



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA ACERÍAS ROMANO S.A.

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

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

Autor:

María José Cruz Paredes

Director:

Dr. Julio César Zurita Altamirano

Ambato - Ecuador

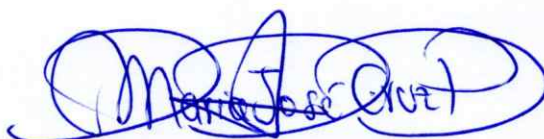
Noviembre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARÍA JOSÉ CRUZ PAREDES**, con cédula de ciudadanía **1803884921**, autora del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA ACERÍAS ROMANO S.A.", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2023



María José Cruz Paredes
CC. 1803884921

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO****Tema:****GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA ACERÍAS ROMANO S.A.****Línea de Investigación:****ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL****Autora:**

María José Cruz Paredes

Julio César Zurita Altamirano, Dr.

CALIFICADORf. 

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg

CALIFICADORf. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Dr.

CALIFICADORf. 

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.

DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESASf. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESAf. Pontificia Universidad
Católica del EcuadorSECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**Ambato - Ecuador****Noviembre 2023**

DEDICATORIA

Con profundo amor dedico este trabajo a mi madre pues sin ella no lo habría logrado, por apoyarme en cada paso que doy y por sus palabras de aliento en momentos de dificultad.

A mi abuelita Fanny, mi ángel que ahora está en el cielo, quien con sus oraciones y amor infinito me apoyó en toda esta etapa, este logro es de usted.

A mi abuelito Marco por ser como mi padre, por cuidar de mí, forjarme con templanza para la vida y por todo el amor y esfuerzo depositado en mí.

A mi padre por brindarme la oportunidad de crecer de manera profesional.

A mi hermana Fátima, quien representa un pilar fundamental en mi vida, por su amor y apoyo incondicional durante todo este proceso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones y por ser luz en mi camino y a mi familia por ser incondicional en todo momento.

De igual manera, agradezco a mi tutor y amigo, el Dr. Julio Zurita por siempre confiar en mí y guiarme en este proceso.

Finalmente, agradezco al Sr. Luigi Romano, propietario de la Empresa Acerías Romano S.A., por la apertura para realizar el presente proyecto de investigación en base a su organización.

RESUMEN

La actualidad promueve a que las organizaciones sean cada vez más competitivas y rentables, con el objetivo de contribuir al posicionamiento en el mercado de las mismas. Una adecuada gestión administrativa se convierte en una herramienta importante para tal efecto, y, en definitiva, prepara a las empresas para actuar proactivamente, contemplando todos los medios y procedimientos que sean necesarios para cumplir con los lineamientos planteados y reducir en gran medida los efectos negativos o posibles problemas a futuro. Ante lo expuesto, el objetivo del presente proyecto de investigación es proponer un Modelo de Gestión Administrativa para el posicionamiento de la empresa Acerías Romano S.A.; misma que, se dedica a la elaboración de puertas de acero enrollables, cerraduras, puertas plegables corredizas, puertas de varilla y transparentes. La metodología de investigación es de carácter descriptivo, con un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, la cual realiza un deductivo estudio de la realidad de la organización. Lo que se pretende como resultado del proyecto de titulación, es contar con una adecuada gestión administrativa, que permita definir directrices claves para dirigir de mejor manera a la organización en procura de que esta contribuya significativamente al posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

Palabras clave: gestión administrativa, posicionamiento, modelo, estrategia

ABSTRACT

The current context promotes organizations to become increasingly competitive and profitable, with the aim of enhancing their market positioning. Effective administrative management emerges as a crucial tool for achieving this objective, ultimately equipping companies to proactively operate, considering all necessary means and procedures to adhere to established guidelines and significantly mitigate potential negative effects or future issues. In light of the aforementioned, the objective of this research project is to propose an Administrative Management Model for the positioning of Acerías Romano S.A., a company specializing in the manufacture of rollup steel doors, locks, sliding folding doors, rod doors, and transparent doors. The research methodology is descriptive in nature, employing a mixed approach that incorporates both quantitative and qualitative elements. This approach conducts a deductive study of the organization's reality. The intended outcome of this graduation project is to establish effective administrative management that defines key directives for better directing the organization, with the goal of significantly contributing to the company's positioning within the market.

Keywords: *administrative management, positioning, model, strategy*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA..... | 8 |
| 1.1. Contextualización de la Gestión Administrativa | 8 |
| 1.2. Función de la gestión administrativa en las organizaciones | 25 |
| 1.3. Posicionamiento de las organizaciones en el mercado | 28 |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO | 33 |
| 2.1. Definición de tipo y enfoques de investigación | 33 |
| 2.2. Análisis e interpretación de resultados..... | 34 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS | 48 |
| 3.1. Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa Acerías Romano S.A. | 48 |
| CONCLUSIONES..... | 72 |
| RECOMENDACIONES | 73 |
| BIBLIOGRAFÍA | 74 |
| ANEXOS | 81 |

INTRODUCCIÓN

El origen del proceso administrativo se remonta a la antigua civilización egipcia, babilónica y China, pero fue en el siglo XX cuando se consolida como una teoría para la administración moderna, es por ello que Fayol (1916) establece los principios de la administración moderna y propuso la división de las actividades empresariales en seis funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control y previsión, por otro lado, Mooney y Reiley (1930) complementaron la teoría de Fayol, mismo que definen al proceso administrativo como la secuencia de funciones que se llevan a cabo para lograr los objetivos de la organización.

En las décadas siguientes, surgieron nuevas corrientes y teorías que enriquecieron y ampliaron el proceso administrativo. Como antecedentes globales de la aplicación de los procesos administrativos, un estudio publicado en la revista Harvard Business Review (2018), se analiza el impacto de la calidad de los procesos administrativos en la satisfacción de los empleados y en la retención de talentos. Los autores encontraron que los empleados que perciben una alta calidad en los mismos, como la gestión de tiempo y asistencia, están más satisfechos con su trabajo y eran menos propensos a abandonar la empresa, del mismo modo, indican que se han realizado numerosos estudios, como es el caso de la consultora Deloitte (2021) encuentra que el 64% de las empresas encuestadas priorizan la automatización de procesos administrativos para mejorar la eficiencia de sus operaciones.

Frente al contexto sudamericano, un estudio de la Universidad de Harvard sobre la gestión empresarial en América Latina encontró que las empresas de la región tienden a ser menos eficientes que las de otras partes del mundo debido a una gestión deficiente, en la que los procesos administrativos son una de las áreas más débiles (Hausmann, Klinger, & Wagner, 2005).

Dentro del ámbito nacional, en Ecuador, la mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas, que constituyen el 90% de las unidades productivas. Debido a

su tamaño y falta de conocimiento, estas empresas carecen de estructuras organizativas adecuadas para establecer procesos administrativos óptimos, lo que las hace menos competitivas en comparación con las empresas más grandes y limita su potencial de crecimiento económico y empresarial, esto se debe en su gran mayoría al manejo empírico de los dirigentes de las organizaciones, dando como resultado su pronta desaparición en el mercado, por el contrario, las personas que tienen conocimientos sobre la gestión administrativa tienden a desarrollarse a través de los años.

Frente a esto, se proporcionan datos del Monitor de Emprendimiento Global (GEM, citado por Naranjo, Carrión y Bosmediano, 2022), en donde se observa que en los últimos años las políticas implementadas han contribuido a mejorar el desarrollo de las Pymes. Esto ha resultado en un notable 29,62% de actividad emprendedora temprana (TEA), lo que significa que Ecuador lidera en términos de creación de empresas en comparación con otros países de América Latina. Sin embargo, es importante destacar que existe una elevada tasa de mortalidad empresarial, ya que el 28,80% de las empresas no logra mantenerse en el mercado durante más de 5 años, según datos de Ekos en 2017 citado por Naranjo, Carrión y Bosmediano, 2022.

En consecuencia, de acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2018), en Ecuador se registran un total de 899.208 empresas. No obstante, es relevante destacar que, de este conjunto, 78.411 empresas se clasifican como Pymes y generan ingresos anuales por un valor de \$45.807 millones, principalmente en el sector comercial. Este sector económico se erige como el más significativo para la economía del país, seguido de cerca por las empresas de servicios. (Naranjo, Carrión, & Bosmediano, 2022)

Con respecto a la incidencia de la gestión administrativa en el posicionamiento en el mercado, Sánchez citado por Córdova y Leyva (2020), analizan que es posible alcanzar un verdadero posicionamiento en el mercado, basado en un análisis de estudio interno de la organización, mismo que se obtiene como resultado que la

imagen corporativa de la organización influye directamente en el posicionamiento de Motomarket; pues se considera como la carta de presentación de la misma, de esta manera capta la atención del cliente y posicionarse en su mente.

Sobre los procesos administrativos, (Caurin, 2018) se plantea que: “el proceso administrativo es un flujo continuo que permite la correcta administración de cualquier organización con la meta fundamental de conseguir los objetivos generales planteados por la empresa”. La correcta secuencia de la administración es esencial para lograr los objetivos establecidos por las organizaciones, como el posicionamiento en el mercado, la ventaja competitiva frente a los rivales y otros logros deseados. La administración adecuada es la vía directa para alcanzar dichas metas.

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un mercado cada vez más competitivo en donde al no tener un proceso administrativo bien estructurado acarrear problemas de eficiencia, control, coherencia, transparencia y adaptabilidad. Por lo tanto, es importante que las empresas implementen procesos efectivos para garantizar su éxito a largo plazo, es así como Koontz y Weihrich citado por Portillo y Cárdenas (2008) definen al proceso administrativo como “un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. Como indica Argudo citado por Vásquez, Lucas, Fienco y Castro (2022) el proceso administrativo consta de un conjunto de actividades que fluyen para alcanzar un fin. Esas actividades se dan en dos etapas; una primera llamada mecánica que involucra las fases de planificación y organización, y una segunda etapa más dinámica que comprende las fases de dirección y control. Juntas conforman un ciclo dentro del proceso administrativo ya que cada vez que un proyecto planeado se cumple, este vuelve a empezar.

En otras palabras, la gestión administrativa al realizarse en secuencia resulta de gran relevancia pues se enfoca en optimizar los procesos y recursos de una empresa para que esta pueda alcanzar sus objetivos de manera efectiva, aumentar la productividad, tener mayor coordinación, mejorar la comunicación, reducir costos, maximizar la satisfacción del cliente, adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y a mantenerse competitivas, por otro lado, es esencial para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector.

Para aplicar la gestión administrativa en una empresa, es necesario seguir ciertos pasos clave. En primer lugar, es ineludible definir los objetivos y metas de la empresa, así como los recursos necesarios para alcanzarlos. Luego, se debe establecer un plan de acción que detalle las tareas necesarias para lograr los objetivos y asignar responsabilidades y plazos para su cumplimiento. Una vez en marcha el plan, es importante supervisar y evaluar regularmente el progreso, realizar ajustes cuando sea necesario y fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.

La gestión administrativa y el posicionamiento de mercado están estrechamente relacionados, pues como anteriormente se menciona, la gestión administrativa se refiere a la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de una empresa para lograr sus objetivos, mientras que el posicionamiento de mercado se refiere a cómo una empresa se percibe en la mente de los consumidores en relación con sus competidores, dentro de este marco, una buena gestión administrativa puede ayudar a una empresa a mejorar su posicionamiento en el mercado de varias maneras.

En primer lugar, una gestión eficaz mejora la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, lo que a su vez aumenta la satisfacción de los clientes, optimiza la eficiencia de sus procesos y por ende, puede reducir sus costos, lo que permite ofrecer precios más competitivos a los consumidores, además, una gestión adecuada puede ayudar a la empresa a identificar y satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes de manera más efectiva, lo que puede mejorar su imagen y

reputación en el mercado, desarrollar estrategias de marketing más efectivas, y por ende mejorar su posicionamiento en el mercado.

La empresa Acerías Romano S.A. es una empresa familiar que lleva alrededor de 50 años en el mercado de puertas de acero enrollables, misma que, presenta varios problemas en la gestión actual; entre los que se destacan: un organigrama caduco, administración obsoleta y empírica, duplicidad de funciones, sobrecargo de funciones que es resultado de la improvisación del proceso administrativo.

Dentro de este marco, la presente organización presenta deficiencia en las actividades administrativas.

Misma que ha experimentado dificultades en su gestión administrativa. El enfoque de la misma ha sido empírico, con la toma de decisiones basada principalmente en la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, sin una estructura organizacional clara ni procesos estandarizados que permitan una gestión más eficiente y efectiva. Esta falta de formalidad ha generado problemas como falta de transparencia en la toma de decisiones, falta de coordinación entre departamentos, dificultad para adaptarse a los cambios, por consiguiente, esto se ha evidenciado la ausencia de posicionamiento de mercado y por ende tampoco ha podido crecer como empresa.

La empresa está dirigida por el mismo equipo gerencial durante muchos años, y su enfoque ha sido principalmente en la administración cotidiana, en lugar de la planificación a largo plazo. Esto ha llevado a una falta de una visión clara y compartida de hacia dónde se dirige la empresa. Además, el equipo gerencial ha tenido dificultades para delegar tareas y responsabilidades, lo que ha llevado a una sobrecarga de trabajo en algunas áreas y una subutilización de capacidades en otras.

La empresa presenta una gestión administrativa empírica que carece de una estructura organizacional clara y procesos estandarizados, lo que ha generado una falta de

eficiencia y efectividad en su funcionamiento. La falta de una gestión administrativa formal y estratégica ha afectado negativamente la eficiencia operativa de la empresa y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

Por lo tanto, el problema principal que se detecta en el presente proyecto de investigación, es la gestión administrativa empírica, que repercute en el posicionamiento de la empresa Acerías Romano S.A., en el mercado. Lo que ha generado una disminución en su eficiencia operativa, afectación a su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y ausencia de marca, por consiguiente, los aspectos anteriormente mencionados recaen en la pregunta de investigación que se busca responder es: ¿cómo puede la empresa Acerías Romano S.A. posicionarse en el mercado por medio de una correcta gestión administrativa?

Ante lo expuesto, el objetivo general del estudio es: proponer un Modelo de Gestión Administrativa para el posicionamiento de la empresa Acerías Romano S.A. en el mercado, por lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la gestión administrativa y posicionamiento de mercado.
- Analizar la situación actual de la empresa Acerías Romano S.A. en lo concerniente al proceso administrativo.
- Identificar los elementos del proceso administrativo para la empresa Acerías Romano S.A.

Dentro de la metodología se considera un análisis de enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo con alcance descriptivo, ya que de este modo se busca obtener una comprensión detallada y precisa de la situación problémica actual de la empresa, posterior a esto, se describe la propuesta en base a lo requerido por la organización.

En este escenario, un proceso de gestión administrativa permite mejorar el funcionamiento de la empresa Acerías Romano S.A., puesto que atraviesa dificultades administrativas en los últimos años, misma que ha sido evidenciada por el personal administrativo y trabajadores, por lo cual, la aplicación de la gestión administrativa es clave para la mejora global de la organización, en procura de potencializar tareas para alcanzar los objetivos planteados, además esto le permite a la empresa posicionarse en el mercado pues un buen manejo de recursos, una correcta planificación y organización da como resultado un buen servicio a los clientes.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Contextualización de la Gestión Administrativa

A lo largo de la historia, la gestión administrativa ha evolucionado desde la antigüedad, adaptándose a las necesidades y características de cada época y grupo social. Los procedimientos administrativos para las diversas actividades de subsistencia han existido desde la prehistoria, pero era el jefe de la tribu quien asignaba el trabajo por edad o sexo. Es entonces cuando se entiende que el gobierno no es más que una asociación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin determinado (Duque citado por Mendoza y Moreira, 2021). p. 612

Por otro lado, en la antigua civilización del siglo X a.C., fue necesario establecer un sistema de gestión y administración de la población, a través de acuerdos, normas constitucionales para mejorar la gestión de la población y el inicio de la organización del gobierno, que reflejaba la religión, la ciencia, la política, el inicio de la civilización con orígenes como la alfabetización, la escritura y la clase social cultural (Mendoza & Moreira, 2021). Términos como organización, liderazgo, estructura y habilidades son ahora elementos esenciales en el proceso administrativo.

Es por ello que Chiavenato citado en Chávez et al. (2020), argumenta que, la gestión administrativa incluye todas las actividades realizadas para coordinar los esfuerzos de un grupo, es decir, la forma en que se intenta alcanzar objetivos o propósitos con la ayuda de personas y cosas mediante la realización de determinadas tareas básicas, como planificar, organizar, dirigir y controlar (Chávez et al., 2020, p. 21). Con lo antes mencionado, se pretende mejorar el seguimiento y control de los procedimientos internos de la organización, garantizando una mejor evaluación de lo que se está haciendo.

Aunque la gestión administrativa avanza teóricamente, no todas las organizaciones consideran importante añadir este aspecto a las mismas, que puede aportar pruebas de una gestión óptima y una consecución eficaz de los objetivos, ya que, en los últimos

años, los procesos administrativos experimentan variaciones debido a cambios y transformaciones importantes, como el caso de la aparición de nuevas tecnologías y la creciente complejidad del entorno empresarial (Villalonga, 2019). Es así que la digitalización de los procesos permite a las organizaciones optimizar la gestión de los recursos y mejorar la toma de decisiones gracias al acceso a información en tiempo real y a herramientas de análisis de datos cada vez más sofisticadas.

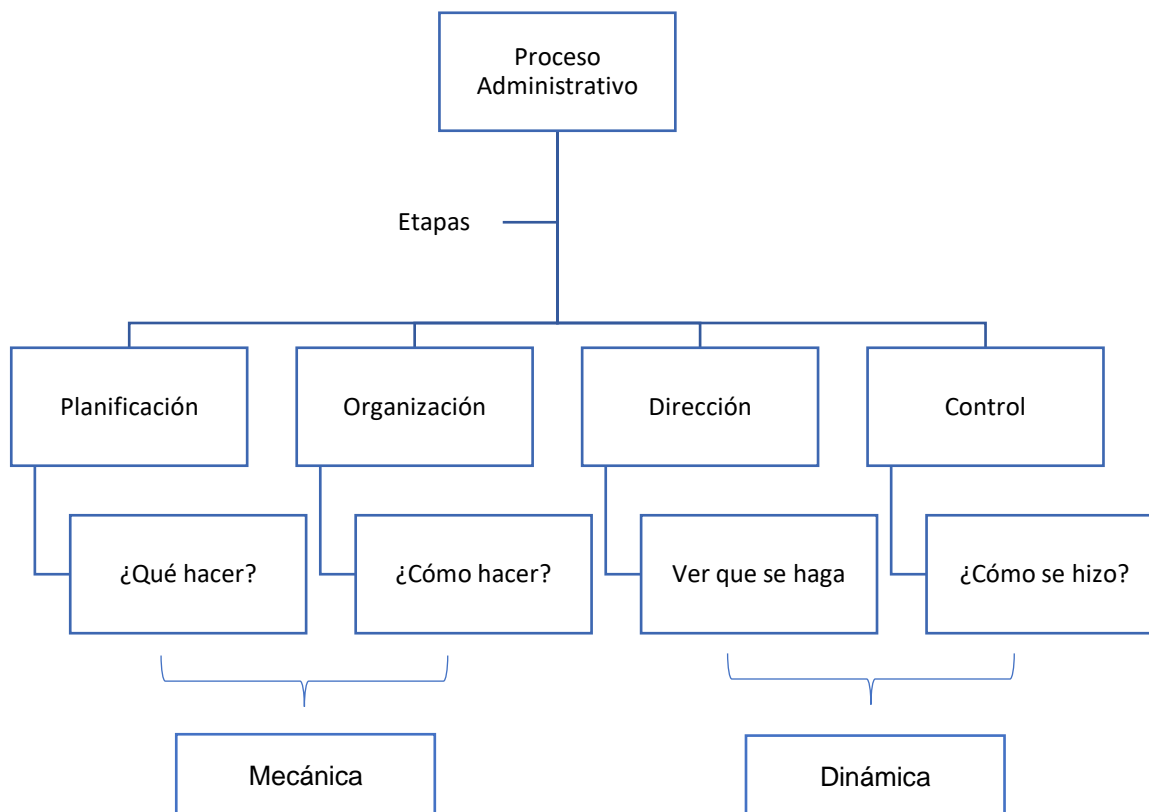
Figura 1. Fases del Proceso Administrativo



Fuente: tomado a partir de Duque (2018)

En un mundo tan competitivo como el actual, la gestión empresarial es cada vez más compleja, por lo que la implantación de procesos administrativos representa ventajas desde todos los puntos de vista y genera valor en la organización, ya que abarca cuatro fases que deben ejecutarse secuencialmente para alcanzar el conjunto global de objetivos. Existe una gran extensión de autores que a lo largo de los años hablan del proceso administrativo desde su perspectiva, es decir, con una ligera variante en las etapas, Duque (2018) establece que las 4 etapas del proceso administrativo son: planificar, organizar, dirigir y controlar, de acuerdo con lo expuesto, en la actualidad, la división cuatripartita, es la más aceptada universalmente (Hernández & Hernández, 2019).

Figura 2. Proceso Administrativo



Fuente: tomado a partir de Münch y García citado por Duque, (2018)

Las actividades del proceso administrativo, las que se pueden evidenciar en Figura 2, definiendo una secuencia estructurada de procesos, se llevan a cabo en dos fases; la primera de invocación mecánica, la parte teórica de la gestión en la que se determina lo que debe hacerse, que implica la fase de planificación y organización, y la segunda, más dinámica, que se refiere a lo que repercute en la conducta y el comportamiento. Conforman dicha organización y sus influencias conforman su cultura, incluyendo las fases de gestión y control. A lo largo del tiempo, surgen varios autores que definen las cuatro etapas de la gestión administrativa desde su perspectiva, en las cuales se especifican en resumen las acciones que deben ejecutarse en cada fase.

Cuadro 1. Etapas del proceso administrativo según autores

| Etapas | Definición | Autor |
|----------------------|--|-----------------------|
| Planificación | Comenta que la planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. Esta etapa empieza por el establecimiento de los objetivos y enumerar los planes necesarios para lograrlos de la mejor manera posible a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. | Chiavenato (1999) |
| Organización | Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. | Cruz y Jiménez (2013) |
| Dirección | Es la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa. Esta acción implica mandar, influir y motivar a los empleados para que efectúen tareas fundamentales. La relación y el tiempo son indispensables para las actividades de la dirección. En esta etapa se ve la relación de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de persuadir a los demás de que se les unan para lograr el futuro deseado, surge de los pasos de la planificación y la organización. | García (2018) |
| Control | El control es la etapa del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se realizan en la búsqueda por asegurar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, se considera una labor gerencial básica, siendo una de las más importantes para una óptima gestión. | College (2020) |

Fuente: tomado a partir de Chiavenato (1999), Cruz y Jiménez (2013), García (2018), College (2020)

Planificación

Es bien sabido que la planificación permite a una organización desarrollar una hoja de ruta para alcanzar sus objetivos, Gutiérrez y Córdova (2020), en su investigación explica que la planificación como la base de todas las funciones de gestión, esto incluye las tareas y objetivos seleccionados, y la decisión de lograr las acciones necesarias que se deben tomar en respuesta a estos objetivos; requiere una decisión para elegir una acción entre varias alternativas para que el plan proporcione un medio razonable para alcanzar los objetivos preseleccionados. Dentro de esta perspectiva, las funciones que se realizan en esta etapa son:

- Da línea o enmarca la toma de decisiones.
- Intenta mitigar lo incierto y prepara para los cambios.
- Hace énfasis en los objetivos.
- Busca encontrar una reducción de costos gracias al logro de la eficiencia: si se proponen objetivos concretos no se improvisa y ello sugiere una mejor coordinación de actividades (uso de recursos).
- Relacionada directamente con el control. Lo que se planea es más fácil de controlar.
- Evita acciones innecesarias. Cuando se diseñan planes, las organizaciones, están en capacidad de eliminar, reducir, u obviar los obstáculos que puedan presentarse para el logro de sus objetivos.
- Las decisiones se basan en un estudio previo, planeado y pensado. (Duque, 2018)

Esta etapa está conformada por los principios descritos en el Cuadro 2:

Cuadro 2. Principios de la Planificación

| Principio | Característica |
|---------------------|--|
| Factibilidad | Debe ser realizable, viable, posible |
| Objetividad | Nada de opiniones subjetivas ni especulaciones |
| Flexibilidad | Que haya posibilidad de holgura para los imprevistos Que sea posible renombrar la estrategia y las tácticas |
| Unidad | Unido al plan general, alineado armónicamente |

Fuente: tomado a partir de Münch, García y Ospina citado por Duque, (2018)

Dentro de esta fase se desglosan distintos aspectos fundamentales para el adecuado funcionamiento de una organización, pues esta permite plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo, mismos que se plasman en documentos que están a disposición de todos los miembros de la empresa. Entre los tipos de planificación, se destacan: el Plan Operativo Anual (POA) el cual es el plan de corto plazo que busca la eficiencia y eficacia articulado a los recursos financieros, humanos y tecnológicos (Centro de Planificación y Programación Institucional, 2023)

Entendiendo que existen dos elementos que constituyen la planificación, de acuerdo a lo comentado por Arroyo (2023) se tiene la planificación táctica, la cual incluye una unidad organizativa; ésta puede ser un departamento o una dirección, el jefe se ocupa de la interpretación del plan estratégico, acercándolo a la realidad del mercado mediante planes específicos para cada departamento o dirección: el plan táctico. También se puede revisar la planificación estratégica incluye la selección de los principales objetivos de la empresa, las estrategias que se adoptarán para alcanzarlos y la definición de las fuentes de recursos.

Organización

En esta etapa se organiza una estructura formal de funciones, actividades y puestos para cada miembro de la empresa, es por ello que Rojas (2018) en su documento se define a la organización como la identificación y clasificación de las actividades

requeridas, un conjunto de actividades necesarias Para lograr los objetivos, autoridad, coordinación y estructura organizacional, sus funciones son: obtener eficiencia por medio del ordenamiento y de coordinar de manera planeada y racional, todo aquello con lo que cuenta la organización para sobrevivir, y orienta, determina y agrupa las actividades y el trabajo al interior del grupo social. (Duque, 2018).

Esta etapa está conformada por los siguientes principios:

Cuadro 3. Principios de la Organización

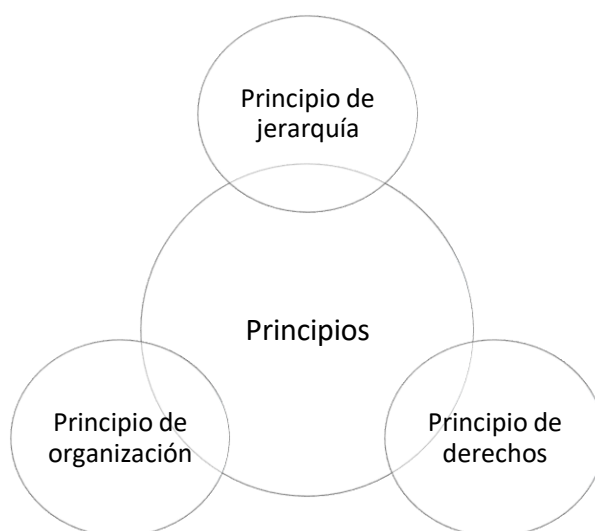
| Principio | Característica |
|------------------------------------|---|
| Especialización | El trabajo debe limitarse, preferiblemente a la realización de una sola tarea |
| Del objetivo | Un cargo en una empresa debe estar justificado con los objetivos del grupo social |
| Jerarquía | Debe haber centro de autoridad |
| Autoridad y responsabilidad | En cualquier cargo debe haber el mismo grado de autoridad y responsabilidad |
| Unidad de mando | Un solo jefe |
| Amplitud de control | Tener cuidado con la cantidad de colaboradores para un ejecutivo |
| Difusión | Comunicar los cargos creados y sus funciones |

Fuente: tomado a partir de Münch, García y Ospina citado por Duque, (2018)

Destaca el organigrama de la estructura de la organización, que es esencial en las organizaciones, ya que permite utilizar una estructura clara y bien definida desde el principio, lo que ayuda en otras etapas del proceso administrativo, según cita Villafuerte Hall (2018), define el diseño organizacional como las elecciones de una organización sobre cómo se estructurará y se centra en dos enfoques: elecciones estratégicas y modelos institucionales de estructura. Orbe (2019) comenta que el organigrama funcional de una empresa detalla las funciones correspondientes, facultades y dependencias orgánicas, coordinación de la información y requisitos que debe tener el personal para cada unidad administrativa.

También se cuenta con un reglamento interno de trabajo, en el que se establecen las normas de conducta dentro de las políticas de la organización y se definen los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los trabajadores (Promsex, 2018). Algunos de los puntos a abordar dentro de un manual de políticas, son los siguientes: políticas organizacionales, políticas tecnológicas, políticas operacionales, políticas comerciales, políticas financieras, políticas administrativas, políticas jurídicas y políticas de auditoría. Se tiene, además, los principios de la organización administrativa, de lo expresado en el artículo de Suñé (2015) se presentan en la siguiente figura:

Figura 3. Principios de control



Fuente: información tomada de Suñé (2015)

Se puede revisar que, dentro del principio de jerarquía, no se debe perder de vista la necesidad de coexistencia de poder y responsabilidad, este principio es la base del diseño de la organización administrativa. Cuando se ocupa un puesto de autoridad, se merece la correspondiente satisfacción y la correspondiente responsabilidad, de lo contrario, la jerarquía se vuelve inestable. Dentro del principio de organización, se distingue un adecuado flujo de comunicación. La comunicación dentro de la empresa es esencial porque los empleados informados no sólo tienen más opciones a la hora de tomar decisiones, sino que se sienten más implicados con la organización y, en

general, se lo pasan mejor.

Cada modelo organizativo permite o inhabilita determinados tipos de comunicación interna y externa. También amplitud de control, ya que hay modelos organizativos más estrictos en los que se hace hincapié en el control y existe una dinámica de retroalimentación constante. Hay otros modelos más laxos en los que se da mayor autonomía a los individuos. Finalmente se distingue la continuidad, debido a que todo modelo organizativo debe ser capaz de sostenerse en el tiempo, es decir, debe ser capaz de resolver problemas y seguir funcionando sin tender al caos o la inercia.

Además de revisar los principios, se tienen una visión a los elementos de la organización, dentro del que tenemos el factor de producción. Aquí se consideran todos los elementos de la cadena de producción, es decir, los que intervienen directamente en la transformación de sustancias en bienes o servicios. Los factores de dirección. Aquellos elementos que acompañan al proceso productivo lo supervisan y controlan, pero no participan directamente en él, sino que aseguran indirectamente su funcionamiento. Finalmente se tienen los recursos. El trabajo productivo es imposible sin estos elementos esenciales (Palafox & Ochoa, 2019).

Dirección

Como tercer elemento está la dirección, que es eficaz en la medida en que se oriente hacia la consecución de los objetivos generales de la empresa, y éstos sólo pueden alcanzarse si los subordinados están comprometidos con los mismos; que se ve facilitada si sus objetivos individuales se alcanzan mediante el logro de las metas de la organización. Esta encarrila los esfuerzos de los miembros de la organización, la cual se define como “el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.” (Ruiz, 2012), cuyas funciones son:

- Establecer lineamientos y políticas claras para que las demás funciones se lleven a cabo a cabalidad.

- Comunicar las responsabilidades y compromisos de los integrantes del grupo social.
- Dirigir es motivar y se cree que es lo más importante, en los tiempos modernos, pero esas apreciaciones deben reflexionarse al tener en cuenta el contexto y la situación de cada organización.
- Propiciar que haya comportamientos apropiados en todos los miembros de las organizaciones. (Duque, 2018) Esta etapa está conformada por los siguientes principios:

Cuadro 4. Principios de la Dirección

| Principio | Característica |
|---------------------------------------|---|
| Ámbito de control | Se requiere de un número apropiado de subordinados para realizar esta función de dirección correctamente |
| Unidad de mando | No debe haber varios directivos para un sólo empleado |
| Coordinación de intereses | Encaminada al logro de los objetivos |
| Impersonalidad de mando | La autoridad surge como una necesidad para lograr los objetivos y no de la voluntad de los directivos |
| Vía jerárquica | Se deben respetar los canales de comunicación y los cargos establecidos en las etapas anteriores |
| De la resolución de conflictos | La gestión administrativa permite desarrollar elementos y tácticas relacionadas con los conflictos, en pro de poderlos aprovechar y crear nuevas opciones |

Fuente: tomado a partir de Münch y García y Ospina citado por Duque, (2018)

La motivación incluye los procesos individuales que llevan a los empleados a la acción y está ligada a su desempeño y satisfacción en la empresa, así como la dirección de los procesos organizacionales que inciden en la motivación de los empleados y de la empresa (Puma y Estrada, 2020). Dentro de los tipos de motivación se distinguen de acuerdo a las teorías existentes, entre ellas se tiene (Cruz, 2020): teoría de las tres

necesidades, dentro de la que se aborda necesidad de logro, necesidad de poder y la necesidad de afiliación; que en basa en la intención de trabajar para alcanzar una meta y la teoría del reforzamiento en la que se aplica el reforzamiento positivo, no el negativo.

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar y alentar a quienes están a su cargo a realizar su trabajo de manera adecuada, correcta y responsable, pudiendo decirse que es una influencia que se ejerce sobre otra persona (Valdivieso et al., 2018). Existen tres tipos de liderazgo, liderazgo transaccional en beneficio del empleado y de la empresa. En este tipo de liderazgo, suelen dar bonos o recompensas en función del trabajo realizado por los empleados para motivarlos a hacer mejor su trabajo. Burns teoriza sobre la inclusión de este estilo de liderazgo, afirmando que el liderazgo transaccional ocurre cuando una persona se conecta con otras con el propósito de intercambiar valor. Algo que puede ser de carácter económico, político o psicológico (Añazco et al., 2018).

Como líder, el liderazgo transformacional se enfoca en la satisfacción de los seguidores, aumentando así la productividad y la eficiencia. Estos líderes inspiran a sus equipos a ser más productivos y exitosos, guiándolos más allá de sus propios intereses para alcanzar niveles más altos. Según Burns, un estilo de liderazgo transformacional ocurre cuando uno o más individuos se relacionan con otros de tal manera que el líder y el seguidor se elevan mutuamente a un nivel más alto de motivación y moralidad (Añazco et al., 2018).

El liderazgo autocrático se produce cuando una persona toma todas las decisiones y todas las responsabilidades recaen sobre sus hombros, y el responsable se limita a obedecer las órdenes recibidas. Un líder es alguien que establece qué objetivos hay que alcanzar, cómo se van a lograr, cuándo se van a alcanzar, quién va a trabajar para conseguirlos y los recursos que se van a utilizar (UNIR, 2022). En el liderazgo autocrático, el líder es el único que tiene acceso a la información relevante, y no se considera que los subordinados tengan autoridad para tomar decisiones. Además, se entiende que este se caracteriza por la toma de decisiones y la comunicación son

unidireccionales: del jefe a los subordinados.

El liderazgo burocrático existe en los negocios o la política, muchas organizaciones tienen este tipo de dirigente, se colocan en ese lugar por su aprendizaje o experiencia en el campo de trabajo, no por su habilidad de liderar. O gestionar empleados para que se confundan y no sean vistos como parte de un equipo de trabajo; aunque la mayoría de las organizaciones prefieren tener un jefe en lugar de un líder porque los empleados necesitan seguir órdenes y no necesariamente aportar ideas. Gómez es citado por Añazco, Valdivieso, Sánchez y Guerrero (2018).

Un líder carismático busca la satisfacción de su grupo de trabajo reduciendo los problemas entre el líder y su grupo de trabajo, pues cuando son bien tratados se sienten escuchados, pues crea así, un ambiente amigable. (Añazco, Valdivieso, Sánchez y Guerrero, 2018). La comunicación organizacional ocurre dentro de la cultura empresarial; constituye un sistema de vías por las que fluye la información y establece patrones de interacción entre los miembros de una organización; puede ser formal o informal, aunque en la práctica las dos estructuras están tan entrelazadas que es difícil establecer límites. Fernández citado por Montoya (2018).

Hoy, más que nunca, las empresas necesitan personas creativas que puedan innovar con productos de alta calidad en un entorno que inspire a los socios. En el sentido más adecuado, la supervisión es un proceso en el que empleados con diversos conocimientos y experiencias asumen la responsabilidad de asesorar a otros para que puedan beneficiarse de ella, en contraste con Aranda y Gálvez (2018) citando a Fernández, definieron la supervisión como el proceso metódico. mediante el cual una persona controla, monitorea y evalúa características administrativas con el fin de obtener una respuesta positiva en otra para mejorar el desempeño profesional, potenciar su competencia y demostrar calidad de atención, congruente con la práctica profesional.

Para ello, es necesario contar con una persona con un abanico de cualidades a cargo del puesto, como lo explica Howard citado en Aranda y Gálvez (2018), quien considera

que los profesionales deben tener alta calificación técnica, experiencia, competencias emitidas por la organización, conocimiento de leyes, reglamentos, estructuras y normas para ver la supervisión como un proceso dinámico con el objetivo de lograr un trabajo más eficiente entre los empleadores. Cabe señalar que la mayor responsabilidad recae en la dirección de la empresa, como desarrollar y aplicar estrategias de mercado, gestionar los recursos e intermediar entre el equipo directivo y las operaciones de la empresa (Aauniv, 2022). Sin embargo, muchas de estas responsabilidades varían en función del tamaño de la empresa.

La capacitación es vital para cualquier organización ya que cuando se imparte se fomenta el crecimiento de los operadores, mejora las habilidades y ayuda a mejorar la productividad y la calidad del trabajo, es por ello que Siliceo citado por Arteaga y Silvera (2019) afirma que la capacitación incluye actividades planeadas y basadas en las necesidades reales de la empresa u organización y orientadas a cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, la capacitación debe llevarse a cabo de manera periódica ya que ayuda a reducir errores y con ello hacer de la organización un cuadro más competitivo y rentable.

Control

Es la última fase del proceso administrativo, pero no la menos importante, ya que, aunque una empresa tenga un gran plan, una estructura bien organizada y una gestión eficaz, sin un mecanismo los directivos no pueden verificar el verdadero estado de la organización (Cabrera, 2021). Sirve para determinar e informar si lo que se está realizando se ajusta a lo previsto. Esta consiste en la comparación de los resultados todo aquello que se plantea, se define al control como el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa, es así como indica Robbins y Coulter citado por Schmidt, Tennina, Obiol (2018), cuyas funciones son:

- Detectar las áreas responsables de los sucesos.
- Reducir costos ya que, de encontrarse un suceso a tiempo, posiblemente

permite evitar incurrir en sobrecostos.

- Comparar lo ejecutado sobre lo planeado.
- Optimizar esfuerzos ya que se ha determinado con claridad las personas encargadas de ejercer el control. (Duque, 2018)

Esta etapa está conformada por los siguientes principios:

Cuadro 5. Principios del Control

| Principio | Característica |
|---------------------------|--|
| Equilibrio | A cada proceso debe suministrarse el grado de control específico |
| Oportunidad | Se espera sea aplicado antes de que sea necesaria una corrección |
| Variaciones | Todas las desviaciones deben tratarse con el tiempo y la dedicación necesarios |
| De los estándares | Crear un parámetro es necesario para poder ejercer control |
| De excepción | Como se había indicado, debe ejercerse este control preferiblemente en las áreas más representativas y poder reducir costos. Esto último debe hacerse con delicadeza, determinar qué costos acarreará y su necesidad |
| Función controlada | La persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con los procesos a controlar |

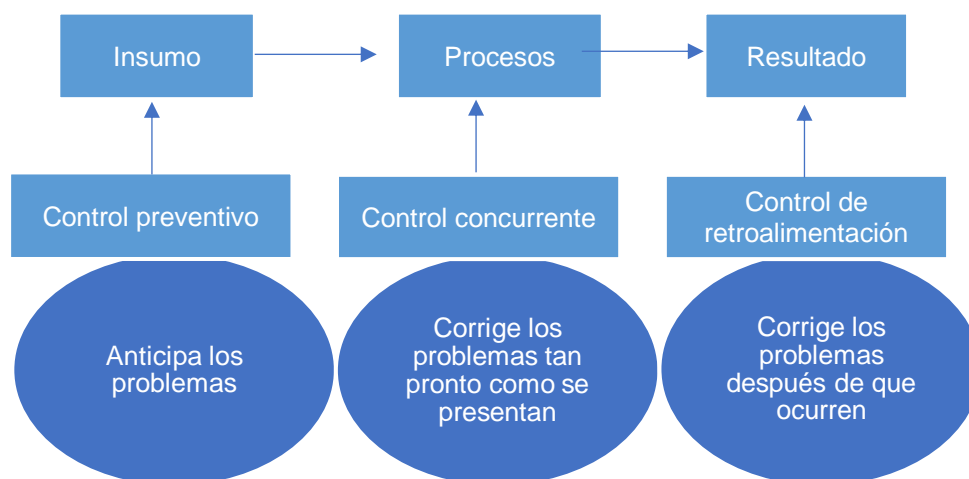
Fuente: tomado a partir de Münch y García y Ospina citado por Duque, (2018)

Una vez determinados los objetivos que deben alcanzarse, deben establecerse criterios que sean la expresión de los objetivos formulados en la primera fase, es decir, planes, que puedan tanto orientar a los subordinados como utilizarse con fines de evaluación y control, por lo que estos criterios pueden establecerse para todos los tipos de actividades y objetivos a los que deba aplicarse la evaluación del rendimiento. Es un proceso de revisión y valoración de los logros, tanto individuales como de equipo, que puede dar inicio a planes de desarrollo, metas y objetivos. Así lo refieren Guartán,

Torres y Ollague (2019) p. Lunes y Noe. 16. De esta manera, toda organización debe contar con un sistema de información capaz de medir su verdadero desempeño, es decir, debe medir los resultados obtenidos de las acciones de la organización.

Un ejemplo de ello es el caso de un supervisor de un área de producción que necesita conocer diariamente con detalle las unidades que se están produciendo, el absentismo de los empleados, la rotación de los mismos, etc. Por lo tanto, es necesario comparar la norma con el rendimiento real, lo que incluye comprobar el grado de cumplimiento del reglamento con respecto a los parámetros previamente establecidos y, por último, la acción correctiva corresponde a la etapa final del proceso de control y garantiza que las acciones o actividades de la organización se ajusten cuando sea realmente necesario. Se realiza un diagnóstico basado en la etapa anterior y se toma medidas correctivas específicas. Deben tomarse acciones inmediatas y rápidas para volver a encarrilar la campaña.

Figura 3. Tipos de control



Fuente: tomado a partir de Robbins y Coulter citado por Schmidt, Tennina y Obiol (2018)

Los tipos de control mencionados, corresponden a diferentes etapas, es decir, el control preventivo está ligado a los recursos o insumos, con la finalidad de evaluarlos y de este modo corregir o rechazar aquellos que no satisfacen las normas requeridas, el control concurrente se liga a los procesos, ya que supervisa las actividades y

procedimientos desarrollados, con el fin de corregirlos a medida que se presentan, y por último el control de retroalimentación corresponde al resultado, puesto que brinda una visión amplia de la acción terminada, y de esta manera se pueden pulir aspectos para reiniciar el ciclo del proceso.

Tipos de Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño basada en competencias se utiliza ampliamente en el ámbito empresarial para medir y analizar el rendimiento de los empleados. Se distinguen cuatro tipos principales de evaluación de desempeño basados en competencias: la evaluación de 90°, 180°, 270° y 360° grados.

Cuadro 6. Tipos de evaluación de desempeño

| | |
|----------------------------------|---|
| Evaluación de 90° grados | Es el más común y simple, pues en este modelo solamente intervienen el evaluado y su jefe inmediato. |
| Evaluación de 180° grados | Dentro de esta el evaluado tiene dos evaluadores, en este caso el jefe inmediato y sus compañeros de trabajo, cabe recalcar que estos deben estar al mismo nivel jerárquico. |
| Evaluación de 270° grados | Este tipo de evaluación incluye al jefe inmediato, los compañeros que se encuentran dentro de su mismo nivel jerárquico y los miembros que conforman su equipo de trabajo entre los que se encuentran subordinados y colaboradores que laboran para una misma área departamental. |
| Evaluación de 360° grados | Es un nivel de evaluación más completo, en este se incluyen el jefe inmediato, colegas, subordinados, clientes y la autoevaluación e incluso se pueden incluir la opinión de los proveedores. |

Fuente: modificado a partir de (Acuña, 2022)

Modelos de gestión administrativa

Dentro de los diversos modelos empleados para la gestión administrativa podemos revisar el modelo de Kaplan y Norton, denominado cuadro de mando integral (CMI), Oyaque et al. (2019), explican que esta “es una herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza que este tipo de organizaciones se desarrollen y se mantengan en el tiempo”, además comentan que es una herramienta administrativa importante en la gestión de las empresas ya que su aporte es muy significativo. Se entiende que el cuadro de mando integral permite la conexión de procesos críticos donde la gerencia aplica de manera rápida y eficiente su gestión con miras a la medición y mejora.

Otro modelo que se considera es el de Deming, el cual, según Castillo (2019), se trata de un enfoque aplicado sencillo, conceptualmente similar a otras herramientas sugeridas como la trilogía de Juran, compatible con los ciclos en términos de planificación, control o validación y complementado con la mejora continua. Esta herramienta se diseñó originalmente para identificar productos defectuosos, pero ahora se considera una estrategia competitiva, que incluye la gestión, la administración y los sistemas operativos, además de su impacto en la teoría tradicional de la gestión.

Se aborda el modelo *European Foundation for Quality Management* EFQM, el cual, de acuerdo a Silva-Gorozabel et al. (2020), el modelo constituye una herramienta de gestión que permite evaluar el rendimiento de una organización, y un escenario dinámico que posibilita la mejora sistemática en todas las áreas de la organización, teniendo en cuenta los criterios de excelencia en: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos-servicios y resultados, lo que permite examinar la organización en su conjunto para adoptar una perspectiva holística que permita alcanzar el éxito, reforzar su liderazgo y desarrollar estrategias de mejora.

Contextualizando la administración desde un enfoque sistémico, se tiene el Modelo de Russel Ackoff, se caracteriza por cosas que van más allá de lo que percibe el ojo desnudo, y de ahí nace su complejidad, por eso puedo decir algunos puntos que la

definen: 1. De lo específico a lo general 2. Tiene un punto de vista que es más complejo 3. Revela patrones, estrategias para superar situaciones futuras 4. Es útil para liderar proyectos 5. Sus estrategias y métodos son más efectivos en la vida real (Vásquez, 2020). Así, el pensamiento sistémico permite visualizar la complejidad de un sistema, entender su estructura y cómo está compuesto, permitiendo identificar las áreas donde las interacciones son perturbadas, afectando así la productividad de la organización.

Finalmente, se revisa el modelo de valores competitivos de Quinn, el cual, de acuerdo a Villamarin et al. (2019), pretende determinar la cultura dominante de la organización. Se ha aplicado en diversos estudios sobre cultura organizativa, lo que demuestra su utilidad y aplicabilidad, y ha sido perfeccionado por los autores cuando se ha aplicado. Dentro del modelo también se revisa que, el papel del directivo en la gestión de la dirección de la empresa es movilizarla, facilitar un proceso de reflexión colectiva para encontrar las herramientas y métodos de trabajo que se adapten a sus necesidades, lo que favorece el modelo de gestión adoptado por la empresa.

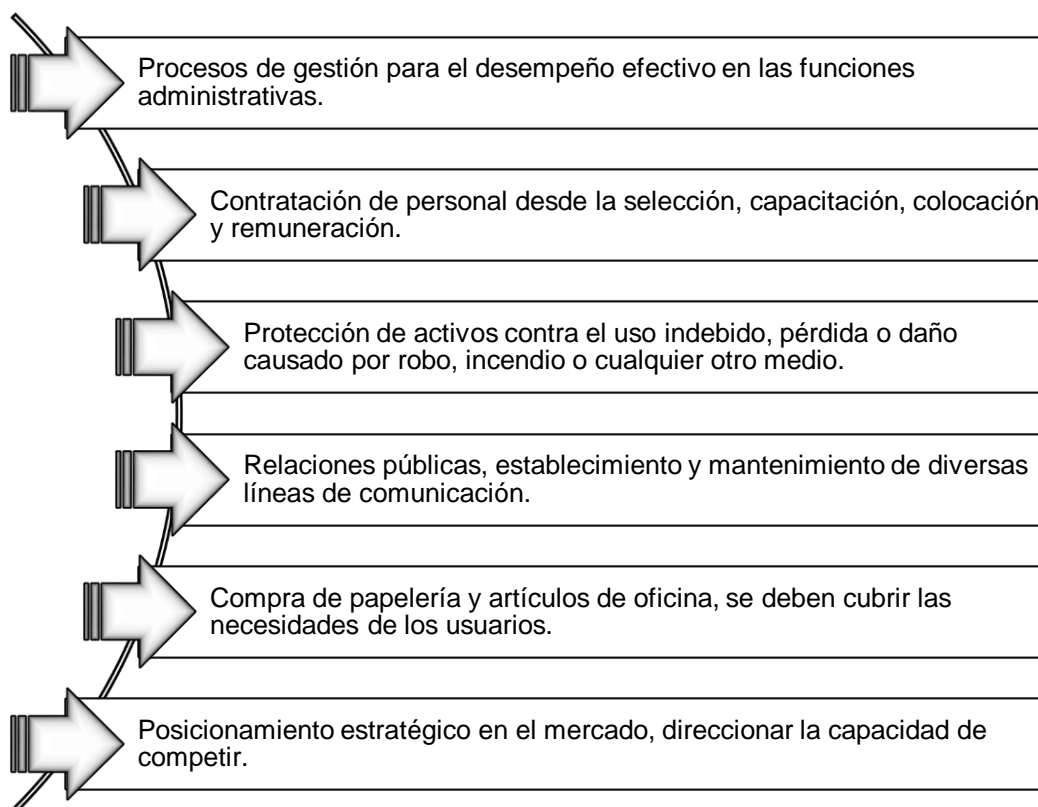
1.2 Función de la gestión administrativa en las organizaciones

La gestión administrativa se puede entender como sistémica, este es el vehículo de la acción orientada a la consecución de objetivos mediante la realización de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo tales como: planificar, organizar, dirigir y controlar (Soledispa-Rodríguez & Pionce-Choez, 2022). La correcta gestión administrativa se forma en constante acción concertada para buscar el mejor uso de los recursos, que siempre son escasos, por lo que las decisiones correctas tienen un impacto positivo en la organización.

Se revisa además que, las organizaciones desde épocas remotas han tenido la obligación de regular actividades, tomar decisiones, direccionar y ejecutar proyectos y acciones (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019). En concordancia con lo anterior, se tiene, de acuerdo a Peña-Ponce et al. (2022), que la gestión administrativa es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la empresa. Para

llevar a cabo esta tarea, es necesario organizar las necesidades, los procesos y los recursos de que dispone cada departamento de la organización y gestionarlos de forma óptima. Cada organización puede destinar esfuerzos para desenvolver las funciones descritas en la Figura 4.

Figura 4. Algunas funciones de la gestión administrativa



Fuente: tomado a partir de Peña-Ponce et al. (2022)

Para el cumplimiento de los planes o funciones descritas en la figura anterior, indaga en el proceso de gestión administrativa, el cual, como ya se menciona en apartados anteriores, constituye un conjunto de actividades básicas para el éxito de una organización y de esta manera genera una mayor operación administrativa, todas estas etapas con el objetivo de hacer la empresa más eficaz y eficiente para un mejor rendimiento. Además, se recuerda que, el proceso de gestión administrativa tiene como objetivo el desarrollo, el crecimiento y los cambios del mercado, adaptándose al acto de proporcionar soluciones para hacerlas más viables en un entorno empresarial,

generando así beneficios económicos.

Gestión administrativa en la competitividad

La competitividad empresarial no es un producto accidental, ni surge espontáneamente. Se crea y se hace realidad a través del proceso de aprendizaje y negociación de grupos colectivos representativos que conforman la dinámica del comportamiento organizativo; las empresas esperan mejorar los indicadores de rentabilidad y competir con empresas de categoría mundial. Mantener la ventaja competitiva a largo plazo (Vargas et al., 2019). En base a lo anterior, Chávez-Haro et al. (2020), comentan que, una gestión administrativa competente de la organización, es de vital importancia para impulsar cualquier sector eficiente y altamente competitivo, además es relevante para alcanzar el éxito.

Se entiende que, el éxito de una empresa en el mercado depende en gran medida de la calidad de su gestión administrativa, por tal motivo, Córdova y Leyva (2020), en su investigación indican que, la administración moderna manifiesta que el éxito de toda empresa u organización, dependen básicamente de la fuerza de sus administradores. Además, Tagua citado por Córdova y Leyva (2020), afirman que los usuarios no sólo buscan mejores productos para satisfacer sus expectativas, sino que también buscan la calidad del servicio a través de prácticas de gestión administrativa. Frente a estas afirmaciones, el entorno de la gestión ejecutiva sólo se preocupa por los esfuerzos colectivos, la realización de acciones y la consecución de objetivos comunes a través de esas acciones.

Gestión administrativa y posicionamiento

En el contexto de la dinámica empresarial actual, la investigación sobre la gestión administrativa y el posicionamiento de las empresas debe convertirse en un tema extremadamente importante para el desarrollo empresarial. Así se simplifican categorías como marca, confort, posicionamiento, estrategia, etc. Lo cual constituye el punto de referencia de un estudio de posicionamiento empresarial (Ponce, Quinaluisa, & Izquierdo, 2018). Ante lo expuesto, Chacón (2019) en su investigación señala que,

el posicionamiento se define como el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa para que ocupe un lugar único en la mente de los consumidores.

En un entorno internacional, de acuerdo a lo comentado por Martel Carranza (2019), las empresas han cambiado radicalmente sus objetivos estratégicos. En este sentido, hoy en día prestan especial atención al posicionamiento de la marca de su empresa en la mente de los consumidores en comparación con otros competidores. La imagen de marca de una empresa es la expresión psicológica de sus valores o atributos dentro de un determinado colectivo empresarial. Por lo tanto, el posicionamiento de la marca está estrechamente relacionado con la confianza que genera en el mercado potencial.

1.3 Posicionamiento de las organizaciones en el mercado

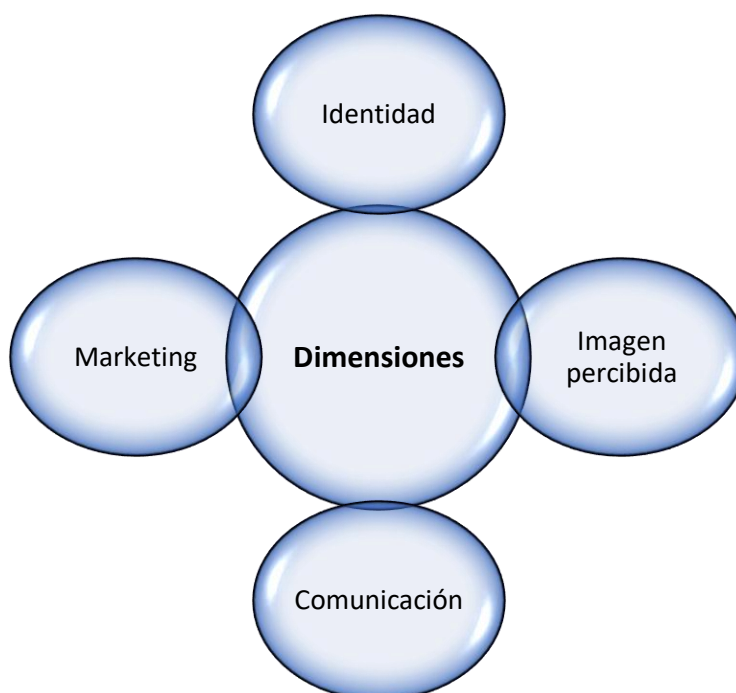
A pesar de que el posicionamiento estratégico surge en el plan estructural del marketing durante los años sesenta y principios de la década de los años ochenta es así como lo indica Zaheer y Rashid, citado por Ríos, León, Medina y Romero (2021), la gestión administrativa juega un papel fundamental debido a que esta abarca todos los aspectos indispensables para mejorar la percepción de los clientes y otros actores del mercado sobre la empresa, por lo que aumenta su reputación, fidelidad y capacidad de captar nuevos clientes, por otro lado, mejora la aptitud de la empresa para negociar con proveedores, socios y otros actores del mercado.

Es por ello que el cliente al ser el principal beneficiario de una correcta gestión administrativa, Ocampos y Valencia citado por López (2021) explican que las exigencias en competitividad dentro del ámbito de la administración empresarial se evidencian en un nivel bastante elevado, pues demuestran la globalización de la economía. Frente a esta realidad, es necesario que las organizaciones fortalezcan sus ventajas competitivas y así logren obtener sostenibilidad con el propósito de adaptarse y subsistir en un mercado cada vez más complejo. Una vez más se comprueba que el posicionamiento en el mercado está estrechamente relacionado con la gestión administrativa, puesto que al brindar un servicio de calidad al usuario este prefiere a la empresa de la cual se beneficia, como consiguiente será más competitiva.

Dimensiones del posicionamiento

El posicionamiento puede entenderse como una serie de elementos catalogados como dimensiones, tenemos la siguiente figura que expone los más relevantes de estos:

Figura 5. Dimensiones del posicionamiento



Fuente: tomado a partir de Córdova & Leyva (2020)

La identidad está basada en las percepciones, los sentimientos y los pensamientos de los diferentes miembros de la organización (Carrero, 2019). Por lo que se entiende que esta es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización y está configurada por el comportamiento de sus dirigentes, las tradiciones y el entorno en el que opera la empresa (Córdova & Leyva, 2020). Se puede decir que la identidad es la expresión de una empresa de la que se deduce cómo se organiza, las estrategias que utiliza, su cultura y la comunicación que gestiona entre sus colaboradores.

En general, las imágenes percibidas son intangibles y subjetivas para cada consumidor, de acuerdo a Ramos & Valle (2020), la imagen relacionada con todos

aquellos elementos gráficos y visuales propios de una empresa. Así como no hay dos consumidores iguales, tampoco hay dos imágenes iguales, ya que cada uno entiende y percibe la realidad de manera diferente (Córdova & Leyva, 2020). Cuando una organización quiere crear una imagen, debe tener en cuenta una serie de factores que van más allá de lo intangible, en referencia al hecho de que no dependerá de los productos o servicios ofrecidos, sino también de la imagen como empresa que tengan.

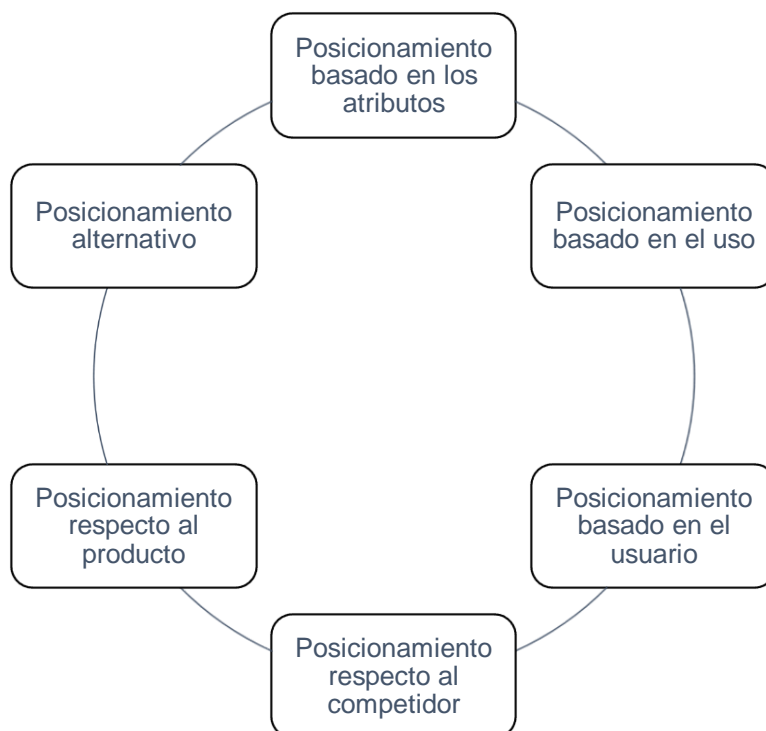
La comunicación es un proceso dinámico, cambiante e interminable que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes (Contreras & Garibay, 2020). Asimismo, se sabe que la comunicación es el proceso mediante el cual los miembros reúnen información relevante sobre su organización y los cambios que tienen lugar en ella (Córdova & Leyva, 2020). La comunicación es el elemento más importante dentro de una organización, pues, permite la relación entre los miembros y, asimismo, define simultáneamente sus medios eficaces para alcanzar los objetivos declarados de la empresa.

El marketing es el proceso mediante el cual una compañía crea valor para los consumidores y establece una estrecha relación con ellos con el fin de obtener a cambio valor de los clientes (Córdova & Leyva, 2020). Es así que, Panamá et al. (2019), explica que el marketing busca conocer las necesidades actuales y futuras de los compradores, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potencial, y los intereses de los mercados. Se puede decir que el marketing se produce para satisfacer las expectativas del mercado y proporcionar beneficios a las organizaciones.

Estrategias de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es la esencia del marketing mix, ya que complementa la definición de la competencia, la estrategia de segmentación y la selección del mercado objetivo de la empresa (Franco et al., 2022). En ese sentido, se pueden identificar estrategias plasmadas dentro del trabajo investigativo desarrollado por los autores antes mencionados, estas se plasman en la siguiente figura.

Figura 5. Dimensiones del posicionamiento



Fuente: tomado a partir de Franco et al. (2022)

Posicionamiento basado en los atributos del producto. Consiste en asociar un producto a atributos, características o ventajas que buscan los consumidores. Los nuevos productos pueden clasificarse por determinados atributos que los competidores ignoran. Asimismo, el posicionamiento basado en el uso. La estrategia implica asociar el producto a un uso o aplicación "Normalmente, una estrategia de posicionamiento basada en el uso representa un posicionamiento secundario o terciario destinado a ampliar el mercado" Kotler (1991), citado en Franco et al. (2022).

Además, se revisa el posicionamiento basado en el usuario, en el que, los productos se asocian a usuarios o categorías de usuarios. Además, el posicionamiento en relación con los competidores. A menudo, para que una empresa tenga éxito, necesita identificar las debilidades de posicionamiento de sus competidores y, a continuación, centrar sus esfuerzos de marketing en esas debilidades. En esta estrategia, se realizan comparaciones directas o indirectas con los productos de la competencia.

Finalmente, algunas de las decisiones clave de posicionamiento implican asociaciones con tipos de productos con el objetivo de "desmarcar" los productos de los competidores. Aquí entra la estrategia respecto al producto. Y el posicionamiento alternativo, que incluye el uso de afirmaciones que permiten a los consumidores sacar sus propias conclusiones sobre los diferentes posicionamientos de una marca o producto (Franco et al., 2022). Por lo tanto, la estrategia de percepción es el proceso que permite a las empresas influir en cómo las perciben los consumidores. Se incluye establecer lo que una marca quiere proyectar para que su público objetivo comprenda y valore su ventaja competitiva.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Definición de tipo y enfoques de investigación

Para la presente investigación se aplica un enfoque mixto, es decir, una combinación entre cuantitativo y cualitativo, pues de esta manera se obtiene una comprensión más completa de la situación actual de las cuatro fases de la gestión administrativa dentro de la Empresa Acerías Romano S.A., el primer enfoque permite recopilar información desde la perspectiva de los colaboradores, por otro lado, el segundo proporciona la opinión del gerente de la organización, de tal manera que exista contraste con lo ya mencionado por los empleados, esto con el fin de que posibiliten tomar decisiones informadas y basadas en datos para la mejora.

El alcance adecuado para esta investigación es de carácter descriptivo, porque explica el estado actual de la empresa en lo concerniente al proceso administrativo sin tratar de manipularlo o influir en él de alguna manera, en cuanto al diseño de este trabajo es no experimental transeccional ya que, se observan situaciones ya existentes y son recopilados en un solo momento específico. Por otro lado, la investigación es de teoría fundamentada, debido a que se basa en las cuatro fases de la gestión administrativa ya tratada por un sin número de autores a lo largo de la historia.

Con el fin de dar cumplimiento al segundo objetivo del presente trabajo de investigación, el cual indica que se desea analizar la situación actual de la empresa, se toma el universo total de la Empresa Acerías Romano S.A., mismo que corresponde a 12 personas, estos se dividen en 11 colaboradores entre operarios y personal administrativo y 1 persona que ocupa el puesto de gerente.

Dado que es necesario conocer apreciaciones, opiniones y diferentes puntos de vista de los colaboradores, la técnica a utilizar es la encuesta (Anexo 1), la cual contiene preguntas que buscan evaluar la situación actual de la empresa Acerías Romano S.A. en lo concerniente a la gestión administrativa desde la perspectiva de los mismos, por

otro lado, en contraste con los resultados de la encuesta, se realiza una entrevista al gerente (Anexo 2), puesto que se pretende evidenciar las falencias existentes dentro de la gestión administrativa desde la perspectiva interna total de la organización, dicho esto, los instrumentos a utilizar son los cuestionarios, ya que a través de preguntas correctamente estructuradas es posible toda la información necesaria para la investigación.

Cabe mencionar que previo a la aplicación de la encuesta y la entrevista es necesario realizar un proceso de validación del instrumento de recolección de datos, por tal motivo, se acude a docentes familiarizados con el tema de investigación y afines a la problemática, con el fin de que completen una ficha de validación en donde califican al cuestionario en una escala de 1 a 5 siendo 1 “Nada aceptable” y 5 “Muy aceptable”. En esta ficha (Anexo 3 y 4) se califican criterios como imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación del instrumento, pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos y la idea a defender, posterior a esto, se realizan todos los cambios en base a las observaciones realizadas y se procede con la aplicación del instrumento.

Los hallazgos pueden ser útiles para guiar la toma de decisiones y la implementación de estrategias para mejorar la eficacia de las cuatro etapas del proceso administrativo en la empresa y, por ende, lograr un posicionamiento en el mercado adecuado. De igual forma, con los resultados obtenidos se pretende proponer los subprocesos ausentes en la gestión actual de la organización en procura de mejorar el posicionamiento de la empresa Acerías Romano S.A. en el mercado.

2.2 Análisis e interpretación de resultados

Análisis e interpretación de la encuesta

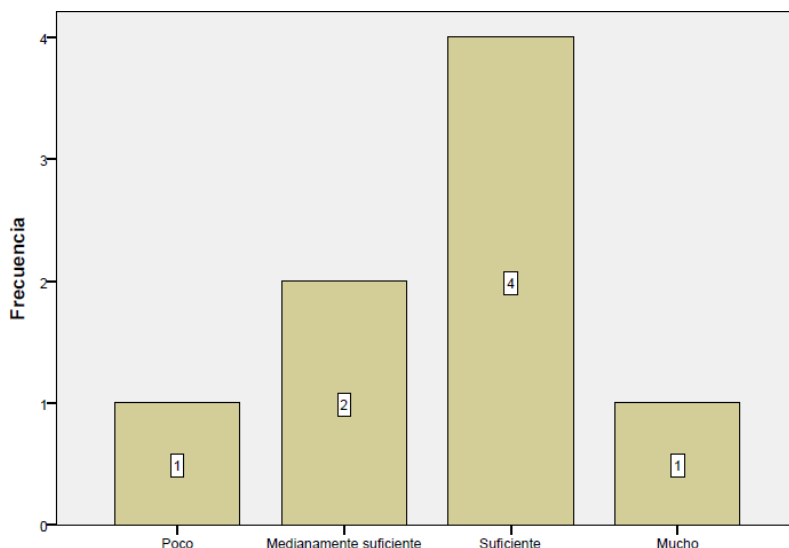
En consideración de que el alcance de la investigación es descriptivo, el parámetro de puntuaciones elegido para la encuesta a los colaboradores corresponde a la escala de Likert, se toman en cuenta dos tipos de escala, en primer lugar, la escala de

conocimiento, pues este valora actitudes, competencias y desempeño, y a su vez, la escala de ejecución, ya que este evalúa el grado de realización de tareas o acciones. Ante lo expuesto, la escala utilizada es del 1 al 5, siendo 1 “Muy poco (o nada)” y 5 “Mucho”.

En este sentido, existen once preguntas tabuladas del personal operativo y administrativo, las cuales, se presentan a continuación.

1. ¿Qué tan identificado se siente usted con la misión y visión de la empresa?

Figura 6. Identificación de misión y visión de la empresa

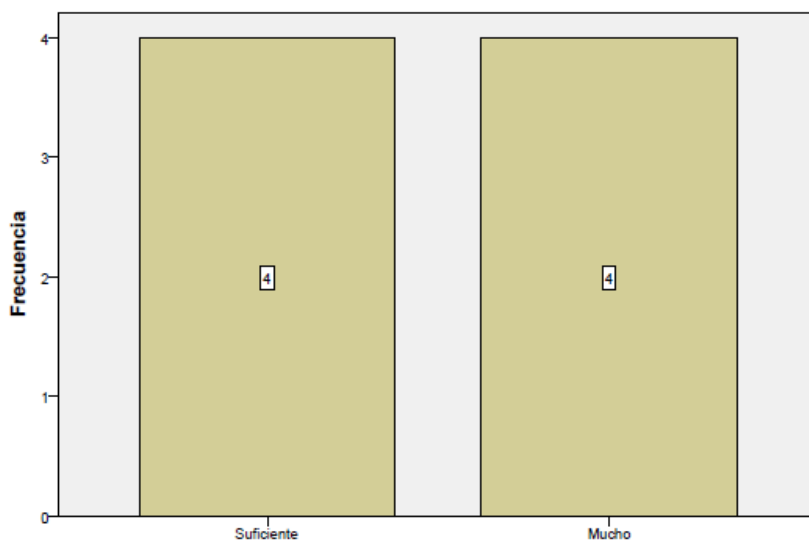


Fuente: elaboración propia

Los resultados indican que, la mayoría de los empleados se sienten identificados con la misión y visión de la empresa, pero aún hay margen para mejorar. Los colaboradores que se sienten identificados se deben a los años de servicio a la empresa y porque lo han conocido de manera verbal y escrita, esto socializado por el gerente. Para ello, es esencial que la empresa tome medidas para abordar las preocupaciones y opiniones de los empleados que no se sienten completamente identificados con la misión y visión de la organización.

2. ¿Qué tan identificados tiene usted los objetivos y metas de la organización a la que pertenece?

Figura 7. Identificación de objetivos y metas de la empresa



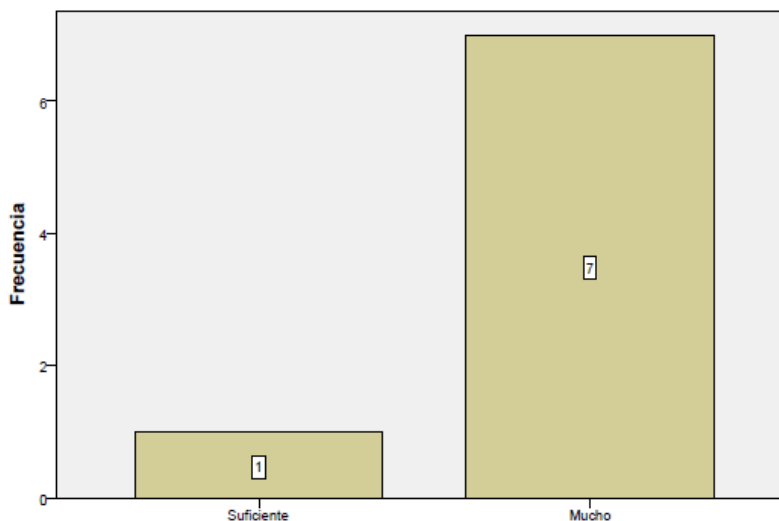
Fuente: elaboración propia

Aunque la mayoría de los participantes se identifican con los objetivos y metas de la organización, es importante prestar atención a aquellos que respondieron "suficiente". Esto se debe a que los objetivos no han sido socializados con los colaboradores y creen que su labor se centra netamente en cumplir lo relacionado a su trabajo.

La falta de una identificación completa podría indicar una falta de comprensión o comunicación de los objetivos y metas de la organización. Es recomendable que la empresa tome medidas para abordar las preocupaciones de los empleados que no se identifican completamente con la organización.

3. ¿Cuánto conoce sobre las tareas y actividades que forman parte de su área de trabajo en la empresa?

Figura 8. Conocimiento de tareas y actividades dentro del área de trabajo

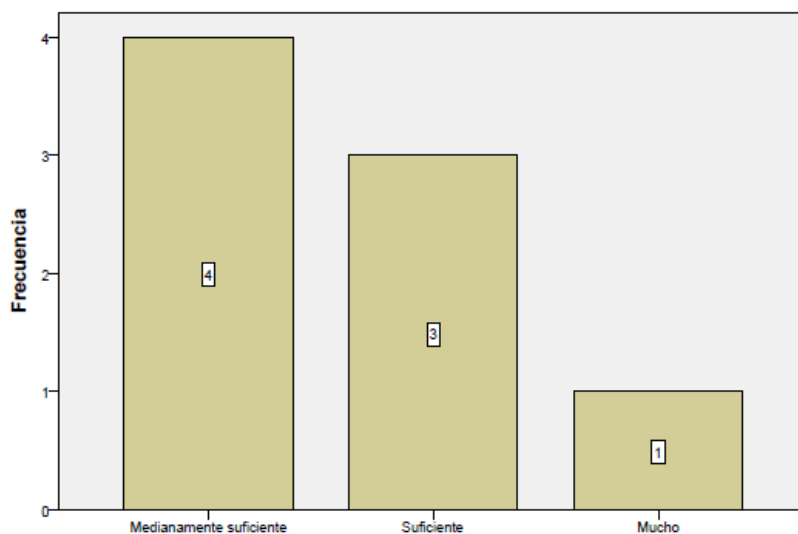


Fuente: elaboración propia

En base a la encuesta realizada, se interpreta que la mayoría de los empleados encuestados conocen bastante bien las tareas y actividades que forman parte de su área de trabajo en la empresa. Esto indica que existe un alto nivel de conocimiento en el área, lo que puede ser beneficioso para el desempeño y productividad del equipo, esto se debe a que la mayoría de colaboradores llevan años de servicio en la organización, esto les permite tener clara su función, por otro lado, las actividades son delegadas de manera verbal y pueden ser cambiantes según las circunstancias. Sin embargo, es importante tener en cuenta que siempre hay margen de mejora y que puede haber personas que no se sientan totalmente seguras en su conocimiento sobre las tareas y actividades de su área.

4. ¿Qué tan identificado tiene usted su posición jerárquica dentro de un organigrama estructural en la empresa?

Figura 9. Identificación de la posición jerárquica dentro de un organigrama estructural



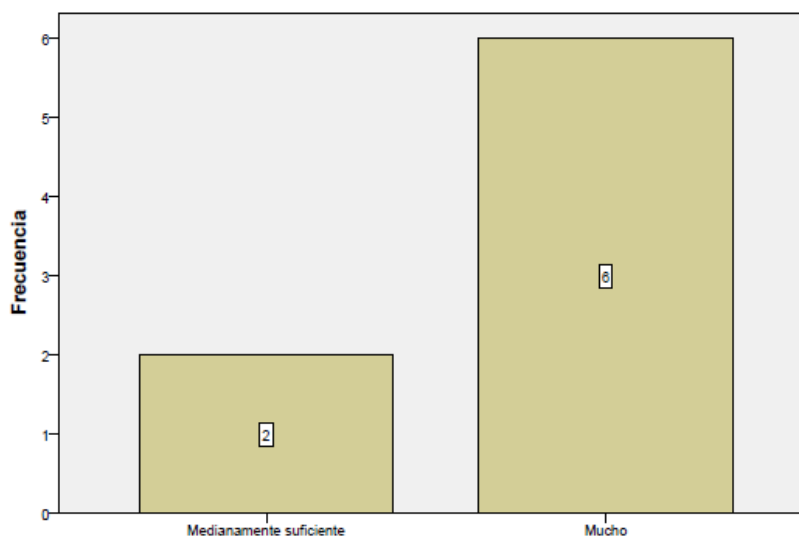
Fuente: elaboración propia

En base a las respuestas proporcionadas por los empleados, se observa que la mayoría de ellos se sienten identificados con su posición jerárquica en el organigrama de la empresa, siendo la respuesta más común "suficiente". Sin embargo, también hay un número significativo de empleados que se sienten menos identificados, con la respuesta "medianamente suficiente". Lo anteriormente expuesto, se debe a que, si bien es cierto, existe un organigrama estructural y funcional documentado, este es cambiante, por ende, esto puede causar confusión en los colaboradores.

Es importante que la empresa preste atención a estos resultados y analice las posibles razones por las que algunos empleados no se sienten completamente identificados con su posición. Puede ser que no estén seguros de sus responsabilidades o no se sientan valorados en su trabajo.

5. ¿Cuán satisfecho se siente con respecto al nivel de liderazgo por parte de las autoridades en el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?

Figura 10. Satisfacción del nivel de liderazgo

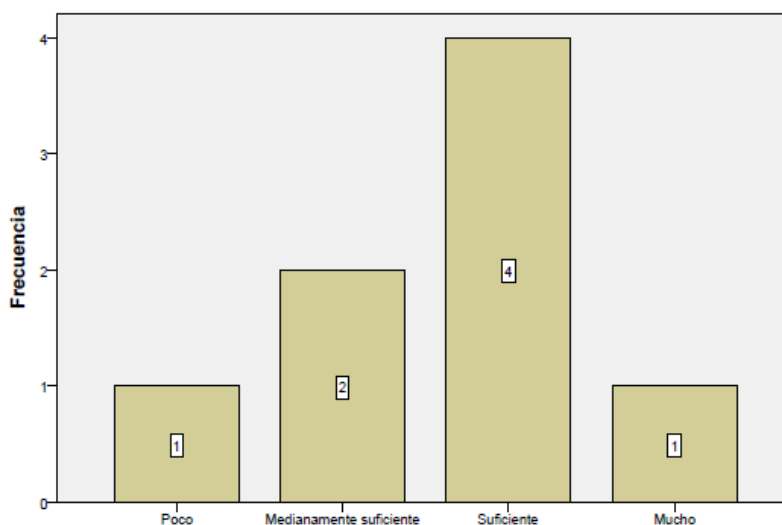


Fuente: elaboración propia

En base a las respuestas proporcionadas por los empleados, acerca de su nivel de satisfacción con respecto al liderazgo de las autoridades en el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa, se refleja que, si existe un liderazgo considerablemente bueno. Esto sugiere que la mayoría de los empleados están contentos con el liderazgo de las autoridades en la empresa, sin embargo, este no es practicado equitativamente.

6. En el desarrollo de sus funciones, ¿cuánta motivación recibe por parte de las autoridades?

Figura 11. Nivel de motivación



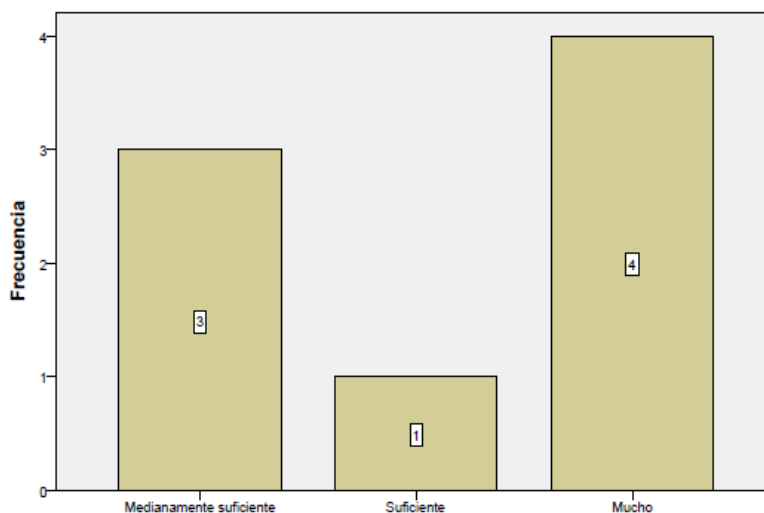
Fuente: elaboración propia

En base a las respuestas proporcionadas por los empleados, se observa que la mayoría de ellos considera que la motivación que reciben por parte de las autoridades es suficiente, mientras que dos personas la consideran medianamente suficiente y solo una persona la considera mucho. Sin embargo, una persona considera que la motivación recibida es poco.

Es importante destacar que, aunque la mayoría de los empleados se sienten motivados en sus funciones, aún hay una minoría que no lo siente así. Ante lo expuesto, los colaboradores afirman que la única motivación que reciben es la económica.

7. ¿Cuánto aporta el sistema de comunicación actual por parte de las autoridades a los operarios en la organización?

Figura 12. Nivel de aportación del sistema de comunicación actual

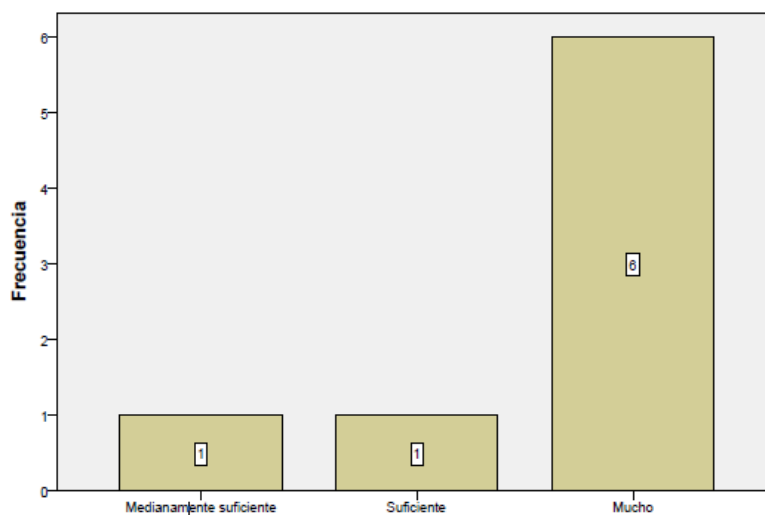


Fuente: elaboración propia

Después de encuestar a los empleados, los resultados arrojan que el sistema de comunicación actual por parte de las autoridades es considerado medianamente suficiente por la mayoría de los operarios en la organización. Sin embargo, es importante destacar que una persona lo considera suficiente y cuatro personas lo consideraron mucho. Esto sugiere que, aunque el sistema actual puede estar funcionando para algunos empleados, hay una necesidad de mejorar la comunicación para otros. Esto se debe a que el gerente no siempre está presente en las oficinas y él es la persona que tiene la última palabra, por otro lado, este delega a personas de confianza que tal vez no están seguros de las actividades a llevarse a cabo.

8. ¿En qué medida considera usted la retroalimentación que brinda la empresa a sus trabajadores?

Figura 13. Nivel de retroalimentación

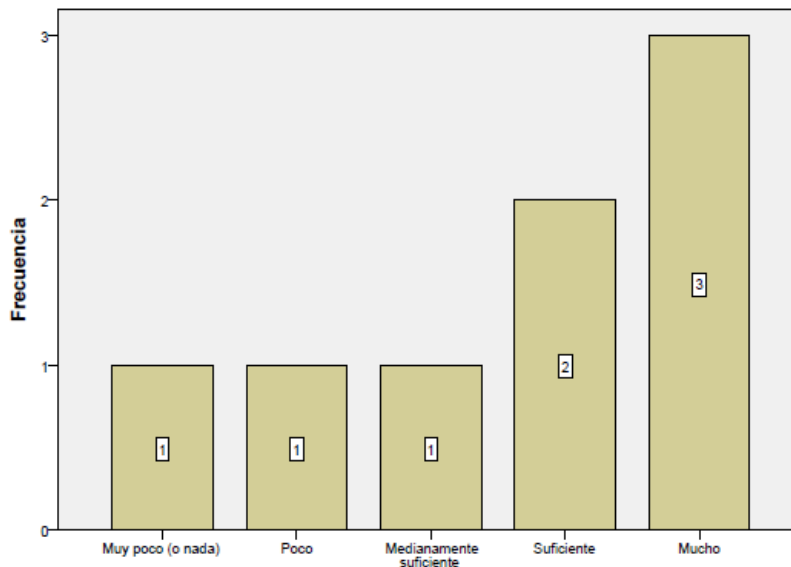


Fuente: elaboración propia

La retroalimentación que brinda una empresa a sus trabajadores es esencial para mejorar su desempeño y motivación. De las respuestas proporcionadas, la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa brinda una retroalimentación adecuada. Seis de ellos respondieron que reciben mucha retroalimentación, lo que sugiere que la empresa se preocupa por su desarrollo y éxito. Sin embargo, hay dos respuestas que indican que la retroalimentación es solo medianamente suficiente o suficiente, lo que sugiere que algunas áreas aún tienen margen de mejora.

9. ¿Cuán frecuente se realizan controles dentro de su área de trabajo?

Figura 14. Frecuencia de controles dentro de su área de trabajo

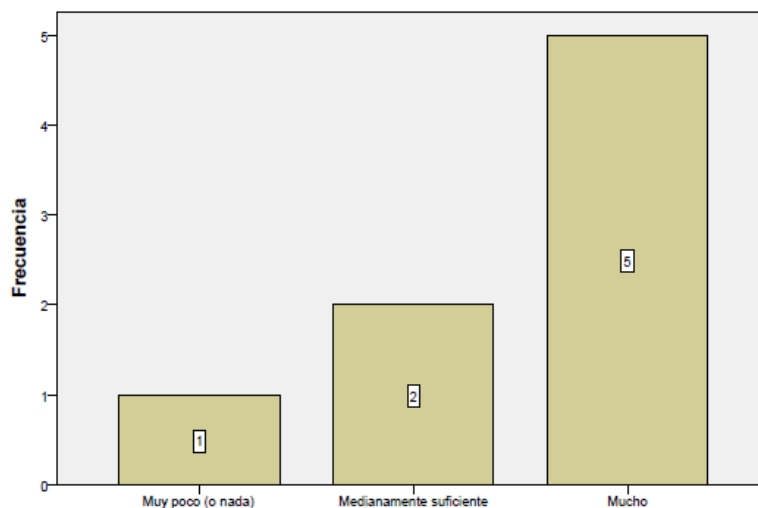


Fuente: elaboración propia

Según la encuesta realizada, la frecuencia de controles en el área de trabajo de los empleados varía significativamente. Un empleado afirma que los controles se realizan "muy poco", otro dijo "poco", y uno más describe la frecuencia como "medianamente suficiente". Mientras que dos empleados afirman que la frecuencia de controles es "suficiente" y tres empleados opinaron que los controles son realizados "mucho". Esto se interpreta, como que el gerente no controla de la misma manera al área administrativa como al área de producción, ya que en esta área no existen chequeos contantes de máquinas. Es importante destacar que la falta de frecuencia en los controles podría afectar negativamente la calidad del trabajo y la productividad.

10. ¿La mejora de actividades tiene una relación directa con el control laboral por parte de las autoridades?

Figura 15. Nivel de mejora de actividades con relación al control

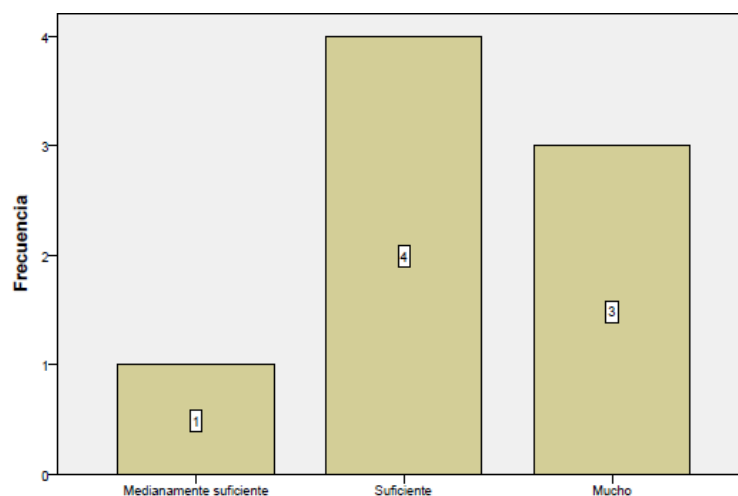


Fuente: elaboración propia

En base a la encuesta realizada, se observa que la mayoría de las personas encuestadas consideran que la mejora de actividades sí está directamente relacionada con el control laboral por parte de las autoridades, la mayoría de los encuestados considera que el control laboral tiene una relación significativa con la mejora de actividades, cabe destacar que los colaboradores realizan automejora. Lo que sugiere que la empresa debe prestar atención a la frecuencia y efectividad de sus controles para fomentar la mejora continua de sus procesos y actividades.

11. En base a su experiencia, ¿cuál es el posicionamiento actual de la empresa frente a sus competidores?

Figura 16. Nivel de posicionamiento actual frente a sus competidores



Fuente: elaboración propia

Después de analizar las respuestas de los empleados, se puede afirmar que la mayoría de ellos cree que la empresa tiene un posicionamiento suficiente o mucho frente a sus colaboradores. Sin embargo, una minoría de un solo empleado siente que el posicionamiento actual es solo medianamente suficiente, esto es argumentado porque aún hay sectores que todavía no conocen de la empresa, pero que es aceptable.

Análisis e interpretación de la entrevista

El segundo instrumento aplicado es la entrevista, esta es dirigida hacia el gerente de la empresa Acerías Romano S.A., consta de diez preguntas abiertas sobre la gestión administrativa actual de la empresa, al aplicar la presente entrevista, el gerente responde (Anexo 2).

Análisis

Acorde a los datos recabados se determina que, desde la perspectiva gerencial, la

empresa se encuentra bajo la dirección de una persona con conocimiento empírico, esto se debe a que es una empresa familiar que desde hace 50 años se ha manejado de esa manera. Referente a las cuatro etapas del proceso administrativo, la empresa Acerías Romano S.A. afirma que cuenta con un plan estratégico definido y que este varía constantemente por el tipo de negocio, sin embargo, no es así, ya que la característica principal del plan estratégico es que tiene una extensión a largo plazo de hasta 5 años y en este se plasma la visión, misión, valores, objetivos y las estrategias para alcanzar los mismos anteriormente planteados, por ende este no es socializado con sus colaboradores de manera homogénea.

La empresa dispone de una estructura organizacional y funcional definida de manera documentada, pero esta es ajustada constantemente, por lo que no es óptimo, ya que puede producir confusiones en los colaboradores y problemas internos, lo ideal es manejar un organigrama definitivo hasta que existan cambios en la organización, por ejemplo, nuevas contrataciones o despidos. Así mismo, no existe un sistema de delegación de mando y responsabilidades formal, puesto que se delegan responsabilidades de manera verbal acorde a la necesidad.

Con respecto a las capacitaciones, estas se realizan de manera constante, tanto en el aspecto personal como sus derechos y obligaciones, y en el ámbito laboral, el buen trato y servicio al cliente, por otro lado, el personal de producción es capacitado por técnicos especialistas sobre seguridad industrial, les facilitan todos los implementos (overol, casco, guantes), también en el caso de cambios en máquinas, esto para garantizar la optimización de tiempos. Por otro lado, se gestionan capacitaciones externas, por ejemplo, Adheplast brindó un curso de dos días con instructores extranjeros sobre pintura y acabados. Con respecto a las nuevas contrataciones, los aplicantes deben tener conocimientos básicos en soldadura y laminado, y en este caso en menos de 15 días están instruidos para desenvolverse en su labor.

La retroalimentación brindada por los colaboradores corresponde al resultado del producto, por ende, el tipo de retroalimentación que manejan es post entrega del producto, ya que se hace un seguimiento a los clientes sobre el servicio y producto

ofertado, y de esta manera se realizan las acciones correctivas posteriores en base a lo que los clientes informen. Dentro de la empresa se realizan auditorías internas una vez al año, por lo que no consideran importantes las auditorías externas.

En cuanto a los controles llevados a cabo en la empresa, estos son diarios, el gerente inspecciona las labores a diario de la mano del jefe de taller y bodega para evitar cualquier desperfecto o fallo en las máquinas y de esta manera evitar accidentes con el personal a cargo con el fin de resguardar seguridad y garantizar el producto que se ofrece. Por otro lado, las acciones correctivas son innecesarias, debido a que no hay posibilidad de error, todo es exacto, la única manera de que exista alguna falencia es que se produzca algún mal ajuste en las máquinas, el filtro final previo a la entrega es el bodeguero. Por otra parte, en el departamento administrativo se producen errores a diario y del mismo modo se generan correctivos.

El gerente de la empresa Acerías Romano S.A. considera que su empresa es líder dentro del mercado local, y cubre más del 70% de las 5 provincias de la zona centro, en cambio, en la costa su competencia más fuerte es Intaco ya que ellos proveen la materia prima a los artesanos. De todas maneras, el gerente de la empresa cree que el posicionamiento de la organización es adecuado, y que se encuentra entre las empresas ícono de la zona centro dentro del modelo de negocio de puertas de acero enrollables.

En conclusión, a pesar de que la empresa Acerías Romano S.A. si aplica ciertos apartados de la gestión administrativa, es necesario realizar modificaciones, puesto que algunos de los procesos no se realizan de manera correcta, del mismo modo, existen procesos que están ausentes y esto se evidencia en los resultados obtenidos por la encuesta y entrevista, así mismo, para ambos casos, se propone un modelo de gestión administrativa acorde a las necesidades de la organización.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa Acerías Romano S.A.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación y en base al diagnóstico y análisis realizado, se propone un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa Acerías Romano S.A. Este modelo permite mejorar las cuatro fases del proceso administrativo, mismas que son: planificación, organización, dirección y control. El modelo sugerido parte de el de Duque (2018), en el cual explica que el término anteriormente mencionado, es un ciclo, esto basado en Münch y García citado por Duque (2018) quienes indican que es “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de los cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. pg. 27

Figura 17. Modelo de gestión administrativa propuesto para la empresa Acerías Romano S.A.



Fuente: Elaboración propia

1. Objetivos del Modelo

- a) Establecer la filosofía empresarial de la organización.
- b) Estructurar los departamentos y funciones de cada una de las áreas de la organización.
- c) Mejorar los niveles de gestión administrativa de la empresa.
- d) Delinear un proceso de control y retroalimentación a los miembros de la organización, como elemento diferenciador de mejora continua.

2. Principios del Modelo

- a) Sistemático y enfocado en los cuatro elementos de planificación, organización, dirección y control.
- b) Indicadores de fácil aplicación e interpretación.
- c) Posibilita el control y la retroalimentación.
- d) Los procesos deben estar dirigidos a la mejora total de la organización.

3. Características del Modelo

- a) **Pertinencia:** debe adaptarse a la solución de problemas que pueden surgir en la Empresa Acerías Romano S.A.
- b) **Cultura organizativa sólida:** basada en valores compartidos, ética profesional, transparencia, comunicación abierta y trabajo en equipo. Esto ayuda a promover la colaboración, la cohesión y la eficacia en la gestión administrativa.
- c) **Gestión del cambio:** está preparado para adaptarse a nuevas circunstancias, tecnologías emergentes y desafíos empresariales en evolución.

4. Condiciones básicas para su implementación

- a) El diseño del modelo de gestión administrativa debe adaptarse a las particularidades de la empresa Acerías Romano S.A.

b) Es importante que sea adaptable y pueda integrarse con otros sistemas de gestión administrativa. Además, debe ser capaz de abordar diferentes situaciones que puedan surgir en Acerías Romano S.A.

c) Se debe enfocar en los procesos y actividades que aportan valor al cliente interno, lo cual contribuye significativamente a la posición de la empresa en el mercado.

A continuación, se explica cada uno de los componentes que integran el modelo de gestión administrativa propuesto para su futura implementación. Esto parte de un análisis interno y externo realizado anteriormente de los factores influyentes en la empresa Acerías Romano S.A.

Las fases del proceso administrativo, giran en torno a la satisfacción de los empleados y al cliente ya que, se plantean subsistemas en procura del beneficio de los mismos. Todo esto gracias a un conjunto de etapas que ayudan significativamente al posicionamiento de la Empresa Acerías Romano S.A. en el mercado, pues cada una de las etapas del ciclo del proceso administrativo abarcan todos los aspectos indispensables para mejorar la percepción de los consumidores y otros actores del mercado sobre la empresa, por lo que aumenta su reputación, fidelidad y capacidad de captar nuevos compradores, por otro lado, mejora la aptitud de la empresa para negociar con proveedores, socios y otros actores del mercado.

Dado que, en los resultados arrojados por los instrumentos de investigación, indican que no existe una adecuada socialización de los objetivos y metas de la organización, por ende, los colaboradores no se sienten identificados, se propone que los líderes se aseguren de que los empleados entiendan cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la organización y cómo su éxito individual está vinculado al éxito general de la empresa. Además, se pueden establecer metas individuales y brindar oportunidades de capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a comprender mejor su rol en la organización. Es esencial que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y sus objetivos para garantizar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

En la parte inferior se detallan cada una de las actividades a realizar de acuerdo a los objetivos planteados en el modelo con sus respectivas estrategias de cumplimiento.

3.2. Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa

1. Planificación

Objetivo

- Establecer la filosofía empresarial de la organización.

Estrategias

- Rediseñar la misión y visión de la organización.
- Desarrollar los valores de la empresa.
- Proponer una cultura organizacional.

Dado que, la misión y visión de la empresa no son conocidas por todos los colaboradores y tampoco se sienten identificados con la misma, se propone actualizarla y socializarla con todos los trabajadores en procura se sientan comprometidos con la organización, haciéndola más concisa y clara. De igual manera, se proponen cuatro valores que definen la identidad de la organización, por consiguiente, lo anteriormente mencionado hace parte de la filosofía empresarial y en contraste con ella, se propone una cultura organizacional.

Con respecto a los objetivos, estos no son trasados de manera periódica, es por ello que se propone una Planificación Operativa Anual (POA) para cada dependencia, de acuerdo a la realidad de cada una de las áreas de la empresa, por otro lado, ante lo detectado en los resultados de la entrevista al gerente general, se propone reestructurar el plan estratégico en donde se estipulen claramente los objetivos y estrategias para llevar a cabo dicho plan, posterior a eso, socializarlo con todos los colaboradores de la empresa para asegurar la dirección de la organización.

Cuadro 8. Modelo de gestión administrativa propuesto para la empresa Acerías Romano S.A

| | Misión | Visión | Valores | Filosofía | Cultura |
|------------------|---|--|--|--|---|
| Actual | Nuestra misión es brindar a nuestros clientes una completa asesoría en la ejecución de sus proyectos, satisfaciéndolos de acuerdo a sus necesidades y a su calidad de vida, todo en base a nuestra experiencia y excelencia profesional. | Nuestra empresa se proyecta a futuro como una empresa líder en el mercado nacional, manteniendo su estabilidad y confiabilidad, buscando siempre soluciones arquitectónicas y técnicas, con la única finalidad de proporcionar satisfacción a nuestros clientes. | La empresa no cuenta con valores actuales. | Ofrecer asistencia y respaldo técnico a su proyecto, garantizándole de esta manera el buen funcionamiento post venta. | La empresa no cuenta con una cultura organizacional actual. |
| Propuesta | <i>“Brindar a nuestros clientes la mejor calidad en puertas de acero garantizando su seguridad y durabilidad, proporcionando un servicio excepcional antes, durante y después de la venta. Trabajamos constantemente para ser líderes en la industria.”</i> | <i>“Convertirnos en el líder de la industria de las puertas de acero esforzándonos por ser reconocidos nacional e internacionalmente por nuestros estándares de excelencia en la fabricación, la innovación constante y nuestro</i> | Calidad, compromiso, responsabilidad, durabilidad. | Convertirse en el mayor referente de puertas de acero enrollables de la región, brindando satisfacción a sus usuarios. | Orientada a la satisfacción del cliente, establece relaciones sólidas con los compradores y supera sus expectativas. Los empleados se centran en comprender y responder a las necesidades del cliente |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|---------------------|
| | | <i>compromiso con la satisfacción del cliente.”</i> | | | de manera efectiva. |
|--|--|---|--|--|---------------------|

Fuente: elaboración propia

En el presente cuadro se proponen algunos cambios en procura de que lo planteado englobe todos los elementos que identifican a la empresa, de tal forma que esto sirva para aclarar cuales son las metas que como organización se están construyendo, por otro lado, esto sirve para hacer hincapié en los aspectos que no están siendo cumplidos a cabalidad o simplemente no parecen ser importantes.

2. Organización

Objetivo

- Estructurar los departamentos y funciones de cada una de las áreas de la organización.

Estrategias

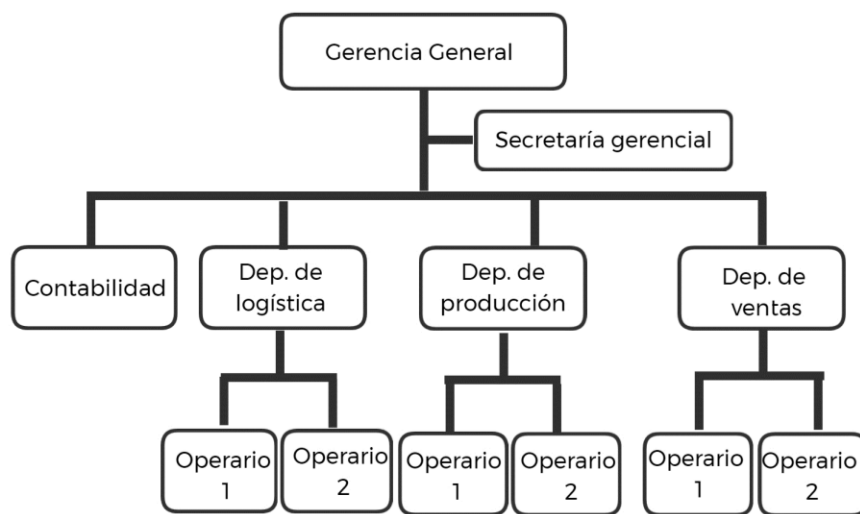
- Reestructurar el organigrama estructural de la empresa.
- Desarrollar un manual de funciones de los colaboradores.

Con respecto a la organización, se propone renovar y realizar cambios en el organigrama estructural y funcional con la finalidad de reestructurar y garantizar que las labores de cada empleado estén claras y no sean cambiantes.

Establecimiento de la Estructura Organizacional

En base a la realidad de la organización y a las características generales identificadas, se propone lo siguiente:

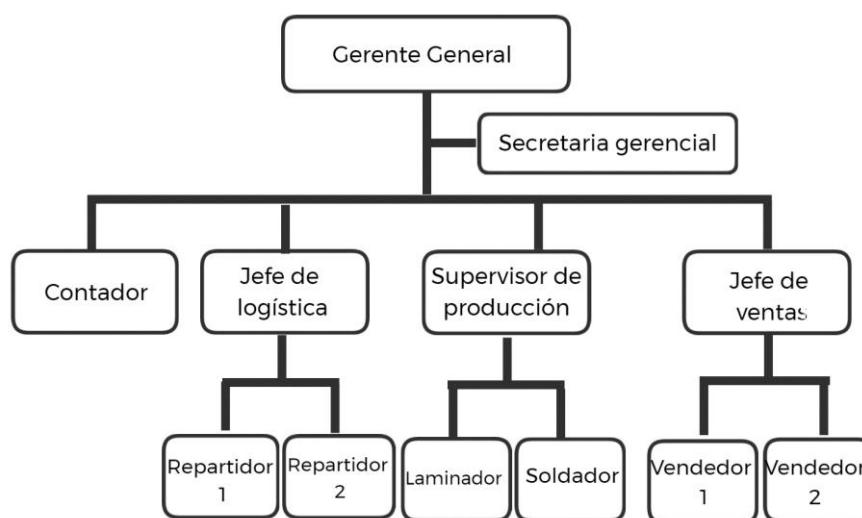
Figura 18. Organigrama estructural propuesto para la empresa Acerías Romano S.A.



Fuente: elaboración propia

En el presente organigrama estructural se representa la estructura gráfica en la cual se detallan los cargos de cada colaborador y su posición jerárquica dentro de la organización, pues este permite una clara delimitación de las responsabilidades y líneas de autoridad, promoviendo la especialización y eficiencia dentro de cada área. Además, fomenta la comunicación y coordinación entre los departamentos funcionales de la empresa Acerías Romano S.A.

Figura 19. Organigrama funcional propuesto para la empresa Acerías Romano S.A.



Fuente: elaboración propia

Se propone un organigrama funcional, pues este es esencial para establecer una estructura organizativa sólida y eficiente que mejore la comunicación, la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, lo que contribuye al éxito general de la organización, de tal manera que no existan sobre cargo de funciones.

Manual de funciones

A continuación, se detallan las funciones de los miembros más relevantes de la organización, esto con la finalidad de aclarar sus actividades y roles al porcentaje de los colaboradores a los cuales no les queda claro su papel dentro de la empresa a la que pertenecen.

Cuadro 9. Funciones del gerente general

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|--|------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | Gerente General |
| DEPENDENCIA: | Área de administración |
| NÚMERO DE CARGOS: | Uno |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO: | No aplica |
| SOLICITA REPORTES REPORTA A: | No aplica |
| OBJETIVO PRINCIPAL | |
| Es la persona encargada de tomar todas las decisiones de la empresa en procura del desarrollo y crecimiento de la misma, precautelando la seguridad e integridad de los colaboradores, todo esto a través de una eficiente administración basada en los cuatro ejes del proceso administrativo. | |
| FUNCIONES ESENCIALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos a corto y largo plazo de la empresa. • Organizar la estructura actual y futura de la empresa • Supervisa las operaciones diarias. • Diseña estrategias de crecimiento. • Mantiene presupuestos y optimiza los gastos para lograr los objetivos de la empresa. • Establece políticas y regulaciones internas. | |

- Toma decisiones importantes, evalúa el rendimiento financiero y asegura la estabilidad de la empresa.
- Coordinar al equipo para lograr los objetivos de la empresa, regular los recursos humanos y reducir costos sin comprometer la calidad del producto o servicio.
- Estar al tanto de los cambios del mercado.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10. Funciones de la secretaria gerencial

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|---|------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | Secretaria de gerencia |
| DEPENDENCIA: | Área de administración |
| NÚMERO DE CARGOS: | Uno |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO: | Gerente general |
| REPORTA A: | Gerente general |
| OBJETIVO PRINCIPAL | |
| Proporcionar apoyo administrativo y ejecutivo al gerente general y asegurar el funcionamiento eficiente de la oficina asegurando que las actividades administrativas se realicen de manera fluida y se cumplan los plazos establecidos. | |
| FUNCIONES ESENCIALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la agenda del gerente general: organizar reuniones, citas y eventos importantes, coordinando con otros departamentos y clientes según sea necesario. • Administrar la correspondencia: gestionar la recepción y distribución de correos electrónicos, cartas y otros documentos, priorizando y respondiendo de manera adecuada. • Comunicación interna y externa: facilitar la comunicación efectiva entre el | |

| |
|---|
| <p>gerente general y otros miembros del equipo, así como con clientes, proveedores y socios comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar archivos y documentos: mantener y organizar archivos físicos y digitales, asegurando que estén actualizados y accesibles para su consulta rápida. • Realizar tareas administrativas: apoyar en la redacción de cartas, la preparación de informes financieros básicos, la coordinación de eventos internos y la gestión de suministros de oficina. • Encargada de gestionar las nuevas contrataciones de personal de la mano del gerente general, y de ser necesario acudir a la contratación de un asesor para contratación de personal |
|---|

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Funciones del contador

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|---|------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | Contador |
| DEPENDENCIA: | Área de administración |
| NÚMERO DE CARGOS: | Uno |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO: | Gerente general |
| REPORTA A: | Gerente general |
| OBJETIVO PRINCIPAL | |
| Lleva las finanzas de la Empresa Acerías Romano S.A. de manera ordenada y responsable. | |
| FUNCIONES ESENCIALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y mantener los registros financieros de la empresa. Esto incluye la elaboración de informes financieros precisos y la gestión de cuentas por pagar y por cobrar. • Debe diseñar y mantener los sistemas contables y financieros de la | |

| |
|--|
| <p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de garantizar que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones fiscales y financieras aplicables. • Análisis financiero, la gestión del presupuesto y la planificación fiscal. • Garantizar la salud financiera y el éxito a largo plazo de la empresa. |
|--|

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12. Funciones de la encargada de logística

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|---|------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | Encargada de logística |
| DEPENDENCIA: | Área de administración |
| NÚMERO DE CARGOS: | Uno |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO: | Gerente general |
| REPORTA A: | Gerente general |
| OBJETIVO PRINCIPAL | |
| Gestionar la logística de distribución, el almacenamiento, el traslado y la organización de los productos y materiales a través de la cadena de suministro. | |
| FUNCIONES ESENCIALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la gestión de <i>stocks</i> y el despacho de productos. • Gestiona la importación de la materia prima. • Supervisa la gestión de inventarios, el despacho de productos y las actividades de almacenamiento. | |

Fuente: elaboración propia

3. Dirección

Objetivo

- Mejorar los niveles de gestión administrativa de la empresa.

Estrategias

- Desarrollar un liderazgo con un enfoque más colaborativo y participativo.
- Desarrollar un programa de incentivos monetarios y no monetarios.
- Proponer diferentes medios de comunicación empresarial.

Liderazgo

La empresa si posee habilidades de liderazgo para con sus empleados, no obstante, se puede mejorar. El tipo de liderazgo que se maneja actualmente en la empresa es autocrático y se desea realizar una transición hacia un enfoque más colaborativo y participativo, en el que no toda la responsabilidad recaiga sobre el gerente de la empresa, es por ello que se propone lo siguiente:

Cuadro 13. Propuesta de liderazgo

| | |
|----------------------------------|--|
| Fomentar la participación | Invitar a todos los colaboradores a participar de forma activa en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Esto puede lograrse a través de reuniones regulares, sesiones de lluvia de ideas y la creación de espacios para el diálogo abierto. |
| Ser un modelo a seguir | Los líderes deben ser ejemplo de comportamiento positivo y ético. Demostrar empatía, respeto y profesionalismo en todas las interacciones, y tratar a todos los miembros del equipo de manera justa y equitativa. |

Fuente: elaboración propia

En contraste con lo anteriormente propuesto, existen otros factores que contribuyen notablemente al liderazgo, como es reconocer y recompensar, es decir, valorar el trabajo y logros de todos los colaboradores, es por ello que se propone un programa

de incentivos laborales. Por otro lado, el fomentar la comunicación abierta, en otras palabras, establecer canales de comunicación efectivos para que de este modo los empleados puedan expresar sus ideas, pues esto crea un entorno de confianza, es por ello que, se propone diferentes canales de comunicación con empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.

Programa de incentivos laborales

Dado que los resultados de la investigación, evidenciaron que la única motivación que los colaboradores reciben por parte del gerente es la económica, es decir, el salario, otros argumentan que, si existe una motivación verbal, por lo que se propone un programa de incentivos laborales el cual motiva y reconoce el desempeño sobresaliente de sus empleados, este programa establece objetivos definidos y realistas y brinda recompensas a aquellos que la superan, pero sobre todo se orienta a conseguir que todos sus colaboradores cumplan una serie de objetivos en un ambiente armónico a sus necesidades que desarrollen su productividad, talento y esfuerzo. Dentro del programa de incentivos se encuentran los no monetarios y monetarios, estos son:

Cuadro 14. Programa de incentivos laborales no monetarios y monetarios

| | Incentivos | Tipos | Detalles del plan | Acción | Fecha de ejecución | Responsable | Objetivos |
|----------------------|------------------------------|---|---|---|---|--------------------------|--|
| NO MONETARIOS | Capacitaciones | Cursos Charlas Formación Desarrollo Aprendizaje | Indagar las necesidades de aprendizaje de los empleados tanto personales como de labor, por ejemplo, atención al cliente, seguridad laboral, maquinaria y herramientas, derechos laborales, estas se pueden llevar a cabo cada semestre | Contratación de personal capacitado en el tema. Disponibilidad de tiempo por parte de gerencia. | A consideración de gerencia. De acuerdo a las necesidades de la empresa y el colaborador. | Gerencia Contabilidad | Mejorar el rendimiento y el desempeño. |
| | Reconocimiento social | Trabajador destacado Detalle físico (pin) | Empleado del mes. | Selección de un colaborador por área de trabajo basado en su desempeño. | De acuerdo a los diferentes desempeños laborales mensuales o anuales. | Gerencia | Aumentar los niveles de motivación de los colaboradores. |

MONETARIOS

| | | | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|--|--|---|--------------------------|---|
| Eventos de recreación | Eventos deportivos | Desarrollar actividades tales como: fútbol o vóley, paseos, integración social. Estos deben ser llevados a cabo solo dos veces al año. Navidad y Fin de año. | Solvencia económica de la Empresa. Disponibilidad de tiempo por parte del personal. | De acuerdo a las fechas estipuladas por Gerencia y depende la carga laboral. | Gerencia Contabilidad | Fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa. |
| Bonos de dinero | Graduación Desempeño laboral | La culminación de estudios secundarios (personal operativo). En base al logro de los objetivos empresariales planteados. | Solvencia económica de la empresa. Evaluaciones de desempeño. | Luego de un diagnóstico realizado por los encargados de cada área. De acuerdo a los diferentes desempeños laborales durante cada mes. | Gerencia Contabilidad | Mantener la motivación individual y grupal de los colaboradores de la empresa Acerías Romano S.A. Mejorar en la productividad y efectividad de los colaboradores de la empresa. |

Fuente: modificado a partir de Chérrez (2020)

Comunicación

La comunicación interpersonal es una de las acciones menos eficientes que realiza la empresa y una de las más importantes, puesto que, esta aporta y facilita la interacción, coordinación, colaboración, la toma de decisiones, y mejoramiento del clima laboral, por lo que, se proponen la implementación de algunos medios informativos, en procura de que se asegure el éxito y funcionamiento adecuado de la empresa:

Cuadro 15. Propuesta de medios de comunicación para la Empresa Acerías Romano S.A.

| | | |
|--|---|---|
| Información para los empleados | Cartelera Informativa | Esta sirve para exponer información relevante y de conocimiento público. En el caso del área de producción, se exponen obras a terminar, cambios en horarios, etc. |
| | Reuniones Periódicas | En estas se pueden exponer los objetivos y metas que se desean cumplir, de igual modo, inconformidades, cambios en la empresa o departamentos e implementaciones. |
| | Correo electrónico | En el caso del personal que hace parte del área administrativa y de oficina, se comunica por medio de correo electrónico cualquier tipo de información, cambio o inconveniente. |
| Información para clientes y/o proveedores | Buzón de sugerencias o mensajería vía WhatsApp | Por este medio los clientes o proveedores pueden expresar sus opiniones o inconformidades, de tal manera que puedan ser resueltos con éxito y de manera rápida. Por ende, la empresa puede realizar comunicaciones por el mismo medio anteriormente mencionado. |
| | Renovación e innovación de la página web de la empresa | De esta manera la empresa puede mostrar al cliente lo que ofertan, sus precios, e incluso quién es la empresa, cuál es su misión y visión, que filosofía manejan, de tal modo que el cliente se sienta seguro y conforme. |
| | | Por medio de plataformas como Zoom o Microsoft Teams se pueden comunicar con equipos |

| | | |
|--|--------------------------|--|
| | Videoconferencias | remotos o realizar presentaciones a distancia, con proveedores o cliente potenciales que se encuentren fuera de la ciudad o del país. |
| | Redes Sociales | <i>Facebook e Instagram</i> : Se comparte información relevante, noticias y actualizaciones, como publicaciones patrocinadas para llegar a un público más amplio y específico, de igual forma, compartir imágenes y contenido visual relacionado con la empresa. <i>Instagram Stories</i> también es una forma efectiva de comunicar mensajes breves y temporales. |

Fuente: elaboración propia

4. Control

Objetivo

- Delinear un proceso de control y retroalimentación a los miembros de la organización, como elemento diferenciador de mejora continua.

Estrategias

- Proponer un modelo de evaluación.
- Establecer estándares para cada área de la empresa.
- Desarrollar un proceso de medición de desempeño.
- Proponer indicadores cualitativos y cuantitativos.

Evaluación

La empresa si brinda retroalimentación posterior a la evaluación en un nivel considerable, sin embargo, esto puede mejorar, es por ello que se propone un *test* de aptitud laboral. Dentro de este método, el evaluador es el gerente, puesto que la evaluación está dirigida a todos los integrantes de la organización.

Test

Este test está dirigido para todos los colaboradores de la empresa, el mismo está conformado por 14 preguntas, en donde se evalúan criterios según su competencia, como aptitud para realizar su trabajo, desempeño, compromiso, puntualidad, proactividad, servicio al cliente y trabajo en equipo, la graduación usada para este *test*, es escala de Likert de importancia, es así, como en orden de menor a mayor, las opciones son: sin importancia, de poca importancia, moderadamente importante, importante y muy importante. Las indicaciones se describen en el *test*.

Cuadro 16. Test para los empleados de la empresa Acerías Romano S.A.

| Test | | | | | | |
|---|--|-----------------------|-------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|
| En base a cada indicador, seleccione el nivel de importancia que considera que tiene cada una de las preguntas. | | | | | | |
| Indicador: Aptitud laboral | | Muy importante | Importante | Moderadamente importante | De poca importancia | Sin importancia |
| 1 | Responsabilidades y tareas actuales en la producción de puertas enrollables de acero. | | | | | |
| 2 | ¿Considera que es importante mejorar sus habilidades y conocimientos en el rol actual que desempeña en la empresa? | | | | | |
| Indicador: Desempeño | | | | | | |
| 3 | ¿Cuán importantes son los tiempos de entrega de productos en perfecto estado para el cliente final? | | | | | |
| 4 | Altos estándares de calidad en su trabajo diario. | | | | | |
| Indicador: Compromiso | | | | | | |
| 5 | Participación y compromiso en la empresa. | | | | | |
| 6 | Actividades o iniciativas adicionales en la empresa más allá de sus responsabilidades habituales. | | | | | |
| Indicador: Puntualidad | | | | | | |
| 7 | ¿Cuán importante es asegurarse de llegar puntualmente al trabajo todos los días? | | | | | |
| 8 | ¿Considera que es importante evitar retrasos o problemas para llegar a tiempo a su lugar de trabajo? | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Indicador: Proactividad | | | | | | |
| 9 | ¿Considera importante tomar la iniciativa para abordar un problema o mejorar un proceso en su área de trabajo? | | | | | |
| 10 | ¿Considera importante mantenerse actualizado sobre las mejores prácticas y avances en la producción de puertas enrollables de acero? | | | | | |
| Indicador: Servicio al cliente | | | | | | |
| 11 | ¿Considera importante la satisfacción del cliente final en base al trabajo que desempeña dentro de la empresa? | | | | | |
| 12 | ¿Considera importante tener interacciones directas con clientes o apoyar a otros departamentos en su interacción con los mismos? | | | | | |
| Indicador: Trabajo en equipo | | | | | | |
| 13 | ¿Considera importante contribuir al trabajo en equipo y la colaboración en su área o departamento a la que pertenece? | | | | | |
| 14 | ¿Cuán importante considera que es enfrentar desafíos con sus compañeros y superarlos? | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Esta prueba de aptitud laboral para empleados existentes es una herramienta útil para evaluar el desempeño continuo y la actitud de los empleados hacia su trabajo y la empresa. Los resultados pueden ayudar a identificar áreas de desarrollo y fortalezas para el crecimiento profesional. Además, es importante seguir manteniendo un diálogo abierto y continuo con los empleados para fomentar su desarrollo y satisfacción en la empresa.

Estándares

Dentro de los estándares propuestos para el área de producción están:

Cuadro 17. Estándares propuestos para el área de producción

| | |
|------------------------------|---|
| Estándares de calidad | Se establece un porcentaje (90%) de unidades producidas sea calificado como de buena calidad, esto con la finalidad de garantizar el producto ofertado. |
| Estándares de tiempo | Se establece un tiempo determinado de producción para cada tipo de puerta de acero, esto con el fin de maximizar el tiempo de producción. |

Fuente: elaboración propia

Estándares de eficiencia

Medición de desempeño

- **Satisfacción del cliente:** realizar encuestas de satisfacción para evaluar la calidad del servicio, dentro de estas se pueden incluir preguntas sobre la calidad, resistencia y tiempo de entrega del producto.
- **Cuota de mercado:** se pueden realizar encuestas, análisis de la industria o datos de asociaciones comerciales, pues estos analizan la participación de la empresa dentro del mercado.

Indicadores

- **Indicadores cualitativos:** (“logrado” vs “no logrado”)

Dentro de este instrumento se enlistan las metas anteriormente planteadas, de tal manera que se pueda evaluar si han sido o no logradas dentro de un tiempo específico.

Cuadro 18. Indicador de desempeño cualitativo

| Indicadores | Concepto | |
|--|----------|------------|
| | Logrado | No logrado |
| Cantidad de puertas estimadas vendidas | | |
| Valor promedio de ventas por mes | | |

Fuente: elaboración propia

- **Indicadores de gestión administrativa externos:** porcentaje de clientes satisfechos.

Este se mide por medio de un cuestionario dirigido a los clientes de la empresa, en donde se ocupa la escala de *Likert* (muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, nada satisfecho), posterior a eso, se debe tabular los datos en donde se debe sacar conclusiones en base al indicador, en este caso, el porcentaje de clientes satisfechos.

Cuadro 19. Indicador de desempeño cuantitativo

| | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco satisfecho | Nada satisfecho |
|--|-------------------|------------|--------------------|--------------------|
| ¿Qué tan satisfecho/a está con la calidad de nuestras puertas enrollables de acero? | | | | |
| ¿Qué tan satisfecho se siente con la durabilidad de nuestras puertas enrollables de acero? | | | | |
| ¿Qué tan satisfecho/a está con el rendimiento de nuestras puertas enrollables de acero en términos de facilidad de uso y funcionamiento? | | | | |
| ¿Se siente satisfecho con el asesoramiento o soporte técnico cuando ha tenido problemas o dudas con nuestras puertas enrollables de acero? | | | | |
| ¿Cómo calificaría la atención al cliente que ha recibido por parte de nuestra empresa? | | | | |

Fuente: elaboración propia

El porcentaje de clientes satisfechos es un indicador esencial para cualquier empresa o entidad, ya que refleja la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes. Una alta tasa de satisfacción del cliente

es un reflejo de una gestión administrativa efectiva y de la calidad constante en la entrega de productos o servicios. Esto no solo conduce a la retención de clientes existentes, sino que también puede atraer nuevos clientes a través de recomendaciones positivas y referencias.

Presupuesto

Ante la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa, se realiza un presupuesto de acuerdo con la información obtenida por parte de la organización, en procura de su futura implementación de considerarse pertinente. Este presupuesto lleva a cabo los aspectos necesarios para poner en marcha el modelo propuesto. El objetivo principal del presupuesto es brindar una estimación de los recursos financieros necesarios para su aplicación.

Cuadro 20. Presupuesto

| PRESUPUESTO | | | | |
|---------------------|-----------------|-------------------------------|------------------|-----------------|
| | Cantidad | | P. Unidad | P. Total |
| Página web | 1 | Innovación y reestructuración | \$600 | \$600 |
| Capacitación | 2 | Capacitaciones en el año | \$125 | \$250 |
| Motivación | 12 | Detalle físico | \$10 | \$120 |
| | 1 | Evento de recreación Navidad | \$800 | \$800 |
| | 12 | Bonos de dinero | \$20 | \$240 |
| Comunicación | 1 | Publicidad | \$800 | \$800 |
| TOTAL | | | | \$2,810 |

Fuente: elaboración propia

El valor estimado para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa es de 2,810 dólares estadounidenses. Cabe destacar que el valor está sujeto a ajustes durante el proceso de implementación, según las necesidades y circunstancias que surjan.

CONCLUSIONES

- Las características teóricas de la administración clásica contribuyen como fuente importante de información al desarrollo del proyecto investigativo, puesto que se enfoca en los principios generales de la gestión administrativa, el cual favorece al posicionamiento de la empresa en el mercado.
- El alcance descriptivo permite determinar aspectos importantes de la empresa que, desde el punto de vista metodológico, aportaron a tener una perspectiva diferente en relación a la situación actual de la empresa por medio de las respuestas de los operarios y la parte administrativa.
- El modelo de gestión administrativa propuesto en el presente trabajo de investigación se adapta a la realidad de la empresa con base a los elementos preponderantes que forman parte del proceso administrativo. Este pretende ser un mecanismo de mejora continua para la organización, por ello, es importante que se establezcan mecanismos de seguimiento y evaluación periódica para medir el progreso de la organización, identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. Esto garantiza que la empresa se mantenga ágil y adaptable en un entorno empresarial en constante cambio.

RECOMENDACIONES

- Se sigan realizando estudios relacionados con la gestión administrativa, con el fin de que las organizaciones puedan mantenerse a la vanguardia y adoptar una postura proactiva en lugar de reactiva, pues esto aportará significativamente al posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- Tomar en cuenta los resultados del presente trabajo investigativo, para tomar decisiones futuras en la gestión administrativa según sea necesario; pues esto, permitirá adoptar una postura innovadora en la búsqueda de la eficiencia y el crecimiento empresarial.
- La propuesta del presente proyecto de investigación sirva como insumo característico para futuros hallazgos que fortalezcan el que hacer administrativo y empresarial, así como un factor característico de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, M. (2022). *Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del Talento Humano para la empresa Lactalis del Ecuador S.A., en 2021*. Quito.
- Ambrosio, V. (2000). Plan de Marketing paso a paso.
- Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, Ó., & Guerrero, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*.
- Aranda, J., & Galvez, R. (2018). Percepción de los estilos de supervisión y su relación con la satisfacción laboral en enfermeras. Hospital Regional Docente de Trujillo, 2017. *Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo*.
- Arenas, E. M. (2018). EL CICLO DE VIDA DEL POSICIONAMIENTO Y EL CHOQUE DE LAS GENERACIONES EN EL MERCADO DEL SIGLO XXI. *Ciencias Administrativas Revista Digital*. Obtenido de [https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/4338/6523#:~:text=Kotler%20y%20Keller%20\(2006\)%20afirman,310](https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/4338/6523#:~:text=Kotler%20y%20Keller%20(2006)%20afirman,310).
- Arroyo, J. A. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*, 47(1), 706-720. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-26442023000100706&script=sci_abstract&tlng=es
- Arteaga, Y., & Silvera, F. (02 de Agosto de 2019). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de programas académicos para el desarrollo social.
- Carrero, Y. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific*, 347-366. Obtenido de https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/408/538
- Castillo, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar*

el potencial administrativo. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Caurin, J. (2018). *Emprende pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-organizacion-de-la-empresa>

Centro de Planificación y Programación Institucional. (27 de Febrero de 2023). *Plan Operativo Anual*. Obtenido de [https://www.uned.ac.cr/viplan/cppi/poa#:~:text=El%20Plan%20Operativo%20Anual%20\(POA,recursos%20financieros%2C%20humanos%20y%20tecnol%C3%B3gicos](https://www.uned.ac.cr/viplan/cppi/poa#:~:text=El%20Plan%20Operativo%20Anual%20(POA,recursos%20financieros%2C%20humanos%20y%20tecnol%C3%B3gicos).

Chávez, M., Castelo, Á., & Villacis, J. (27 de Abril de 2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *POCAIP*.

Chávez-Haro, M., Castelo-Salazar , Á., & Villacis-Uvidia, J. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Ciencias económicas y empresariales*, 16-29. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>

Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2). Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043

Córdova, V., & Leyva, M. (2020). *La gestión administrativa en relación con el posicionamiento de mercado en la financiera programa de gestión de recurso social S.A.C 2015-2018*. Cajamarca, Perú: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Obtenido de http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1501/TESIS.VILMA_Y_MAR%C3%8DA-%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Córdova, V., & Leyva, M. (2020). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN RELACIÓN CON EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO EN LA FINANCIERA PROGRAMA DE GESTIÓN DE RECURSO SOCIAL S.A.C 2015-2018. *UPAGU Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas*.
- Deloitte. (2021). Future of Work.
- Duque, O. Y. (2018). *PROCESOS ADMINISTRATIVOS*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Dunod.
- Franco, J., Pisco, S., & Plaza, C. (2022). Estrategias de posicionamiento y desarrollo empresarial, caso: Asociación de agricultores 11 de octubre. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 82-91. Obtenido de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/1631/2082/>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*.
- Gutiérrez, A., & Córdova, Z. (2020). Las habilidades gerenciales y su influencia en la planeación en una pequeña empresa. Caso: Terminox. *Vincula Tégica*. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_1/55%20GUTIERREZ_CORDOVA.pdf
- Hausmann, R., Klinger, B., & Wagner, R. (2005). *Doing Business: The Role of Management Practices*. Inter-American Development Bank.
- Hernández, J., & Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín*

Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.

López, A. (2021). Gestión administrativa y su influencia en el posicionamiento de la empresa Allbiteg S.A., Ecuador, 2021. *Universidad César Vallejo*.

Luis, R. (2018). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas de descripciones de cargo. *UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO*.

Mangione, T., Quinn, R., & Cameron, K. (2018). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *Harvard Business Review*.

Martel Carranza, C. (2019). La gestión administrativa y el posicionamiento de la marca de un instituto de educación superior. *Revista Desafíos*, 1(2), 147-151. Obtenido de <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/74e/48>

Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAEC*. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414/736>

Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *RAZÓN Y PALABRA*.

Mooney, J., & Reiley, A. (1931). *Onward industry*. Harper & Brothers.

Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., & Posligua, M. (2020). PROCESO ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 29-40. Obtenido de <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237>

- Naranjo, Carrión, & Bosmediano. (2022). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Oyaque, S., Santamaria, E., & López, Z. (2019). Herramienta de gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades y singularidades de Ongs privadas- caso Obra Social Sopeña Oscus. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 23(95), 116-124. Obtenido de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/254/407>
- Palafox, M., & Ochoa, S. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*. Obtenido de <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1109>
- Panamá, C., Erazo, J., Narváez, C., & Mena, S. (2019). El Marketing como estrategia de posicionamiento en empresas de servicios. *Dominio de las ciencias*, 784-802. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v5i3.988>
- Peña-Ponce, D., Milligan-Alvia, K., & Galarza-Rodríguez, E. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López. *Dominio de las ciencias*, 136-151. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2563>
- Ponce, V., Quinaluisa, N., & Izquierdo, A. (2018). GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA EMPRESA CROQUE, EN LA CIUDAD DE QUEVEDO. *Metania. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(6). Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/METANOIA/article/view/2390>
- Promsex. (2018). *Reglamento Interno de trabajo*.
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional.

Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas. Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

Ramos, V., & Valle, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 291-298. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-292.pdf>

Ríos, G., León, R., Medina, W., & Romero, D. (2021). Posicionamiento estratégico de la Federación Deportiva Tungurahua, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Ruiz, P. (2012). *Dirección*. Red Tercer Milenio. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aliat.click/Biblioteca sDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf

Saltos Buri, V., Lucas Chele, F., Fienco Bacusoy, B., & Castro Zorrilla, G. (10 de Agosto de 2022). Proceso administrativo: un estudio al crecimiento empresarial de las MIPYMES operadoras turísticas, cantón Puerto López. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Obtenido de Proceso administrativo: un estudio al crecimiento empresarial de las MIPYMES operadoras turísticas, cantón Puerto López: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1803>

Schmidt, M., Tennina, M., & Obiol, L. (2018). LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. *CEA*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/admin,+Libro+CEA+VOL+II+N%C2%B02+ARTICULO+4.pdf

Schmidt, M., Tennina, M., & Obiol, L. (2018). LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista CEA*.

Silva-Gorozabel, J., Feijó-Cuenca, N., & Feijó-Cuenca, T. (2020). Modelos de gestión

- de calidad para el desarrollo de emprendimientos en las Instituciones de Educación Superior de Manabí. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4(7), 152-163. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v4i7.0039>
- Soledispa-Rodríguez, X., & Pionce-Choez, J. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las ciencias*, 280-294. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>
- Suñé, N. (2015). Principios de organización administrativa en la estructura institucional del mercosur. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 211-233. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5038/503856209011.pdf>
- Vargas, J., Almanza, R., & Calderón, P. (2019). Los factores internos de la pymes y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán. *Horizontes Empresariales*, 28-45. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/351999203_THE_INTERNAL_FACTORS_OF_S
- Vásquez, A. (2020). Perspectiva sobre el pensamiento sistémico. *Económicas CUC*, 41(2), 261-266. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.Ensy.2>
- Villafuerte, C. (Junio de 2018). *ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS*. Ambato, Ecuador.
- Villalonga. (2019). *Transformación digital y gestión del cambio en las organizaciones*. *Harvard Deusto Business Review*.
- Villamarin, M., Tejada, E., & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Espacios*, 40(42), 19. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/19404219.html>

ANEXOS

Anexo 1



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA ACERÍAS ROMANO S.A.”

Estimado (a) personal operativo, la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico cuyos objetivos se detallan a continuación:

Objetivo general del proyecto: Proponer un Modelo de Gestión Administrativa para el posicionamiento de la empresa Acerías Romano S.A.

Objetivo de la encuesta: Diagnosticar la situación actual de la empresa Acerías Romano S.A. en lo concerniente a las cuatro etapas del Proceso Administrativo.

Instrucciones: Lea cada uno de los enunciados y seleccione una de las opciones según la situación de su empresa. La escala a utilizar es la siguiente:

5= Mucho

4= Suficiente

3= Medianamente suficiente

2= Poco

1= Muy poco (o nada)

A continuación, explique el por qué califica la pregunta con esa escala.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son exclusivamente de uso académico y confidencial.

| Preguntas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ¿Por qué? |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| 1. ¿Qué tan identificado se siente usted con la misión y visión de la empresa? | | | | | | |
| 2. ¿Qué tan identificados tiene usted los objetivos y metas de la organización a la que pertenece? | | | | | | |
| 3. ¿Cuánto conoce sobre las tareas y actividades que forman parte de su área de trabajo en la empresa? | | | | | | |
| 4. ¿Qué tan identificado tiene usted su posición jerárquica dentro de un organigrama estructural en la empresa? | | | | | | |
| 5. ¿Cuán satisfecho se siente con respecto al nivel de liderazgo por parte de las autoridades en el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa? | | | | | | |
| 6. ¿En el desarrollo de sus funciones, cuánta motivación recibe por parte de las autoridades? | | | | | | |
| 7. ¿Cuánto aporta el sistema de comunicación actual por parte de las autoridades a los operarios en la organización? | | | | | | |
| 8. ¿En qué medida considera usted la retroalimentación que brinda la empresa a sus trabajadores? | | | | | | |
| 9. ¿Cuán frecuente se realizan controles dentro de su área de trabajo? | | | | | | |
| 10. ¿La mejora de actividades tiene una relación directa con el control | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| laboral por parte de las autoridades? | | | | | | |
| 11. En base a su experiencia. ¿Cuál es el posicionamiento actual de la empresa frente a sus competidores? | | | | | | |

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA ACERÍAS ROMANO S.A.”

Estimado Sr. (a) personal administrativo, la aplicación de esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como finalidad diagnosticar la situación actual de la empresa Acerías Romano S.A. en lo concerniente a las cuatro etapas del proceso administrativo.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son exclusivamente de uso académico y confidencial.

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico definido?

R. Si, en base a las circunstancias, del modo que se presenta el mercado ya que por el tipo de negocio este varía.

2. ¿Se socializa el plan estratégico con sus colaboradores?

R. Se socializa estrictamente la parte que le compete al colaborador, es decir, la parte del plan estratégico referente al área administrativa, no es la misma que se socializa con los operarios.

3. ¿La empresa tiene definida una estructura organizacional y funcional clara?

R. Si está definida, incluso está documentada, pero se hacen ajustes constantemente.

4. ¿La empresa tiene establecido un sistema de delegación de mando y responsabilidades?

R. Delego las responsabilidades de manera verbal acorde a la necesidad.

5. ¿Brinda capacitaciones al personal de la empresa Acerías Romano S.A. para mejorar la calidad de su trabajo?

R. Constantemente, tanto en el aspecto personal, como los derechos humanos y también con respecto a la labor que ejecutan: servicio y trato al cliente.

Dentro del área de producción: seguridad industrial (overol, casco, guantes), capacitaciones dictadas por técnicos especialistas acerca del uso de máquinas en el caso de cambiar alguna y optimización de tiempos.

Adheplast al ser cliente de la empresa, ofreció y brindó un curso de dos días sobre pintura y acabados impartido por técnicos extranjeros.

En el caso de una nueva contratación, se buscan personas con conocimientos básicos en soldadura o laminado, en menos de 15 días están capacitados para realizar su trabajo al ritmo de los demás.

6. ¿La empresa brinda retroalimentación del trabajo realizado a sus colaboradores regularmente?

R. Se hace un seguimiento a los clientes sobre el servicio y producto brindado y posterior a eso de ser necesario se realizan cambios o correcciones correspondientes de la mano de los colaboradores.

7. ¿La empresa realiza auditorías internas y/o externas?

R. Solamente internas una vez al año, no tengo necesidad de hacer auditorías externas. Se hace un seguimiento a los clientes sobre el servicio y producto brindado.

8. ¿Realiza algún tipo de control preventivo, concurrente o de retroalimentación?

R. Todas las tardes bajo al taller, trabajo de la mano del jefe de taller y bodega para modificar, simplificar y mejorar cualquier desperfecto o mal ajuste en máquinas, daños y accidentes personales con el fin de resguardar la salud de los colaboradores y al mismo tiempo garantizar el producto que se ofrece.

9. ¿Realiza acciones correctivas dentro de los procesos ejecutados en la empresa Acerías Romano S.A.?

R. No lo realizo, porque no es necesario, ya que el bodeguero es el filtro final previo a la entrega.

Esto se debe a que como todo está mecanizado, entra la materia prima y no hay posibilidad de error, excepto si las matrices o los laminadores tienen algún problema, todo es exacto, solo en el caso de que exista algún mal ajuste en las máquinas viene el contratiempo, y dentro del área administrativa los errores son a diario, así que a diario se generan correctivos.

10. ¿Cómo personal administrativo cuál considera usted es el posicionamiento de la empresa Acerías Romano S.A. dentro del mercado?

R. Con respecto al mercado local, somos líderes. En el caso de Lanfort, ellos manejan un producto muy costoso, no sé las razones, por tanto, no me es competencia, sin embargo, en la costa si, con Intaco ya que ellos suministran a los artesanos la materia prima, el acero ya producido listo para armar y comercializar y otras piezas. Más, sin embargo, no tengo mayor competencia, de las 5 provincias de la zona central cubro el 70% del mercado, o tal vez más.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Gestión Administrativa para la empresa Acerías Romano S.A.
Estudiante: María José Cruz Paredes

Fecha: 19/Abril/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario para diagnosticar la situación actual de la empresa Acerías Romano S.A. en lo concerniente a las cuatro etapas del Proceso Administrativo**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

| Nada aceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|-----------------------|-----------------------|----------------|------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |


| Criterio de validez | Puntuación | | | | | Argumento | Observación/Sugerencia |
|------------------------------|------------|---|---|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Imparcialidad | | | | | x | Las preguntas planteadas pueden ayudar a recabar información de una forma neutral. | |
| Congruencia | | x | | | | Las opciones de respuesta de la pregunta 1,2,3,4, 5,6,7,8,9,10 no son congruentes | Reformule la pregunta, de manera que se adapte mejor a las opciones que tiene como respuesta |
| Redacción | | | x | | | Se puede mejorar | Revise la pregunta 2, 5 |
| Orden | | | | x | | Revise la pregunta 7 | Puede plantear 2 preguntas: una relacionada con la retroalimentación y otra con la evaluación |
| Presentación del instrumento | | | | x | | Revise la parte introductoria, | Es importante incorporar un texto que indique que la información será tratada con confidencialidad y que su uso exclusivo para el proyecto de investigación |

| Criterio de validez | Puntuación | | | | | Argumento | Observación/Sugerencia |
|---|------------|---|---|---|----|---|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación | | | | | x | Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación | |
| Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación | | | | | x | Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia para resolver situaciones problemáticas de la empresa | |
| Total parcial | | 2 | 3 | 8 | 15 | | |
| Total | 27 | | | | | | |

Calificación del instrumento:

| Puntuación recibida (Sobre 35) | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|
| 27/35 | 77% |

| Escala | | | (X) |
|------------------------|------------|------------|-----|
| No válido - Reformular | De 7 a 13 | 20% - 39% | |
| No válido - Modificar | De 14 a 20 | 40% - 59% | |
| Válido - Mejorar | De 21 a 27 | 60% - 79% | X |
| Válido - Aplicar | De 28 a 35 | 80% - 100% | |

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre del docente: | Aidee Llerena B |
| Formación académica: | Magister en Administración de Empresas |
| Firma: |  |

Anexo 4

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN - ENTREVISTA

Gestión Administrativa para la empresa Acerías Romano S.A.

Estudiante: María José Cruz Paredes

Fecha: 19/Abril/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario para diagnosticar la situación actual de la empresa Acerías Romano S.A. en lo concerniente a las cuatro etapas del Proceso Administrativo**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

| Nada aceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Criterio de validez | Puntuación | | | | | Argumento | Observación/Sugerencia |
|------------------------------|------------|---|---|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Imparcialidad | | | | | X | Las preguntas planteadas permiten recabar información de una forma neutral y directa | |
| Congruencia | | | | | X | La mayoría de las preguntas evidencian congruencia | |
| Redacción | | | | | X | Las preguntas son claras y sencillas. | En las pregunta 5,8y 9: Hágales saber que se refiere a Aserias Romano |
| Orden | | | | | X | Existe un orden adecuado en el cuestionario presentado. | |
| Presentación del instrumento | | | | X | | Se puede mejorar | Misma observación que en la encuesta: se sugiere poner que la información será tratada con discreción y confidencialidad. |


| Criterio de validez | Puntuación | Argumento | Observación/Sugerencia |
|---------------------|------------|-----------|------------------------|
|---------------------|------------|-----------|------------------------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
|---|----|---|---|---|----|---|--|
| Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación | | | | | X | Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación | |
| Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación | | | | | X | Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia para resolver situaciones problemáticas de la empresa | |
| Total parcial | | | | 4 | 30 | | |
| Total | 34 | | | | | | |

Calificación del instrumento:

| Puntuación recibida (Sobre 35) | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|
| 34/35 | 97% |

| Escala | | | (X) |
|------------------------|------------|------------|-----|
| No válido - Reformular | De 7 a 13 | 20% - 39% | |
| No válido - Modificar | De 14 a 20 | 40% - 59% | |
| Válido – Mejorar | De 21 a 27 | 60% - 79% | |
| Válido - Aplicar | De 28 a 35 | 80% - 100% | x |

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre del Docente: | Aidee Llerena B. |
| Formación académica: | Magister en Administración de Empresas |
| Firma: |  |