidades y experiencia que se requiera en cada cargo, de igual forma el trabajador estará en la capacidad de postularse voluntariamente.

Requisitos:

- Cumplir con el perfil del cargo.
- Contar con un año dentro de la institución al igual que en el cargo que desempeña.
- Tener un buen desempeño en el cargo que desempeña actualmente.

Reclutamiento externo

Esto hace referencia a personal ajeno a la institución, los medios que se utilizarán son:

- Bases de datos de postulantes.
- Referencias de los trabajadores de la institución.
- Alumnos que hayan realizado prácticas en la institución.
- Publicación en portales electrónicos de empleo.

Selección del candidato

Recursos humanos será el encargado de seleccionar la terna y dará el soporte necesario al área solicitante para la contratación del candidato más idóneo, la decisión final será del área con la necesidad de la vacante. Etapas del proceso de selección:

- Entrevista
- Test psicológicos
- Exámenes médicos

Procedimiento

- Selección de las hojas de vida en la que el candidato sea el más calificado para la entrevista preliminar.
- Entrevista de los candidatos con el área de recursos humanos con el fin de verificar los datos proporcionados en el perfil presentado, los que cumplan con los requerimientos seguirán en el proceso.

- Entrevista preliminar con la terna seleccionada, a cargo del jefe del área que dispone de la vacante.
- Evaluación psicológica y entrevista personal.
- Elaboración del informe psicológico individual.
- Reunión entre la gerencia, recursos humanos y el jefe directo para evaluar al mejor candidato para su contratación.
- Confirmación telefónica del candidato seleccionado.
- Cierre del proceso de reclutamiento y selección, entrevista final con el candidato, acuerdo previo a la contratación e inducción al nuevo cargo.

Para desarrollar al personal es necesario tener un plan de incentivos y crecimiento para que los empleados se sientan valorados, así como conocer las oportunidades de crecimiento que tienen dentro de la institución:

Política de formación

El mismo que estará orientado a cada colaborador de la empresa en la que se le brinde la oportunidad de crecer laboral y profesionalmente dentro de la institución.

Por lo cual cada colaborador accederá a capacitaciones semestrales, los cuales será conforme su área de competencia.

Tendrán la opción de crecer dentro de la empresa postulando a cargos de mayor jerarquía al que se encuentren actualmente, y deberá seguir el proceso que se ha detallado en el proceso de selección.

De ser el caso la empresa ayudara con horarios flexibles acorde a la necesidad educativa de la persona, con el afán de que la empresa cuente con personal capacitado y competitivo.

La capacitación del personal se realizará con miras a alcanzar los objetivos que se plantee la empresa, de manera que el personal se encuentre capacitado y con las herramientas suficientes para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de los clientes, es imperativo que los trabajadores se capaciten acorde a las necesidades del mercado, con

esto la empresa fomenta la capacitación continua y brinda al trabajador el incentivo a seguirse preparando y superando sus expectativas.

Política de retribución e incentivos

Ventas: para el personal de ventas se proporcionará un bono del 1% de las ventas generadas, cuando el trabajador supere la meta mensual asignada a cada vendedor, así como a cada equipo, ganará el trabajador y el equipo de la sucursal que supere las ventas establecidas como metas.

Dependiendo del desempeño de los trabajadores estos recibirán un bono de desempeño de sus labores, como incentivo por su buen trabajo en las tareas encomendadas.

4.6.4. Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de dirección.

Tabla 16. Necesidad de desarrollo de la dirección

IDENTIFICACIÓN	MEJORA	NECESIDAD DE DESARROLLO
Preguntas 6-8-11 de la encuesta Existe el ambiente para hablar de innovaciones, sin embargo, no se realiza planes para poder desarrollar las mismas	Creación de metas, objetivos y políticas a ser alcanzadas.	Sociabilización de los acuerdos al personal que labora en la Papelería.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta dirección

Al sociabilizar los puntos de mejora el trabajo en equipo será clave para alcanzar cada uno de los objetivos que se ha planteado la organización, con el fin de que se cumplan en los tiempos establecidos, de igual manera al dar a conocer las políticas, el personal se ira adaptando a los cambios que se han planteado y estos se aplicaran de manera recurrente. Con miras a que el negocio continúe creciendo se han planteado puntos específicos, los cuales se han desarrollado en el ANEXO 004, los mismos que sirven para solventar las necesidades de desarrollo de las preguntas 6, 8 y 11.

4.6.5. Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de control.

Con la identificación de las necesidades de desarrollo se solventarán las necesidades de las preguntas 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 de la encuesta.

Tabla 17. Necesidad de desarrollo de control

IDENTIFICACIÓN	MEJORA	NECESIDAD DE DESARROLLO
Preguntas 1-2-6-7-8-9-10-11 de la encuesta Desconocen la manera de aplicar control a la papelería en general, así como no controlan de manera precisa las actividades de cada área.	Creación de instrumentos de control.	Sociabilización y / o capacitación en las políticas e instrumentos de control propuestos y aprobados.

Fuente: Papelería Amazonas, encuesta control

Como parte del control que se ejercerá en cada área de la empresa, se diseñan políticas que ayudarán a que este control sea más efectivo, por lo cual se detallan las siguientes:

Política de compra y reposición de inventario

La sostenibilidad medioambiental es la prioridad de la política de compras, se utiliza en la medida de lo posible los siguientes criterios:

A la hora de seleccionar proveedores, se da prioridad a las empresas nacionales frente a las grandes multinacionales, en las mismas condiciones de calidad y precio.

Se apuesta por los productos naturales y ecológicos y se cierra la posibilidad de comprar productos que puedan resultar nocivos para el medio ambiente.

Siempre se exige a los proveedores que minimicen el embalaje.

Posiblemente, se reemplazará los productos empaquetados con partes separadas, se proveerá el compromiso con la sustentabilidad social y ambiental con los proveedores habituales y se esforzarán por lograr que participen en el movimiento solidario.

Tomando en cuenta lo detallado se toma en cuenta el siguiente proceso, en el que se detalla de manera general lo que se pretende lograr con esta política.

No abrir otra numeración dentro de una ya iniciada, mejor usa o viñetas o literales

1. Unifique el límite, controle las especificaciones de los productos que más vende la Papelería, para lo cual se debe considerar la rotación del inventario, el cual debe ser resurtido de manera oportuna sin que corra el riesgo de quedarse sin productos en stock. Para tener un control adecuado de la mercadería se desarrolla el esquema presentado en el ANEXO 008.
2. Cantidad de pedido: De acuerdo con el inventario y el nivel de venta, explique la cantidad a pedir al o los proveedores habituales, para realizar esta compra se debe presentar una solicitud formal por escrito y la compra se puede realizar después de la aprobación del gerente a cargo.
3. Método de compra: encargue los productos a los proveedores habituales, en caso de nuevos proveedores se deberán analizar proformas con el fin de acceder a productos de calidad.
4. Pago: Luego de recibir los productos, se emitirá una factura de pago contra el formulario de pedido, y luego de ser firmada por el supervisor y el gerente del departamento a cargo, se remitirá al responsable para el pago o liquidación.
5. Distribución: En principio, el material será comercializado conforme las necesidades de los clientes.

Política de proveedores

No abrir otra numeración dentro de una ya iniciada, mejor usa o viñetas o literales

1. Analizar los proveedores que entreguen productos de calidad a precios razonables.
2. Para poder acceder a créditos se seguirán las políticas o normas que establezca el proveedor.
3. En caso de incumplimiento por más de dos ocasiones se dará por terminado la relación con el proveedor y se analizará de manera inmediata la suplencia del mismo.
4. Registrar en una base los datos necesarios de contacto, el vendedor y demás datos de relevancia de tal manera que la adquisición de la mercadería sea oportuna y sin trabas.

Política de pagos a proveedores

No abrir otra numeración dentro de una ya iniciada, mejor usa o viñetas o literales

1. Los pagos a proveedores se realizarán una vez al mes, como fecha máxima de pago el 25 de cada mes.
2. Las facturas de los proveedores se receptorán con la entrega de los productos solicitados.
3. Adjunto a la factura se deberá anexar los datos para el pago de las mismas.

Una vez realizado el pago se presentará a la persona responsable el soporte del mismo, de manera que no exista pérdidas de información o se mantenga deudas que pueden ser solventadas en el corto plazo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Si bien es una pequeña empresa, esto no significa que no deba tener un buen plan administrativo, incluyendo sus principales componentes, como son la planificación, organización, integración de personal, orientación y control.
- La necesidad de mejora y rendimiento de la papelería se ha determinado a través de investigaciones, y los puntos clave que necesitan mejora se pueden resolver a través de estas investigaciones.
- Cada área marcada en la papelería es crítica, porque la suma del todo es la clave del éxito de cualquier empresa, por pequeña que sea.
- Las metas y los planes son importantes en una organización porque de esta manera, puede determinar las metas de la organización.
- Se ha explicado en que consiste la metodología de la excelencia de Organizacional de Heinz Wehrich y Harold Koontz.
- Tras el análisis de la papelería se determinó las necesidades de desempeño y desarrollo administrativo y organizacional.
- Se determinó la evaluación global de desempeño y necesidades de desarrollo de la Papelería Amazonas, en base a los resultados obtenidos.
- Se realizó las propuestas de mejoramiento del desempeño y necesidades de desarrollo de la Papelería Amazonas.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda aplicar el plan creado, con el fin de que la organización mejore y tenga todas las herramientas para tener un mejor desempeño.
- El control debe ser permanente, de manera que la herramienta permita comprender el avance de la organización en la recomendación de mejoras.
- Lo que se espera es importante, por lo que se deben considerar las metas a corto y largo plazo, con esto se tiene una visión más clara y real de a donde se quiere llegar, posicionarse en el mercado es también un factor importante para plantearse las metas.
- Si se crea una nueva área, es necesario adaptarse al organigrama propuesto y determinar el mejor perfil para el área, con esto se tendrá un panorama más claro por lo cual adaptar la estructura organizativa a la realidad del emprendimiento es oportuno.
- Evaluar y decidir el uso del plan de mejoramiento tanto de las necesidades como el desempeño de la Papelería Amazonas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON.
- Conexionesan. (15 de septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos/>
- Gestion.org. (2016). Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. Mexico: McGraw-Hill.
- Luna Gonzáles, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria .
- Porter, L. W., Hitt, M. A., & Black, S. (2006). *Administración* . México: Pearson Educación .
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración, 3ra edición* . México: Pearson Educación .
- Tarcica, J., & Gonzales, M. (2018). *Descripciones de puestos*. Texas: Outsmaz Consultores.
- Torres Hernández, S., & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y Control*. México: Grupo Editorial Patria .

ANEXOS

ANEXO 1

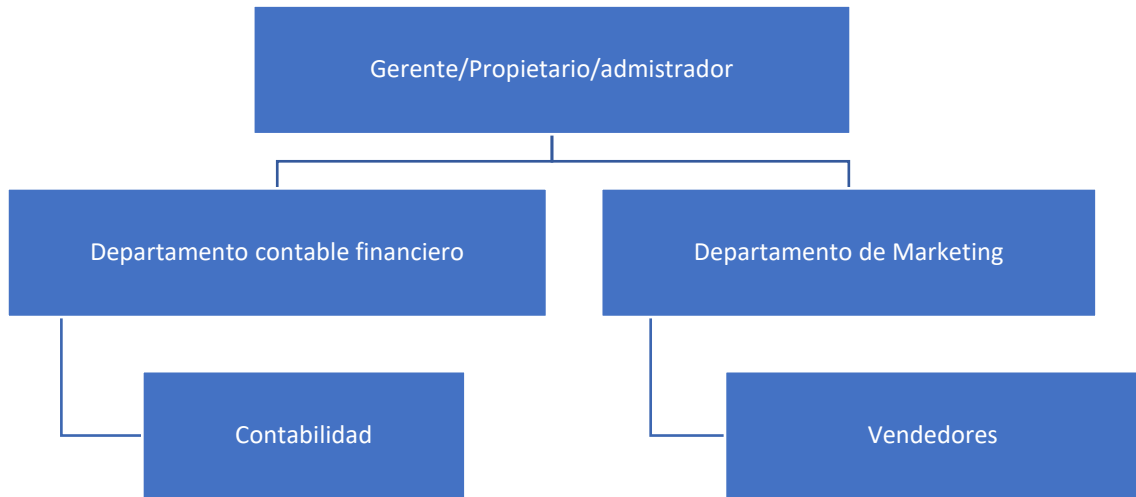
Identificación de la planeación

PROBLEMA	NECESIDAD	SOLUCIÓN	ÁREA DE MEJORA
No existen áreas definidas en la Papelería	Identificación de las áreas del negocio	Creación de un organigrama en donde se identifiquen las áreas que tiene la Papelería.	Dirección e integración del personal
No existen metas planteadas	Falta de planeación	Creación de planes, metas, objetivos.	Planeación
El personal desconoce las metas u objetivos que se pretenden alcanzar	Socialización e información de las metas u y objetivos que se planteen	Una vez creadas dichas metas, objetivos se deberá dar a conocer al personal existente en la papelería.	Planeación, control, integración del personal
No existen políticas escritas	Identificación de las políticas que necesita el negocio y cada área que lo conforma	Creación de políticas acorde a las necesidades de la Papelería	Planeación, control
Falta de acuerdos escritos	Son abiertos a recomendaciones de manera verbal	Se necesita tener por escrito las recomendaciones que ayuden a mejorar el manejo administrativo y financiero del negocio	Organización

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

Organigrama Papelería Amazonas



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3

Puesto administrador

Puesto:	Administrador
Personal a cargo:	Personal que labora en la papelería
Objetivo del puesto:	Mantener la dirección en todas las áreas.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar reportes de asistencia del personal.• Realizar un análisis de los resultados.• Elaborar el análisis del inventario, para que no existan desabastecimientos.• Realizar el pago a proveedores.• Llevar control y manejo de caja.• Supervisar el personal a cargo.• Motivar al personal a su cargo.

Fuente: (Tarcica & Gonzales, 2018)

. Puesto Contador

Puesto:	Contador/a
Personal a cargo:	No tiene personal a su cargo
Objetivo del puesto:	Realizar todas las actividades inherentes a la contabilidad de la empresa.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar pagos a los empleados.• Registros contables de las operaciones de la papelería.• Emitir reportes tributaros.• Realizar las valoraciones de los activos.• Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables.

Fuente: (Tarcica & Gonzales, 2018)

Puesto vendedores

Puesto:	Vendedores
Personal a cargo:	No cuentan con personal a su cargo
Objetivo del puesto:	Atender a los clientes que visiten la papelería
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none">• Recibir a los clientes cuando ingrese al establecimiento ofreciendo ayuda y asistencia.• Indicar las opciones con que se cuente, acorde al requerimiento del cliente.• Asistir en la facturación y cobro de los ítems.• Mantener el local surtido de inventario.• Elaborar reportes diarios de ventas.• Realizar inventarios mensuales.• Asistir en la limpieza del local.

Fuente: (Tarcica & Gonzales, 2018)

ANEXO 4

Definición de estrategias para la dirección

OBJETIVO	META	PLAN DE ACCIÓN	DURACIÓN
Controlar la cantidad que se cuenta en el inventario	Conocer las existencias con las que cuenta la papelería, de esta manera evitar el desabastecimiento. Controlar la mercadería que ingresa y sale al 100%	Al no ser un negocio grande no se dispone de un sistema contable que apoye al registro del inventario, pero esto no quiere decir que el control no se realice, para lo cual se llevara este registro en un documento en el que se tenga en cuenta el stock de la mercadería que posee la papelería.	Largo plazo
Incrementar ventas	Incrementar las ventas un 10% con respecto al año anterior.	Aumentar el porcentaje de ventas a potenciales clientes. Cerrar las ventas en un tiempo de cierre menor al actual.	Largo plazo
Reducir costos de los productos que se distribuye actualmente	Reducir el costo en un 3%	Captar nuevos proveedores. Elegir productos que dejen mayor utilidad y reducir al mínimo aquellos productos en los que no se obtenga mayor ganancia.	Corto, mediano y largo plazo
Incrementar ganancias	Incrementar las ganancias en un 5% anual	Reducir costos Incrementar ventas	Largo plazo
Reducir el número de inasistencias del personal	Reducir en un 100% anual	Controlar la asistencia del personal a la entrada y salida.	Corto y largo plazo

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5

Controles a ser implementados en la papelería

CONTROL	ACCIÓN	INSTRUMENTO	COMPONENTE ESTRATÉGICO
Inventario	Control de existencias	Kardex	Dirección
Ventas	Control del incremento de las ventas	Reporte de ventas	Dirección
Costos de venta	Control del costo de ventas de los productos que se distribuyen	Reporte de compras	Planeación
Personal	Control de entrada y salida del personal	Registro de asistencias	Integración del personal Organización
Resultados anuales	Controlar las ganancias que tenga la papelería en un determinado periodo de análisis.	Reporte de ingresos menos gastos	Organización

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6

Registro de asistencia

NOMBRE	CARGO	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	OBSERVACIONES

Fuente: Elaboración propia

FORMULARIO DE RECOMENDACIONES, SUGERENCIAS QUEJAS

Formulario de recomendación, sugerencias, quejas

Área:	
Problema identificado:	
Necesidad identificada:	
Posible solución:	
Sugerencias de mejoramiento:	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7

Formato de cronograma

ACTIVIDAD	HORA DE INICIO	HORA DE FIN	RESPONSABLES	FIRMA DE RESPONSABILIDAD

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8

Formato de registro de mercaderías

INVENTARIO DE PRODUCTOS						SALIDAS					ENTRADAS				
CÓDIGO PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	EXISTENCIAS INICIALES	ENTRADAS	SALIDAS	STOCK	Nº FACTURA	FECHA	CÓDIGO PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Nº FACTURA	FECHA	CÓDIGO PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

Fuente: Elaboración propia