

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA JDK CONSULTORES
DEL ESTE S.A. PARA EL TERCER CUATRIMESTRE 2018**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

LUIS DIEGO CALVO BARQUERO

TUTOR: LIC. FERNANDO NAVARRETE ANGULO

**SEDE CENTRAL
NOVIEMBRE, 2018**

Contenido

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema de la investigación	1
Objetivos de la investigación	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Justificación de la investigación.....	2
Antecedentes de la investigación	4
Proyecciones de la investigación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	8
Administración.....	8
Plan estratégico	9
Gestión administrativa.....	10
Proceso administrativo	11
Planeación	12
Organizar.....	13
Dirigir.....	14
Integrar al personal	14
Control	15
Estrategia	16
Tipos de estrategia.....	17
Estrategia de crecimiento.....	17
Estrategia de atrincheramiento.....	18

Estrategia de estabilidad.....	18
Estrategias combinadas.....	18
Planeación estratégica.....	18
Visión estratégica.....	20
Visión.....	21
Misión.....	22
Eficiencia.....	23
Organización.....	24
Clima organizacional.....	25
Ventaja competitiva.....	26
Productividad.....	27
Estructura organizacional.....	28
División del trabajo.....	29
Manual de funciones.....	29
Liderazgo.....	30
Servicio al cliente.....	32
Formalización.....	32
Contratos de trabajo.....	33
Comunicación.....	33
Coordinación.....	34
Supervisión.....	35
Políticas.....	35
Auditoría Administrativa.....	35
Contabilidad.....	36
Evaluación.....	36

Retroalimentación	37
Objetivos	37
Cultura organizacional.....	38
Proceso.....	38
Estandarización de procesos	39
Competencias	40
Toma de decisiones	40
Mejora Continua.....	41
Análisis FODA.....	41
Fortalezas.	42
Debilidades.....	43
Oportunidades.	43
Amenazas	44
Mapa situacional	44
Historia de la empresa.....	44
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	46
Enfoque de la investigación	46
Método de la investigación	47
Fuentes de información de la investigación.....	47
Muestra	47
Fuentes de información.....	48
Fuentes primarias.....	48
Fuentes secundarias.	49
Unidades de análisis	49
Gestión administrativa	49

Eficiencia	50
Fortalezas y debilidades	51
Instrumentos utilizados en la investigación	51
Cuestionario	51
Entrevista	52
Proceso para recolección y análisis de datos	52
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
Unidad de análisis 1. Gestión administrativa.....	55
Categoría 1: Distribución de funciones	56
Categoría 2: Estructura organizacional.....	58
Categoría 3: Estandarización de proceso	61
Categoría 4: Dirección administrativa	63
Categoría 5: Formalización de procedimientos.....	65
Categoría 6: Evaluación de desempeño	68
Categoría 7: Establecimiento de puestos	69
Categoría 8: Objetivos	72
Categoría 9: Misión y visión	74
Categoría 10: Supervisión directa	75
Categoría 11: Existencia de normas y políticas	77
Categoría 12: Relaciones de tipo laboral y servicio	79
Categoría 13: Implementación de procedimientos.....	81
Categoría 14: Selección del personal.....	82
Unidad de Análisis 2: Eficiencia.....	84
Categoría 1: Entrega de informes	85
Categoría 2: Dominio de la contabilidad presupuestaria	86

Categoría 3: Cumplimiento de tiempos de entrega	88
Categoría 4: Rendimiento del software utilizado	89
Categoría 5: Servicio al cliente	91
Unidad de Análisis 3: Fortalezas y Debilidades	92
Categoría 1: Ausencia de auditorías	93
Categoría 2: Integración y motivación	95
Categoría 3: Recursos adecuados	96
Categoría 4: Capacitación	98
Categoría 5: Comunicación.....	101
Categoría 6: Dependencia operativa.....	103
Categoría 7: Control	105
Categoría 8: Acceso a transferencias bancarias	107
Categoría 9: Ausencia de contratos de trabajo	109
Interpretaciones de los datos	110
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
Conclusiones de la investigación	113
Recomendaciones	118
Referencias.....	122
APÉNDICES.....	126

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada a Dios porque me ha acompañado siempre, me ha deparado la salud y los medios necesarios para cumplir con esta meta tan anhelada, a mis padres, mi novia y mi futuro hijo que es el sueño más grande de mi vida. Todos ellos han sido un apoyo incondicional, me han tenido paciencia y han ayudado en cada momento de sacrificio para salir adelante.

“Pidan y se les dará; busquen y hallarán; llamen y se les abrirá la puerta. Porque el que pide, recibe; el que busca, encuentra; y se abrirá la puerta al que llama.” Mateo 7:7-8

Agradecimiento

Primero que todo a Dios porque siempre me bendice con mucha salud, me ha regalado una familia y la oportunidad de crecer.

A mi mamá, quien siempre me ha apoyado en todo y ha sido una luchadora en la casa. Cada vez que regresé de la universidad cansado me esperaba con la bendición de tener algo que comer. A mis hermanos que siempre han estado en las buenas y en las malas, sé que estarán felices por el logro de una meta más.

A mi papá, que ha sido un ejemplo y siempre se ha preocupado por mí, siempre al pendiente de cada uno de los cuatrimestres.

A mi novia, Jenniffer, que ha sido una persona especial para mí, ha estado apoyándome en todos los aspectos de mi vida. Gracias porque muchas de las cosas que he cambiado para bien se lo debo a ella, ha sido la gasolina para seguir adelante.

A mi tutor, Fernando Navarrete, por apoyarme siempre y transmitirme su conocimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las empresas deben sobrevivir en un mundo donde la tecnología y las ventajas competitivas son primordiales para la sobrevivencia y crecimiento de las organizaciones, por eso debe existir un funcionamiento eficiente de la gestión administrativa de estas. En este sentido, el presente trabajo de investigación se enfoca en determinar y analizar la gestión administrativa de la empresa JDK Consultores del Este S.A., para corroborar la eficiencia y también debilidades de la misma.

Por medio de entrevistas, se desea investigar cuáles son los procedimientos, funciones y tareas utilizadas para desarrollar la gestión administrativa que sirve como soporte para el funcionamiento de la empresa. Por ello, durante la investigación se mostrará una base teórica que permite determinar y cumplir con los objetivos específicos planteados previamente para la investigación.

Al respecto se logró establecer que una de las carencias más significativas a nivel administrativo es la falta de formalización de procedimientos, las relaciones contractuales con los colaboradores son verbales lo que dificulta ejercer subordinación sobre el trabajo realizado. Algunas de estas fallas se han dado porque los colaboradores tienen algún tipo de relación familiar o de amistad con el gerente, esto establece un grado de confianza mayor lo cual se torna normal en la empresa.

Las recomendaciones principales giran en torno a la creación de manuales de puestos y procedimientos, la instauración de normas y políticas, la aplicación de contratos de trabajo para ejercer la relación laboral. Además la aplicación de un cronograma para capacitar al personal en temas específicos, así como analizar el delegar funciones de mandato en caso de ausencia por visita a clientes del gerente de la empresa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema de la investigación

En la actualidad la gestión administrativa de las empresas se ha convertido en un tema muy importante, debido a que el funcionamiento de las mismas en todas las áreas depende en gran medida de su manejo administrativo. Es muy notable las diferencias que se pueden encontrar en las empresas según su manejo administrativo, tal manejo influye en muchas variables que pueden afectar desde las finanzas hasta la motivación del personal, por ejemplo.

En la mayoría de los casos dicha gestión debe ser llevada a cabo por una persona o departamento guiada por un plan estratégico que brinde las pautas a seguir para lograr la eficiencia, dependiendo de la gestión administrativa, el trato que se dé a las fortalezas y debilidades de la empresa y estas paralelamente tendrán un efecto ya sea negativo o positivo. Una inadecuada gestión administrativa contribuiría a un bajo desempeño, pésimo aprovechamiento del tiempo laboral, falta de claridad en los objetivos de la empresa y muchas otras consecuencias que afectarían enormemente la eficiencia.

En el caso particular de la empresa JDK Consultores del Este S.A., es una compañía dedicada a la consultoría financiera, contable y presupuestaria, así como la asesoría financiera de juntas de educación y administrativas. Conforme ha transcurrido el tiempo, ha visto cómo sus oportunidades de negocio han crecido y se han tenido que improvisar muchas de las decisiones administrativas, su dueño funge como propietario, administrador y asesor; funciones que le pueden reducir su capacidad de administrar adecuadamente la empresa.

Uno de las principales preocupaciones de una ineficiente gestión administrativa para este caso en particular sería la probabilidad de no poder afrontar un aumento en la cartera de clientes, así como una desmejorada calidad de los servicios brindados. Una posible solución estaría en la aplicación de una estrategia paralela a la aplicación de mejores procedimientos y decisiones gerenciales.

No se necesitan datos numéricos para saber que una estrategia basada en organizar, dirigir, planear y controlar brinda altas probabilidades de ser eficiente en su mercado; por eso y muchas razones más se deduce que la gestión administrativa es la base de todo proyecto.

Una vez descrito todo lo anterior se hace necesario establecer la pregunta a la que se quiere dar respuesta en la presente investigación, la cual queda definida de la siguiente manera: ¿Cómo se desarrolla el plan estratégico para la gestión administrativa de la empresa JDK Consultores del Este S.A., para el tercer cuatrimestre 2018?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Análisis del plan estratégico aplicado en la gestión administrativa de la empresa JDK Consultores del Este S.A., para el tercer cuatrimestre 2018.

Objetivos específicos

Identificar la gestión administrativa actual de la empresa JDK Consultores del Este S.A.

Evaluar la eficiencia de los procedimientos administrativos aplicados en la empresa JDK Consultores del Este S.A. son los adecuados.

Identificar las principales fortalezas y/o debilidades de la gestión administrativa de la empresa JDK Consultores del Este S.A.

Justificación de la investigación

En Costa Rica existe gran cantidad de pequeños y medianos empresarios que cada día luchan para que sus negocios o empresas puedan consolidarse de manera eficiente, sin embargo, muchos de ellos poseen una trayectoria de negocios inestables en los que se han visto obligados a

explorar otras actividades. Todo esto simplemente habla de cómo la gestión administrativa desde los inicios de una actividad económica puede marcar la pauta del éxito.

Toda gestión administrativa debe ir ligada al planteamiento de un plan estratégico, dicho plan permite contar con un objetivo y metas a seguir. Por ello es muy importante organizar y planear en las empresas, ya que esto define el rumbo que desea seguir esta y confirma su razón de ser en el mercado. La gestión estratégica va más allá de tener una misión y visión definida en la entidad, pues requiere de la aplicación de conceptos organizativos que permiten encontrar la mejor combinación entre recursos y capital humano.

En la actualidad es casi imposible que las empresas sobrevivan sin una adecuada gestión estratégica por cuanto su sobrevivencia se basa en la definición de metas y cómo esta puede afrontar los diversos cambios del entorno a los cuales eventualmente podrían verse expuesta. No obstante, el tamaño de la organización se debe trabajar básicamente en cuatro fases, mencionadas anteriormente, como lo son planeación, organización, dirección y control.

Así pues, la gestión estratégica es un plan de acción que indica cómo operar y dirigir los esfuerzos para alcanzar objetivos determinados, por eso brinda la respuesta a muchas interrogantes en cuanto a la forma de cómo lograr metas. Todos estos argumentos demuestran la importancia de tener un plan estratégico definido y alcanzable en las organizaciones.

A través de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Internacional de las Américas, se trata de brindar al estudiante las herramientas para que pueda aplicarlas administrativamente a las estrategias seleccionadas en las empresas en las que se desenvuelva. Tiene como objetivo principal formar personas exitosas y con una visión de crecimiento a través de la eficiente aplicación de recursos y el talento humano.

Antecedentes de la investigación

La administración a través de los años ha sido muy importante para las organizaciones, empresas y negocios, parte del éxito de cada una de ellas depende de la gestión que se le brinde al capital y el recurso humano. Por ello toma relevancia la toma de medidas administrativas que puedan definir el rumbo de la empresa, basadas en una misión y visión definidas.

Históricamente las empresas han ido evolucionando su organización y han implementado las teorías administrativas que se han desarrollado con el paso de los años; por ejemplo, la inclusión de planes estratégicos en los que se basa el desarrollo o gestión de las empresas para poder ser eficientes en todas las áreas.

En relación con la gestión administrativa se hace referencia al estudio de Campos Encalada Segundo Fernando y Loza Chávez Pedro Manolo (2011), cuyo estudio consiste en la *Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo”* de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta Alternativa” Ecuador, estos autores tienen como objetivo demostrar cómo la gestión administrativa propicia una mejora en la atención de clientes y el desarrollo de la organización como tal principalmente a través de la aplicación de manuales de operación y procedimientos.

Su objetivo principal es precisar los modelos de gestión administrativa más convenientes para la entidad y con base en ello ofrecer un manual de procedimientos administrativos, estos autores resumen como se puede ejecutar de una mejor manera la relación del recurso humano con los procesos buscando áreas de mejora que propicien una mayor efectividad en el servicio. Este estudio tiene como principal conclusión la dependencia de las organizaciones con la planificación de variables administrativas para su buen funcionamiento integral.

Se consulta además la tesis Yuly Marcela Bedoya Bustos y David Mauricio Domínguez González (2013), cuyo estudio consiste en *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Fundelec Ltda para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos* Colombia, estos autores buscaban como objetivo principal proponer un plan estratégico para trabajar los

aspectos de mejora, no sin antes realizar un análisis del entorno paralelo a un diagnóstico de la situación actual de la empresa que desemboque en estrategias de gestión administrativa para un logro más eficiente de las funciones.

El estudio además intenta realizar un análisis de la situación actual de la empresa que ayude a identificar los aspectos de mejora administrativa. Dicho estudio abarca la importancia del análisis de metas y la definición de los objetivos de la organización, sin dejar de lado el análisis interno para poder medir su capacidad máxima en las diferentes variables que se incluyen en el plan estratégico. Como principal conclusión establece una serie de medidas a implementar en cuanto a funciones administrativas como planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Asimismo, se hace referencia al trabajo de investigación realizado por José Manuel Valerín Jiménez (2015) realizada en la Universidad Internacional de las Américas, para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia con el tema *Plan estratégico para la compañía Extintores de Centroamérica, que le permita alcanzar un crecimiento competitivo, para el segundo semestre del año 2015*, cuyo objetivo corresponde a analizar el alcance que pueda tener la estrategia para alcanzar un crecimiento; además, se busca principalmente proponer las mejoras estrategias de negocios que puedan contribuir a cubrir las necesidades de la empresa.

Dentro de este enfoque se incluye el análisis de elementos administrativos que serán evaluados en esta investigación y relacionados directamente con las funciones de JDK Consultores del Este S.A. Dicho estudio busca además determinar si la estructura organizacional es la óptima para lograr una eficiente gestión administrativa mediante la aplicación de herramienta para faciliten el desempeño de las labores cotidianas de la empresa; como principal conclusión el autor expresa como en administración es vital que toda la organización trabaje paralelamente con el objetivo de lograr las metas planteadas con un esquema altamente ordenado.

Otra tesis consultada de referencia nacional, es la de la Universidad Internacional de las Américas, cuya autora es Rebeca Vargas Valverde (2017), para optar por el grado de

Licenciatura en administración de Empresas con énfasis en Gerencia, el tema desarrollado se refiere a *Estructura Administrativa que aplica a los restaurantes Dennys en Costa Rica al primer trimestre del 2017*, en este estudio, la autora da suma importancia a la gestión de la estructura administrativa que sin duda es parte del plan estratégico, así como a la identificación del proceso de evaluación que es vital para medir la efectividad del personal, además menciona las variables para establecer modelos de desarrollo que permiten ser efectivos y la motivación de los colaboradores.

Este estudio tiene como conclusión principal la importancia del área administrativa para poder integrar al personal mediante la comunicación, en la definición de objetivos, asignación de tareas, responsabilidades y cómo estos elementos influyen en el funcionamiento de la empresa y su rendimiento hacia los clientes.

Proyecciones de la investigación

Para cumplir con los objetivos planteados es muy importante iniciar con un análisis e identificación de la gestión actual de la empresa JDK Consultores del Este S.A. para validar qué estructura implementa y cuáles procedimientos utiliza para su gestión. Primeramente, identificar dichos procedimientos y herramientas administrativas para luego hacer un análisis de la conveniencia de estas variables en cuanto a la eficiencia requerida del negocio.

Una de las principales proyecciones de esta investigación consiste en poder determinar si los procesos administrativos aplicados en la gestión de la empresa son adecuados, de acuerdo con el análisis que se realizará, si las funciones son suficientes en cuestión de jefatura, evaluación de desempeño, políticas, distribución de responsabilidades y algunas otras situaciones con incidencia directa en la forma de administrar la empresa.

Al realizar esta investigación, se espera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa con base en la teoría de la gestión administrativa, analizar si los procesos son eficientes en cuanto al tiempo de entrega al cliente y además la información brindada es eficaz. El trabajo de información contable necesita ser tratado con el mayor orden posible ya que la toma de

decisiones depende en demasía de esta información; por ello analizar si la gestión administrativa de la empresa contribuye a dicha eficiencia es un claro objetivo de esta investigación.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

Administración

Al ser la administración una disciplina encargada o creada para establecer una buena gestión de los recursos y que la misma pueda contribuir al logro de objetivos, es muy importante describirla para tener la clara visión de su función real, donde según Griffin (2011) “la administración es el conjunto de actividades dirigidas a los recursos de una organización con el fin de alcanzar metas organizacionales de manera eficiente y eficaz” (p. 5).

De acuerdo con Sánchez (2014) la administración es el “proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado” (p. 44). Esto quiere decir que existe una cadena de actividades dependientes para lograr la eficiencia requerida en la empresa y que puede ser alcanzada a través de una buena administración.

De igual manera se puede dar la definición según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) quienes definen “administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4). En dicha definición resalta la importancia del ambiente laboral como vía principal para el alcance de metas, la administración se desarrolla también sobre la motivación laboral de los grupos porque dicha motivación es muy importante para un buen rendimiento en las tareas asignadas a cada uno de los individuos.

Es importante destacar cómo las diversas definiciones de administración se enfocan en dos ideas, como lo son el proceso referido a un conjunto de actividades realizadas de forma sistemática y la consecución de objetivos cuya principal función o meta de la correcta administración. Al referirse a objetivos o metas la administración, se enfoca en dichos logros grupales que se realizan a través del desarrollo del proceso administrativo.

Como afirma Griffin (2011) la administración es una combinación de actividades y de variables desarrolladas de forma ordenada como lo son la planeación, toma de decisiones, organización, dirección y control. Dichas actividades deben ejecutarse con base en los distintos recursos con los que cuenta la organización para lograr las metas grupales establecidas de manera eficiente; dentro de estos recursos se encuentra el recurso humano como uno de los más importantes para el desarrollo de tareas y que va de la mano con el talento gerencial (p.5).

Plan estratégico

Según Martínez, Milla (2005) citando a Dess y Lumpkin (2003) explica que “Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (p.9). Estos autores resaltan cómo estas actividades se desarrollan pensando en el largo plazo, por eso es tan importante la claridad del plan estratégico en la organización.

Es por eso la importancia de implementar un plan estratégico ya que demuestra el deseo de la organización de crecer y marcar la pauta en su evolución. El plan estratégico contribuye a trazar una estrategia en base al posicionamiento que desea la empresa, le obliga a trabajar de forma sistemática y proporciona ventajas notables en diversas áreas.

De acuerdo con Thompson, Strickland y Gamble (2008) “un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia”. Dentro del plan estratégico se debe fijar la visión y misión estratégicas, establecer objetivos, idear una estrategia que permita trazar el rumbo y enfrentar las condiciones en competencia de la industria así como los retos que se presentan en el camino.

Según Schermerhorn (2013) “un plan estratégico es de gran alcance y traza las necesidades y el curso general a largo plazo para la organización” (p.141). Este autor trata de explicar cómo la alta gerencia es la encargada de describir las principales necesidades de la organización y con base en dichas necesidades determinar objetivos, acciones y los recursos que sean idóneos para implementar el plan.

Como expresa Sánchez (2018) el plan estratégico “es el documento que recoge las herramientas clave para la participación estratégica, desde las bases (misión, visión y valores) hasta las decisiones y pasos concretos hay que ejecutar (líneas y acciones/proyectos) (p.73). Dentro de sus características está que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, brinda la oportunidad en el proceso de tener una fuente de aprendizaje organizacional y además es útil para ejecutar la dirección, gestión y toma de decisiones paralela al logro de objetivos.

Como expresa Torres y Torres (2014) plan estratégico es:

Un proceso que explora, crea y aprovecha oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basados en la elaboración del plan, en la implantación y ejecución de lo planeado, y en la evaluación de resultados, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y fin o muerte de las organizaciones (p.139).

Gestión administrativa

La administración es una de las actividades más importantes para coordinar esfuerzos individuales y que se puedan lograr objetivos de forma grupal, en eso se basa la gestión administrativa donde la responsabilidad recae sobre los gerentes principalmente. Se refiere es el mecanismo o la forma diseñadas para lograr los objetivos planteados por la administración, existen varias características que son primordiales para poder desarrollar una buena gestión administrativa como lo son el orden, la planeación, coherencia y disciplina.

Gasalla (2015) cita:

Hay que continuar administrando salarios, gestionando seguros sociales, altas y bajas laborales. La gestión administrativa es una función que a veces se infravalora, incluso cuando funciona eficientemente, pero que puede paralizar el funcionamiento de la empresa cuando aparecen carencias operativas.

Sabemos que el salario no es el único factor motivador para las personas, sin embargo, tal como enunciaba Maslow, sólo en la medida en que las necesidades básicas están cubiertas (fisiológicas y de seguridad), aparecen otros elementos movilizados de voluntades (prestigio social, reconocimiento o desarrollo profesional) (p.27).

Proceso administrativo

El proceso administrativo no es más que el desarrollo de las actividades propias de la administración, estas actividades se realizan de una forma sistemática y se interrelacionan de forma que permitan alcanzar las metas establecidas por la organización. Este proceso busca la coordinación de actividades y personas, el gerente es su impulsor principal ya que es el encargado de la toma de decisiones y de la aplicación de este proceso.

Blandez (2014) señala que los administradores desarrollan cuatro funciones básicas del proceso administrativo estas son planear, organizar, dirigir y controlar. Dicho proceso se trata de una serie sistemática de actividades las cuales involucran los objetivos por cumplir, los recursos con los que se cuenta, la coordinación de las actividades y la verificación del avance en el cumplimiento de esos objetivos trazados.

De acuerdo con Sánchez (2014) el proceso administrativo es “el conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, y son las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p.78). Esto hace indicar que dichas fases o etapas tienen un orden y están relacionadas unas con otras mediante las actividades que se desarrollan en cada una de ellas.

Como expresa Griffin (2011) el proceso administrativo incluye cuatro funciones básicas que tienen una secuencia lógica según la descripción de cada una de ellas, pero donde los gerentes participan en ellas de forma impredecible, esto significa que en todo el proceso la ejecución de las funciones es flexible según sea la situación actual. Por eso el proceso administrativo debe cumplirse a cabalidad de forma ordenada para evitar la ineficiencia en el rendimiento general de la organización (p.8).

Planeación

La planeación representa el inicio del proceso administrativo ya que determina los resultados que se quieren alcanzar en la organización, es la base para desarrollarla, así como su dirección y control. Según Luna (2015, p.58), “la planeación determina que quiere ser la empresa, donde se va a establecer, cuando va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr”.

De acuerdo con Blandez (2014) la planeación “abarca la definición de las metas, el establecimiento de las estrategias para alcanzarlas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades” (p.38). La función gerencial en esta fase de planeación es sumamente importante porque aparte de definir planes y metas debe integrar a todo el personal para poder alcanzar los objetivos de una manera más eficaz.

Según Koontz et al. (2012) planeación es “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”. (p.108). Básicamente estos autores relacionan la planeación con una estructura de metas y vías de acción que deben llevarse a cabo para cumplir objetivos trazados.

Schermerhorn (2013) menciona que la planeación es un proceso independiente que basa su desarrollo en definir los objetivos adecuados paralelo a establecer las vías para lograrlos, si se logran dichas tareas se puede contar con un escenario anticipado sobre el cuál se direccionan los esfuerzos de la empresa (p.136). Una planeación debidamente establecida contribuye a que la organización pueda desarrollar una buena administración y le sea más fácil lograr llevar a cabo las demás etapas del proceso administrativo.

Con base en Torres (2014) planeación es “otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder” (p.7). Para el autor planeación siempre ha tenido que ver con el futuro, se refleja como la disposición general de algún evento que se desarrolla bajo la formulación de premisas con el objetivo de alcanzar resultados planteados anteriormente y que dichas premisas involucran planes de acción.

Organizar

Organizar es primordial para los procesos administrativos ya que es la responsable de coordinar todos los recursos y disponer de ellos mediante una estructura para la empresa, dichos recursos podrían ser humanos, materiales o financieros. Esta faceta del proceso administrativo coordina las funciones dentro de la empresa y define las jerarquías que pudiesen existir para el buen funcionamiento administrativo y que los esfuerzos resultantes de esta coordinación permitan alcanzar los objetivos planteados.

De acuerdo con Koontz et al. (2012) organización es una “estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p.200). Claramente la definición del autor refleja como el orden administrativo es fundamental para el desarrollo de las actividades de la organización, cuando existe una estructura intencional se puede establecer un liderazgo radicado en la jerarquía establecida y a través de los puestos cumplir de buena manera las metas grupales sacando el mayor provecho a cada uno de los puestos establecidos.

Como lo hace notar Griffin (2011) la tarea de organizar que por lo general es del gerente se basa en organizar a las personas en base a conocimiento y actividades que debe desarrollar la organización. El autor no deja de lado los recursos y los mismos son incluidos en variables como el diseño de puestos, departamentalización, relaciones de autoridad, tramo de control y líneas de control; todas ellas con la finalidad de lograr una coordinación y facilitar la toma de decisiones (p.8).

Jones y George (2010) describen que organizar es “establecer las relaciones laborales y de mando para que la gente colabore en la consecución de las metas organizacionales” (p.8). Con esta definición los autores reflejan cómo organizar propicia la interacción y la cooperación de los colaboradores para lograr metas, básicamente organizar es agrupar a la gente en departamentos dependiendo de las funciones que deban cumplir cada uno de los colaboradores.

Dirigir

Según Koontz et al. (2012) dirigir es el “proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p.386). En este apartado interviene la administración del aspecto interpersonal y manejo de grupo, influye el liderazgo del gerente y sus cualidades para motivar, comunicar y poder ofrecer medios o recursos para satisfacer necesidades.

Blandez (2014) menciona que dirigir “es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo (p.66). Indica cómo se puede influir y motivar a las personas para trabajar sobre metas organizacionales, para dichas tareas la persona que desarrolla la dirección en la organización debe ejercer autoridad, poder e influencia.

Integrar al personal

Según Koontz et al. (2012) integrar al personal es “cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización” (p.284). Si bien integrar al personal es una de las funciones de los gerentes quienes buscan lograr los objetivos de la empresa, dicha integración también contempla las metas personales del personal.

Existe un modelo de integración de personal que requiere el desarrollo de varias actividades como el reclutamiento, la selección, la colocación y promoción del personal. Llevadas a cabo estas actividades se crean colaboradores capaces de realizar las tareas con efectividad y eficiencia.

Control

El control es la fase del proceso administrativo, la cual viene a valorar lo realizado en las demás fases del proceso. Según Luna (2015) control “es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa” (p.117).

De acuerdo con Koontz et al. (2012) controlar es “medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (p.31). Esto da a entender la importancia de llevarle el pulso a los resultados en relación a las metas planteadas por la administración, esta actividad es de suma importancia para la implementación de acciones correctivas.

Según Schermerhorn (2013) el control “es el proceso de medición del desempeño y de realización de las acciones que garanticen los resultados deseados” (p.182). Esta etapa del proceso administrativo tiene como objetivo principal asegurar que los planes se realicen y que se satisfagan los objetivos planteados, el control es basado en la información recopilada y con ella desarrollar la medición del desempeño de toda la organización.

Blandez (2014) menciona una definición de control como “comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones” (p.82). La idea principal es posteriormente poder comparar y determinar las verdaderas causas que no lograron alcanzar lo planeado si este fuera el caso, además se realiza el estudio de las causas para luego implementar un plan de acción que permite ejecutar bien el control.

De acuerdo con Torres y Torres (2014) control es “la función administrativa de vigilancia y regulación de actividades y comportamientos, que tiene como fin asegurar que los resultados últimos concuerden con los objetivos planeados” (p.246). El control se encarga de establecer coordinación en base a objetivos comunes, aunque algunas veces es visto de forma negativa el control es necesario para poder definir si los procedimientos se están ejecutando de forma eficaz.

Estrategia

De acuerdo con Thompson et al. (2008) la estrategia es un plan que se basa en acciones específicas para que sus operaciones sean dirigidas, todas medidas buscan la manera más efectiva de hacer crecer el negocio. Estas acciones además intentan atraer la mayor cantidad de clientes a través de un planteamiento comercial que desemboca en que dichos clientes se muestren satisfechos con el producto final, permitiendo a la empresa ser competitiva en el mercado en el que se desarrolla.

Estos autores indican que una estrategia se basa en la necesidad de enfrentar diversas situaciones presentes en el día a día de una empresa, como por ejemplo las condiciones y presiones de la industria, el desempeño y la posición en el mercado, así como capacidades y debilidades con las cuales cuenta. La estrategia claramente define cómo llegar al objetivo planteado, por eso cada empresa debe trabajar en desarrollar una estrategia adecuada a su gestión y metas.

Además, Chiavenato (2011) señala que “la estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (p. 4). Dichas acciones involucran a toda la organización y consiste en realizar la mejor elección entre las alternativas existentes, son decisiones que integran los objetivos de la organización y relacionan los recursos para poder hacer frente a cambios dados en el entorno.

De acuerdo con Koontz et al. (2012) la estrategia es la “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p.111). Dentro de esta definición cabe resaltar cómo debe tomarse en cuenta cada una de las áreas de funcionamiento de la empresa y con base en eso desarrollar objetivos, cursos de acción y uso de recursos.

Según Schermerhorn (2013) la estrategia “es un plan de gran alcance que establece el rumbo y orienta la asignación de recursos para lograr metas de largo plazo (p.158). La estrategia

dirige los esfuerzos y recursos hacia una meta unificada y en donde el entorno es sumamente importante porque condiciona el plan de acuerdo a las variables involucradas.

En la opinión de Griffin (2011) la estrategia se compone de un plan exhaustivo utilizado para alcanzar las metas de la organización, estas estrategias buscan lograr una armonía entre la organización y el entorno mediante métodos que se enfocan en procesos para llevar a cabo las estrategias. La organización debe preocuparse primero por formular una estrategia que incluye elegir los procesos que llevará a cabo y luego implementar dicha estrategia, cabe resaltar que existen múltiples estrategias elegidas según las necesidades y el entorno de la organización.

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) la estrategia de compañía “consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4). La estrategia se convierte en un plan de acción para competir exitosamente y obtener las utilidades necesarias, la estrategia además debe tener un elemento que pueda atraer al cliente y genere una ventaja competitiva.

Tipos de estrategia

Estrategia de crecimiento.

Schermerhorn (2003) señala la estrategia de crecimiento como la estrategia que busca el aumento de tamaño y la expansión de las operaciones actuales de una empresa, a nivel empresarial muchas veces el tamaño es relacionado con estabilidad o fortaleza. Sin embargo, esto solo puede ser cierto si está relacionado con una buena administración y estas características logran reflejar los resultados deseados por la organización (p.165).

Estrategia de atrincheramiento.

Según Schermerhorn (2013) “una estrategia de atrincheramiento implica reducir la escala de operaciones actuales” (p.166). También son llamadas estrategias defensivas y buscan disminuir el campo de acción, con el principal objetivo de mejorar el desempeño, aunque podría dar a entender una alerta o bien el fracaso, dicha estrategia es muy común actualmente para buscar mayor eficiencia o bien por otros objetivos específicos que integran alguna de ellas.

Estrategia de estabilidad.

De acuerdo con Schermerhorn (2013) “una estrategia de estabilidad mantiene el curso actual de acción sin mayores cambios de operación” (p.166). Esta afirmación se puede interpretar como que la organización está funcionando de buena manera, cuando el producto se encuentra en una etapa específica de crecimiento o bien si no se desea tomar riesgos y se está conforme con los resultados dados.

Estrategias combinadas.

Según Schermerhorn (2013) “una estrategia combinada mezcla las estrategias de estabilidad, crecimiento y atrincheramiento” (p.166). Por lo general esta estrategia es aplicada en organizaciones muy grandes o con diversidad de productos, cuando las organizaciones disponen de metas distintas para cada unidad de negocio se pueden tomar este tipo de decisiones.

Planeación estratégica

Es considerada una de las actividades más importantes en una organización y que involucra todas las áreas, se desarrolla con el fin de alcanzar objetivos departamentales. En el

área administrativa a la que se refiere esta investigación la planeación estratégica define planes sobre estructura organizacional, procesos, indicadores, servicios e inclusive infraestructura.

Según Chiavenato et al. (2011) la planeación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p.25). También los autores hacen mención en que la planeación estratégica se basa en decisiones presentes, pensando en el futuro que por consiguiente implica riesgos; parte de dichas decisiones implica definir una estructura y procesos internos en la organización.

Estos autores resaltan diversas características de la planeación estratégica como lo es el horizonte de tiempo donde se proyecta a largo plazo, su alcance se desarrolla para toda la organización tanto en recursos como áreas de actividad, además de su contenido y definición. Es preciso que todos los planes que se involucran en la planeación sean articulados en cada una de las áreas para que pueda existir una evolución integral de la empresa.

Koontz et al. (2012) señala como la base de la planeación la selección de misiones y objetivos por alcanzar, de igual manera la forma de lograr llevar a cabo estas actividades mediante la toma de decisiones y como toma importancia la innovación gerencial para poder analizar los entornos y tomar decisiones.

De acuerdo con Román (2015):

La planeación estratégica es parte de un proceso administrativo que procura, a través de un análisis de los objetivos, metas, capacidades y variables del entorno interno y externo de la organización alcanzar la misión y visión trazadas por medio de la estrategia diseñada (p.22).

Según Schermerhorn (2013) “planeación estratégica es el proceso de formulación e implementación de estrategias” (p.159). En un mundo donde actualmente predomina la economía global y todos los días surgen nuevas estrategias, es vital lograr desarrollar ventajas competitivas

que ayuden a llevar a cabo estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y metas, es por eso que las empresas deben ser proactivas y flexibles ante los cambios del entorno para poder siempre competir.

Como expresa Torres (2014) la planeación representa un proceso dado por una serie de etapas desarrolladas en secuencia y que integran conceptos muy importantes en administración como la visión y misión, el diagnóstico, objetivos, estrategias, presupuesto, evaluación y realimentación. Esta referencia indica como la planeación estratégica es mucho más compleja de lo que parece, abarcando todo un análisis que desemboca en la elección de una estrategia que luego será implantada (p.10).

Tal como define Torres y Torres (2014) la planeación estratégica es:

El medio para visualizar el futuro a largo plazo, con la vista puesta al frente, sin dejar de voltear a ver qué sucede en el entorno de los clientes, con los proveedores pero sobre todo la vista debe estar orientada con particular interés en los competidores: enterarse de cuáles son sus nuevos proyectos, con qué recursos cuentan y cuáles son sus capacidades que pueden hacer la diferencia (p.136).

Visión estratégica

Una de las prioridades de gerentes, directivos, jefes o dueños de las empresas corresponde a poder establecer el camino por seguir y las aspiraciones que se pretenden alcanzar, además estos colaboradores deben saber transmitir a las demás personas dicha ruta para contribuir al logro de objetivos integrales. Cada una de las áreas de la organización no debe desconocer la visión estratégica porque sobre ella se amoldan las metas y funciones que deben realizarse.

Según Thompson et al. (2008) la visión estratégica “describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial” (p.20). La visión estratégica se convierte en una herramienta administrativa esencial porque define acciones a realizar que contribuyen al compromiso del personal con los objetivos.

Desde la posición de Thompson et al (2012), la visión estratégica de una organización se constituye básicamente de las opiniones y conclusiones que pueda tener la alta administración en el largo plazo sobre el camino o rumbo de la compañía, además dicha visión involucra la percepción a futuro de clientes, producto, mercado y tecnología relacionada a las aspiraciones de la organización que servirán para dirigir el personal a un norte en común (p.22).

Visión

Román (2015) señala que la visión debe diseñarse y proyectarse en base a los principios y valores que rigen a la organización. Se convierte en una declaración formal de lo que la empresa intenta alcanzar, lo que condiciona las decisiones que vaya a tomar la alta dirección que es la responsable de dirigir y ejecutar los planes que contribuyan al logro de objetivos.

Según Hitt, Duane y Hoskisson (2015) visión es “una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia” (p.19). Dicha definición visualiza la descripción ideal de la organización trazando la dirección idónea que pretende alcanzar la organización, por lo general la visión es duradera y asume además los valores de cada empresa.

De acuerdo con Blandez (2014) la visión es determinar adonde se quiere llegar bajo un norte promedio de 3 a 5 años, este tiempo depende del tipo de mercado y su volatilidad. La visión es la base del nacimiento de una ruta estratégica, dentro de esa ruta estratégica involucra el compromiso de toda la organización y además del entorno más cercano a su mercado (p.42).

Una característica muy importante para poder hacer efectiva una misión es la participación de un líder como parte de la estrategia, esto provoca que a esta persona le sea más fácil involucrar a otros colaboradores y departamentos e incluso su entorno; por ejemplo, proveedores y clientes. Esto quiere decir que el éxito depende de ejecutar o desarrollar una visión compartida para desafiar y en cierta manera exigir a la compañía alcanzar un rendimiento que permita un crecimiento con base en objetivos.

Según Torres (2014) la visión es “una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser...proporciona un propósito intencionado para una orientación futura” (p.42). Esta definición refleja la visión como un estado futuro ideal de la organización sobre la cual se deben dirigir los esfuerzos y no debe de desviarse su atención.

Misión

De acuerdo con Koontz et al. (2012) la misión “identifica la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes” (p.109). Para cada empresa es indispensable tener una misión o función básica bien definida que permita guiar a la organización sobre su razón de ser y orientar acciones, además de contribuir a establecer objetivos, estrategias y ejecutar tareas logrando una coherencia en la organización.

Una misión bien ejecutada refleja claramente a sus consumidores o clientes, la forma de competir en el mercado y el motivo o propósito que condujo a la creación de la empresa. Por ende, comunica cuáles son las necesidades que intentará satisfacer por medio de su función y esto genera una cohesión alrededor de los objetivos comunes (Román, 2015).

Schermerhorn (2013) menciona que “la misión de una organización es su razón de ser como proveedor de bienes y servicios a la sociedad” (p.160). La razón de ser de una organización es siempre establecerse en función de las necesidades de los clientes, esto contribuye a tener un sentido de competitividad y una conciencia de calidad en el producto final entregado al cliente.

De igual manera se puede mencionar la definición de Hitt et al. (2015) que indica que “la misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir” (p.19). La misión por ello es más directa ya que se refiere a mercados, clientes y siempre involucra una futura y deseada percepción del cliente hacia la organización, la misión puede variar en el transcurso del tiempo por diversos motivos como metas, cambio de mercados, entre otros.

Desde la posición de Luna (2014), la misión es desarrollada por los directivos con base en propósitos, que se fundamente en premisas de la planificación y que por sí sola explica la razón de existir de la empresa. Dicha misión define el negocio en el cual se desarrolla la empresa, involucra además las estrategias y valores que deben de predominar en cualquier organización para alcanzar el logro de objetivos.

Como expresa Torres (2014) la misión “es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares” (p.70). La antesala de la misión siempre será un escenario mental previo llamado visión que idealiza a la organización en un futuro, la misión debe ser revisada periódicamente y es lo que se hace para llegar a la visión de la organización.

Eficiencia

Se menciona a nivel empresarial la eficiencia como una de las características más importantes de una empresa en la consecución de metas. Según Koontz et al (2012) la eficiencia es el “logro de los fines con el mínimo de recursos” (p.14). Esta definición supone a la eficiencia como parte de la productividad lograda a través del desempeño individual y organizacional.

Schermerhorn (2013) señala que la eficiencia “mide el costo de los recursos asociado con el logro de una meta en función del tiempo” (p.6). Por medio de esta definición se puede comparar los productos terminados con los recursos consumidos como una forma de medición.

Jones y George (2010) describen la eficiencia como “la medida de qué tan bien o que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta” (p.6). Cuando los gerentes consumen la menor cantidad de recursos o disminuyen el tiempo son altamente eficientes, en la actualidad donde existe una gran diversidad de mercados y el costo de la vida ha venido en aumento es primordial el buen uso de recursos y aprovechamiento del tiempo.

Empleando las palabras de Prieto (2012):

La definición más utilizada es aquella que nos indica que ésta sirve para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades de dos maneras: la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado utilizar, y grado en que se aprovechan los recursos utilizados dentro del proceso de transformación de los productos y servicios (p.178).

Organización

Una organización se refiere a un grupo formalmente coordinado que desarrollan actividades para lograr objetivos comunes, dichas actividades solo se logran con a través de una buena gestión administrativa que permite enfocar esfuerzos a metas planteadas y que no pueden ser logradas por el esfuerzo de una sola persona. Según Schermerhorn (2013) “una organización es un grupo de personas que trabajan juntas en una división laboral para lograr un propósito común (p.5).

De acuerdo con Blandez (2014) organización “es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos en una empresa” (p.54), Para el autor en una organización se asignan las jerarquías que serán las responsables del rendimiento de esta, esto la convierte en una empresa formal administrativamente hablando.

Como señala Griffin (2011) organización “es un grupo de personas que trabajan juntas en forma estructurada y coordinada para alcanzar un conjunto de metas” (p.4). Esta definición ejemplifica claramente como la administración es parte fundamental de las empresas haciendo de estas organizaciones formales que funcionan sistemáticamente para lograr ejecutar tareas y lograr metas previamente planteadas a través de estrategias de todo tipo.

Jones y George (2010) manifiestan que organización son “grupos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para alcanzar una amplia diversidad de metas o resultados futuros deseados” (p.5). Los autores resaltan que una de las razones de ser de la

organización son los objetivos y metas planteadas, con base en ello las empresas se dan a la tarea de organizar esfuerzos y coordinarlos con un plan común el cual permita alcanzarlos.

Desde la posición de Eggers (2012) organizaciones “son aquellas agrupaciones humanas que fueron constituidas y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines” (p.10). Para el autor las organizaciones comparten variables en común como el recurso humano y los recursos materiales, existen además organizaciones de diferentes tipos como las empresas, la administración pública y las organizaciones no gubernamentales.

Clima organizacional

Según Martínez (2012) “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (p.70). Es por eso que el clima organizacional es una variable muy importante en las organizacionales ya que influye directamente en la disposición del colaborador a la hora de desarrollar las funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De acuerdo con Prieto (2012):

El concepto de clima organizacional se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación. Las relaciones de los empleados interpersonales e intergrupales. Puede afirmarse que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado no solo de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones (p. 65).

Con base en clima organizacional debe entender como “el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo e intentar que la organización sea más efectiva mediante la combinación de climas, con las características personales de los individuos” (p.32). Muchas veces el clima

organizacional depende del gusto de la persona, comportamiento y percepción de cada colaborador.

Como expresa Luna (2014):

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes son, todos, elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional; esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (p.138).

Ventaja competitiva

Un atributo importante en las organizaciones es la ventaja competitiva para poder ser eficiente y eficaz en el logro de objetivos financieros y de mercado, la ventaja competitiva es la característica que hace resaltar una empresa sobre otras y que le da ese valor convertido en sinónimo de una buena percepción del cliente hacia la organización en cuanto a su producto o servicio.

De acuerdo con Hitt et al. (2015) la ventaja competitiva se basa en la implementación de una estrategia que permite crear un valor diferenciador, dicha estrategia requiere de un gran trabajo en diferentes áreas como son producción y mercadeo. Una de las características principales de la ventaja competitiva corresponde a lo difícil de su imitación para los competidores; una de los indicios del efecto de una ventaja competitiva será el comportamiento de los competidores después de ejecutada o implementada dicha ventaja.

Según Schermerhorn (2013) “una ventaja competitiva le permite a una organización enfrentar la fuerza del mercado y el entorno mejor que sus competidores” (p.28). Distinguirse de sus competidores es la razón de ser de esta y consiste en desarrollar una habilidad que brinde una ventaja en una economía global tan demandante como la actual.

Como expresa Luna (2014) una ventaja competitiva “constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado (p.13). La ventaja competitiva se constituye en un factor diferencial de la empresa, el producto o servicio, esto provoca que los consumidores puedan identificar y percibir dicha ventaja como una característica única en el mercado.

De acuerdo con Thompson et al. (2012) una ventaja competitiva se refleja al satisfacer necesidades primordiales de los consumidores con una eficacia y eficiencia mayor al resto de la competencia, para hacer que esta sea duradera y exitosa es necesario apoyarla mediante estrategias adecuadas y flexibles según las situaciones dadas en el entorno. Todas estas características necesarias para tener ventajas competitivas exigen a las organizaciones ejecutar de buena manera la gestión administrativa, ya que sin eso es casi imposible el logro de los objetivos planteados (p.6).

Productividad

La productividad dentro del escenario ideal de trabajo de una organización es uno de los principales objetivos, la productividad involucra desde la materia prima, el personal, la calidad y muchos otros factores basados en el uso de los recursos con los que cuenta la organización. En resumen, la utilización de estas variables se puede relacionar con un indicador de eficiencia y por ende debe desarrollarse constantemente mediante un proceso de mejora continua que pueda brindar cada vez mejores resultados.

Según Schermerhorn (2013) “la productividad mide la cantidad y calidad del desempeño laboral, tomando en cuenta la utilización de recursos” (p.6). Dicha definición refleja la relación existente entre cantidad, calidad y recursos utilizados siendo el resultado ideal la eficiencia y eficacia de la organización en su producto o servicio según sea el caso.

Como expresa Luna (2014) la producción es de gran importancia debido a que su impacto directo en el producto o servicio va a incidir financieramente en algunos de los propósitos planteados, dentro de las características más importantes se encuentra los modelos de control de calidad aplicados y el desarrollo de una mejora continua para minimizar errores.

Estructura organizacional

La formalidad en una organización es muy importante para el buen funcionamiento de cada uno de los procesos y las áreas, por eso la estructura organizacional es vital para la coordinación de los departamentos y la función administrativa del gerente. Según Schermerhorn (2013) la estructura organizacional “es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos en la organización” (p.202).

Según Jones y George (2010) estructura organizacional “es el sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas organizacionales”(p.11). Su principal función es el aprovechamiento de los recursos tomando en cuenta la ejecución de jerarquías organizacionales que ayudarán a formalizar la estructura.

Como expresa Gasalla (2015) la estructura organizacional implica el desarrollo de un diseño organizativo que permita ejecutar estrategias y para ello es primordial definir la cantidad de personas, las posiciones, las funciones y las responsabilidades de cada uno en dicho diseño organizativo. Este diseño permite que la organización se desarrolle bajo un esquema basado en el orden, planeación y la consecución de metas en orden de prioridades (p.32).

Con base en Martínez (2012) “la estructura de una organización consiste en una conformación e institucionalización de tareas, esferas de actividad y de autoridades” (p.72). La idea principal es tomar las unidades y puestos de trabajo para relacionarlos sistemáticamente

entre sí, con esto puede lograrse la coordinación de procesos y actividades que posteriormente deben controlarse y evaluarse.

División del trabajo

Según Huamán y Ríos (2015):

Este es uno de los principios fundamentales de la organización, y no consiste solo en dividir el trabajo, sino en hacerlo buscando la especialización. Con este principio, las organizaciones pueden desagregar funciones, tareas o actividades y formar grupos de individuos que puedan realizarlo en forma continua, ganando productividad por su especialización (p.172).

Para la productividad una buena división del trabajo es esencial, debe ser pulida conforme transcurre el tiempo buscando perfeccionar los procesos. Según menciona Martínez (2016) fomenta la especialización de las tareas y crea una serie de trabajos donde las personas pueden ser asignadas según las habilidades de cada uno, además cuando la división del trabajo desarrolla la especialización puede provocar aburrimiento por lo que debe tenerse un cuidado especial en el área motivacional del colaborador (p.143).

Manual de funciones

De acuerdo con palabras de Martínez (2016):

Es un instrumento que contiene definiciones claras sobre el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada cargo. Es un complemento del organigrama. Su propósito es afianzar las funciones de los integrantes de una organización, proporcionándoles seguridad en lo que respecta a sus tareas, responsabilidades, comunicaciones e interacciones de carácter formal (p.156).

Es indispensable la existencia de un manual de funciones en empresas que tratan temas con un grado de responsabilidad legal, la utilización de este tipo de manuales refleja profesionalismo de parte de la organización en el desarrollo de tareas propias de su razón de ser. Además, el manual de funciones se convierte en un compromiso para el colaborador por seguir los pasos que allí se documentan; empleando las palabras de Van Den (2010):

El manual de funciones es un instrumento de orientación para cada una de las personas contratadas por la compañía. Debe ser elaborado por el departamento de personal según las necesidades de cada cargo. En el manual de funciones se expresa el contenido de cada uno de los cargos, sus deberes y responsabilidades, métodos para realizar un trabajo, técnicas y sistemas de procedimientos. Expresa, además, la relación que existe entre el titular del cargo y sus supervisores, subordinados y colegas (p.261).

Liderazgo

De gran importancia en las organizaciones el liderazgo ejerce como la característica de influir en los demás direccionando a personas o grupos de trabajo y desarrollando el compromiso para que los colaboradores puedan utilizar su talento, según Schermerhorn (2013) liderazgo “es el proceso de inspirar a los demás para trabajar arduamente para lograr tareas importantes” (p.262).

De acuerdo con Griffin (2011):

Como un proceso, el uso de influencia no coercitiva para moldear las metas del grupo o de la organización, motivar el comportamiento hacia el logro de esas metas y ayudar a definir la cultura organizacional o de grupo; como una propiedad, el conjunto de características que se atribuye a los individuos que se perciben como líderes (p.546).

De acuerdo con Chiavenato (2007) el liderazgo es una de las variables administrativas más importantes ya que es necesaria en cualquier tipo de organización y debe desarrollarse

paralelamente con las funciones administrativas, el liderazgo se ve reflejado cuando se sabe conducir a las personas a realizar objetivos claros y se motiva de buena forma al personal. La influencia positiva sobre cada una de las personas es dada a través de una comunicación efectiva que logra modificar el comportamiento de las mismas, todo esto se logra ejerciendo el poder y autoridad con el cual pueda contar la persona líder.

El liderazgo es tan importante en la gestión administrativa que existen teorías para definir distintas percepciones de liderazgo, dentro de las teorías existen variables predominantes, como la facilidad de toma de decisiones, los rasgos de personalidad, estilos de comportamiento, manejo de situaciones, entre otras. Si bien el líder es una persona que lleva la batuta en la organización, también existe quien que ejerce un rol diferente dentro del mismo grupo que no necesariamente es de mando; en ello intervienen aspectos como las situaciones y las personalidades.

Como dice Baca (2014) el liderazgo se puede resumir como “la capacidad de una persona de influir en otra o en grupo, que se convierten en sus seguidores y actúan en consecuencia de la meta que establece el líder” (p.310). Según el autor, existe una gran característica del líder ya que influye en los demás sin el uso de la fuerza o la intimidación por su posición por ejemplo de jefe, además domina el tema de comunicación con los demás, con ello se logra reflejar claridad en lo que se quiere lograr.

Por todo lo antes mencionado, el líder es una persona muy importante sobre todo en grupos pequeños, desde el punto de vista de Pallerola y Monfort (2014) el líder es:

Envía continuamente un mensaje que estimula a la tarea, ya que la clave de la motivación es conseguir que esa gente se sienta orgullosa de trabajar con él y que nadie se sienta bloqueado en su creatividad e innovación. La misma proviene del conocimiento, la experiencia y la autoconfianza, todos tendemos a apoyar aquello que ayudamos a crear (p.28).

Servicio al cliente

El servicio al cliente es una de las variables más importantes en una organización, ya que toda su gestión administrativa al final tiene como objetivo integral dar un buen servicio al cliente, y esto va más allá de satisfacer una necesidad. Empleando las palabras de Diago (2014) servicio al cliente es:

Es intuir que el cliente que nace de una relación o contacto con la empresa para satisfacer una necesidad, genera un vínculo que no necesariamente es afectivo y práctico, sino que debe despertar en él seguridad y confianza, porque finalmente el usuario cuando llega a nosotros es un sujeto que busca una solución y trata de encontrar a aquél que es capaz de despertar en él seguridad, el control de la situación, que mantenga siempre soluciones hacia sus necesidades y por supuesto hacia las expectativas del mismo (p.19).

El servicio al cliente debe ser una prioridad en cualquier empresa que desee brindar un servicio o producto integral, cuando se brindan atributos que no ofrece la competencia es donde las organizaciones ganan terreno. De acuerdo con Rubio y Uribe (2013) el servicio “es un conjunto de prestaciones, adicionales al producto o servicio principal de la empresa, que el cliente espera recibir, en contraprestación al precio que paga y dada la reputación de la organización que lo presta” (p.17).

Formalización

Según Torres (2014) la formalización administrativamente hablando es dada cuando por escrito existen las reglas, los procedimientos, las instrucciones y las comunicaciones; cuanto mayor normatividad mayor formalización con la que cuenta la estructura. Uno de las características o ventajas que presenta la formalización administrativa es la facilidad que puede brindar para ejecutar controles sobre dichas normas y poder determinar los puntos de mejora requeridos en la organización (p. 264).

Contratos de trabajo

Los contratos de trabajo son parte fundamental de algunas organizaciones según el medio en el que se desenvuelvan, ya que es la forma oficial de delimitar las actividades y características propias de la actividad que se va a brindar. Según Ruiz, López, García y Gago (2013) “el contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador, en virtud del cual este último se obliga a prestar sus servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección y control, percibiendo a cambio una retribución” (p.8).

Comunicación

Según Chiavenato (2007) comunicación “es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.110). La comunicación es vital para las relaciones interpersonales y por ende para desarrollar todo el proceso administrativo de una organización, lo cual implica comunicar a los subordinados información que facilite el desempeño de tareas.

Torres (2014) destaca la comunicación como un proceso organizacional donde se da un intercambio de información entre dos personas, administrativamente, serían los trabajadores y la organización. La comunicación es primordial para la consecución de objetivos de forma eficiente y eficaz representada por el poder, liderazgo y toma de decisiones de la cuál es base, los administradores dedican casi el 100% del tiempo implementando la comunicación hacia los colaboradores (p.269).

Según Martínez (2016) para construir y mantener equipos de trabajo es vital la comunicación; estas dos variables, equipos de trabajo y comunicación, se necesitan para lograr objetivos mediante una estrategia; paralelo al proceso de comunicar existe la retroalimentación que es necesaria para impulsar la mejora continua. El autor menciona la existencia de tipos de comunicación como la interpersonal y la organizacional, esta última que ve involucrar patrones, redes y sistema de comunicación en una organización (p.202).

Coordinación

En palabras de Martínez (2016):

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus roles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización (p.153).

La coordinación es una actividad impregnada en la administración de una organización, ya que cada una de las áreas debe buscar el logro de los objetivos organizacionales y solamente pueden lograrse coordinando los procesos y las personas involucradas. Además, la coordinación permite visualizar en cada momento los aspectos a mejorar en las funciones del proceso, dicha coordinación depende en gran medida de las personas encargadas de liderar la organización y su influencia en el tema de clima organizacional.

La coordinación siempre debe ser relacionada con el buen funcionamiento de los procesos que aplican las organizaciones, sin embargo abarca una serie de variables que deben trabajar en equipo y lograr un equilibrio. De acuerdo con Luna (2015) “la coordinación es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo” (p.115).

Supervisión

La supervisión en la gestión administrativa es una tarea primordial que debe realizarse diariamente en todos los ámbitos de la empresa, de acuerdo con Luna (2014) supervisión es:

La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos. Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de las empresas. Supervisar a los empleados en tanto que los gerentes del nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en nivel inferior a ellos (p.107).

Políticas

Como afirma Torres (2014) las políticas “son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no” (p.45). De esta forma se asegura que al canalizar ideas a los colaboradores de la empresa, estas sean congruentes con los objetivos organizacionales. Dentro de las políticas se incluyen directrices, reglas y procedimientos que se establecen para apoyar esfuerzos.

Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa es la encargada de verificar si el proceso administrativo se está llevando a cabo de acuerdo con el orden establecido y documentado, permite realizar tres tareas como: descubrir fallas, encontrar oportunidades de mejora e identificar lo que se hace bien para fortalecerlo. Según Chavarría (2014) la auditoría administrativa “es una herramienta que nos permite descubrir deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora (p.34).

Contabilidad

Según Guerrero (2014):

La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos (p.21).

Como expresa Vite (2017) los objetivos de la contabilidad son:

Proporcionar información útil para los actuales y posibles inversionistas y acreedores, así como para otros usuarios. Preparar información que ayude a los usuarios a determinar los montos, la oportunidad y la incertidumbre de los proyectos de entrada de efectivo. Informar acerca de los recursos económicos de una empresa.

Evaluación

Desde la posición de Prieto (2014) la evaluación es una función que es mucho más amplia que la de control y consiste en cerciorarse como se hacen las cosas, con base en las evaluaciones, el gerente puede tener un juicio propio y tomar decisiones de acuerdo según su criterio profesional. Es así como el gerente examina los resultados y analizarlos paralelamente con las metas, además puede tomar acciones correctivas dentro de la gestión que realiza y proponer metas adaptadas a la realidad reflejada en la evaluación (p.134).

Retroalimentación

De acuerdo con Prieto (2014) la retroalimentación “consiste en la oxigenación y recuperación positiva de las deficiencias encontradas en el proceso de transformación de productos y servicios de la organización del proyecto” (p.135). Básicamente, la retroalimentación contribuye a mejorar procesos y superar debilidades que han obstruido el cumplimiento de metas, dentro de esta función se integran nuevas ideas, responsabilidades, visiones, procesos que puedan ayudar a minimizar deficiencias.

Objetivos

Torres (2014) señala a los objetivos como las metas, logro o resultados que se desean alcanzar y con base en lo que se debe trabajar, forman parte de la misión y visión de la organización que podría en algún momento variar de acuerdo con condiciones externas. Los objetivos siempre deben ser congruentes y a partir de eso se generan las estrategias que sirven como guías vitales para alcanzarlos eficaz y eficientemente (p.70).

Como dice Thompson et al. (2012) los objetivos “son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (p.28). Son los encargados de comunicar las metas que tiene la organización, es por ello que existen diferentes tipos de objetivos como los estratégicos, financieros; estos son tan necesarios como los que se plantean para cada nivel jerárquico dentro de la empresa.

A juicio de Eggers (2014) “los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros respecto de los cuáles se evalúan los logros” (p.20). La forma de trabajar de la organización debe estar siempre relacionada con el logro de los objetivos, los cuales deben ser planteados por la alta gerencia y a partir de ahí, fluyen hacia abajo en la organización.

Como señala Martínez (2016):

Objetivo es el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar (p.82).

Cultura organizacional

Podría llamarse cultura a cierta personalidad adoptada por una persona o como en este caso por una organización, esta llamada personalidad va más allá de una estructura o jerarquía y son cuestiones por lo general adoptadas desde la fundación de la organización. Según Eggers (2012) “la cultura organizacional implica un conjunto de normas, costumbres, actitudes, ritos, valores, creencias compartidas por quienes conforman la organización” (p.22).

Dicho con palabras de Luna (2014):

Se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, mismo que distinguen a una organización de otras; es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que dichos miembros tienen en común. Es la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones, aunque no siempre de manera consciente (p.139).

Proceso

De acuerdo con Torres (2014):

Un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera sean de mayor valor para la organización que los insumos originales, por lo que para generar bienes y servicios se cuenta con tecnologías de servicio prototípico y tecnologías de manufactura prototípica (p.132).

Con base en Torres (2014) en una referencia distinta el proceso son las áreas de una organización que cuenta con insumos y es capaz de transformarlos en productos o servicios, esperando que dichos insumos sean de gran valor. Para todo esto, es imperativo la utilización de tecnologías que contribuyan a generar productos o servicios basados en las necesidades de los clientes y sus exigencias, los procesos eficientes son primordiales en la actualidad debido a la constante mejora que buscan las organizaciones (p.132).

Según lo mencionan Huamán y Ríos (2015) proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno” (p.289). Básicamente es la utilización de los recursos de una organización para brindar resultados definitivos, con base en los objetivos planteados ya que esa es la finalidad del proceso.

De acuerdo con González, Domingo y Pérez (2013) un proceso “es la transformación de un conjunto de inputs (materiales, mano de obra, capital, energía, información y tecnología) en productos o servicios; por tanto, el proceso es una acción inherente a cualquier actividad empresarial” (p.13). Es el medio para llegar al producto final de una organización, mediante una forma sistemática que preferiblemente debe ser documentada para que pueda cumplirse a cabalidad.

Estandarización de procesos

Según Martínez y Navarro (2014):

La estandarización puede preparar la información como maniobra al negocio, puede posibilitar transferencias suaves en los límites de los procesos y también pueden posibilitar indicadores para comparar desempeño. Entre diferentes organizaciones, los procesos estandarizados pueden facilitar el comercio por razones tales como: mejorar formas de comunicación, traspasos más eficientes y benchmarking del desempeño (p.83).

Competencias

Según Torres (2014) las competencias “son los recursos y las capacidades que sirven de fuente para sustentar la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre los rivales; pero no todos los recursos y capacidades tienen potencial para sentar las bases de la ventaja competitiva” (p.137). Esto se desarrolla de esta manera cuando los recursos y capacidades son valiosos, raros, insustituibles, lo que convierte la ventaja competitiva primordial para el desarrollo comercial de la organización en el mercado.

De acuerdo con Torres y Torres (2014) las competencias son las capacidades con las cuales cuenta la organización, son desarrolladas para aprovechar los recursos de cada una de las áreas, dichas competencias reflejarán el grado de competitividad en un mercado como el actual. Las competencias serán las variables claves para convertirse en ventajas competitivas de las organizaciones, son capacidades para subsistir en los negocios de cualquier tipo (p.154).

Toma de decisiones

De acuerdo con Torres y Martínez (2014) la toma de decisiones “es un proceso organizacional que resulta difícil resumir o elaborar un esquema de los detalles que conforman el proceso. Las decisiones son medios con los que se trata de lograr un estado futuro deseado (p.18). El proceso de toma de decisiones es muy complejo y muy importante en las organizaciones, siempre se desarrolla basado en una necesidad de la cuál es indispensable tener toda la información necesaria para poder realizar un diagnóstico que desemboque en objetivos por plantear.

Después de realizar un análisis de toda la información, es posible generar soluciones de diferentes tipos que contribuyan a facilitar la escogencia de la mejor opción en cuanto a resultados y viabilidad de la solución; por último, y tal vez el paso más importante es la implantación de la alternativa elegida donde se involucran los recursos, resistencia, secuencia, entre otros.

Tal como afirma Martínez (2016):

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, personal, o empresarial, en este último caso utilizando distintas metodologías que brinda la administración. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (p.36).

Teniendo en cuenta a Luna (2014) la toma de decisiones es más que una elección, sino más bien es un proceso en el cual se deben identificar los cursos de acción, posibles para dar soluciones o para aprovechar oportunidades. Para tomar las decisiones se toman en cuenta muchas variables que el administrador debe tener claras, como lo son: la situación, los objetivos, las preferencias, la estrategia, consecuencias y resultados (p.115).

Mejora Continua

De acuerdo con Huamán y Ríos (2015) mejora continua “es una cultura y filosofía interna de trabajo, que hace de los pequeños, medianos y grandes cambios una necesidad y obligación para con los empleados, la empresa, los consumidores y la sociedad” (p.347). La mejora continua debe ser una constante en cada una de las organizaciones para lograr satisfacer a los clientes y lograr en ellos un alto nivel de satisfacción, aunado a minimizar costos, tiempos y errores en los procesos.

Análisis FODA

Empleando las palabras de Griffin (2011) el análisis FODA “es una evaluación cuidadosa de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno” (p.239). Según el autor el análisis FODA es utilizado para formular una

estrategia que tiene como meta principal explotar oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades.

En palabras de Torres et al. (2014) el análisis FODA “consiste básicamente en que una vez conocidas las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, se combinan las fuerzas externas y los factores funcionales clave (internos) para que surjan las estrategias (p.163). Además, los autores mencionan como el FODA puede ser aplicado en cualquier nivel jerárquico y se convierten en la base de estrategias, proyectos y acciones que las organizaciones quisieran emplear.

Fortalezas.

Román (2015) señala que las fortalezas “son actividades internas que una organización lleva a cabo especialmente bien. Pueden ser controladas directamente por la compañía. Se constituyen en capacidades distintas” (p.94). Para poder establecer las fortalezas se debe comparar a la empresa con empresas similares y así establecer un criterio sobre si ese atributo la diferencia de las demás.

Según Guerrero y Alvarado (2014):

Las fortalezas de las empresas tienen diversos orígenes, en ocasiones se relacionan con habilidades y conocimientos específicos, como gustos, hábitos de compra del consumidor, y a veces surgen de recursos que se integran para crear una capacidad competitiva como es la innovación de productos, que combina el conocimiento de las necesidades de los consumidores, la tecnología requerida, investigación y desarrollo, diseño e ingeniería del producto, fabricación en relación al costo y las pruebas de mercado, el aprovechamiento de la capacidad que posee el personal de la empresa, su experiencia y la pericia, y también aprovechar la inversión llevada a cabo en la obtención de bienes tangibles e intangibles de la organización, etc. (p.29).

Debilidades.

De acuerdo con Román (2015) debilidades “son actividades internas que limitan o inhiben el éxito general de una organización” (p, 95). Para este caso la empresa puede ejercer un control aplicando acciones que logren minimizar los efectos de o inclusive eliminando dichas debilidades que atentan en contra del logro de metas trazadas.

Según Eggers (2012) debilidades son:

Son factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones de conflicto, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etcétera (p.52).

Oportunidades.

Según Román (2015) se define oportunidades como:

Son aquellos factores positivos que se generan en el entorno o eventos y circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el ambiente exterior de la empresa y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la misma.

Tal como lo define Torres (2014) “las oportunidades son hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro” (p.42). Estos hechos tendencias deben ser aprovechados por la organización para lograr transformar dichas oportunidades en ventajas competitivas, que contribuyan al logro de objetivos no solo de mercado sino en lo que refiere al funcionamiento administrativo que es la base del rendimiento general de la organización.

Amenazas

De acuerdo con Román (2015) amenazas “son situaciones negativas externas o hechos potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización, ante las cuales es necesario diseñar estrategias adecuadas que permitan sortearlas”. Por lo general, las amenazas detienen o minimizan el crecimiento competitivo que pueda tener un producto o servicio, al ser situaciones externas tiene mayor dificultad asimilarlas y enfrentarlas para sufrir el menor daño posible.

Desde el punto de vista de Eggers (2012) amenazas son:

Aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se los previene o no se trabaja para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia desleal, alta rivalidad por parte de los competidores, fenómenos naturales desalentadores para la actividad organizacional, situación económica incierta, etcétera (p.52).

Mapa situacional

Historia de la empresa

JDK Consultores del Este S.A. es una empresa creada en el año 2009 a raíz de la visión y experiencia de su dueño Jonathan Ballestero Chaves en cuanto a asesoría financiera, de proyectos, manejo administrativo, control de gastos y contabilidad presupuestaria que ha obtenido en los más de 15 años de experiencia en la asesoría bancaria y financiera. Su dueño contador de profesión ha desarrollado un servicio basado en la asesoría personalizada y la eficiencia en la atención y servicio al cliente antes, durante y después del servicio.

Durante los años de ejercicio en la empresa se han involucrado, directa o indirectamente, profesionales en diferentes áreas como abogados, mercadólogos, contadores, asesores de impuestos, auditores, entre otros. Cada uno con amplia trayectoria en sus respectivas áreas; ello

contribuye al crecimiento de la cartera de clientes; dicho crecimiento anual y constante ronda el 20% en ingresos por servicios según información suministrada por el propio dueño de la empresa.

Como su principal fuente de ingresos JDK Consultores del Este S.A. se encuentra la asesoría contable-financiera y administrativa que se le brinda a más de 40 Juntas de Educación y Administrativas, las cuales bajo supervisión del Ministerio de Educación (MEP) reciben fondos del Estado para ser administrados en los centros educativos. Dicha cartera funciona bajo la modalidad de contratos anuales lo que obliga a la empresa a brindar un servicio de calidad y buscar la mejora constante en el servicio; basado en esto, la empresa incursiona en la asesoría del sistema de contratación administrativa utilizado por el Ministerio de Educación y que involucra a las juntas.

Esta experiencia le permite a la empresa cumplir satisfactoriamente con las exigencias de entidades estatales como el MEP, Ministerio de Hacienda, Municipalidad y Contraloría General de la República; paralelo a las disposiciones de los reglamentos de auditoría, control interno y manejo financiero de fondos públicos. Por otra parte, la empresa también ofrece servicios en el segmento empresarial para micro pequeña y mediana empresa, asesoría en proyectos de inversión, manejo operativo, reestructuración de pasivos, control interno, planes estratégicos, estudios de mercado, estudios de factibilidad de proyectos y acompañamiento crediticio a nivel empresarial.

Por lo demás, la empresa se encuentra ubicada en El Rodeo en Vásquez de Coronado y cuenta actualmente con nueve colaboradores incluyendo a su dueño que cumple varias funciones, dos contadores, cuatro auxiliares de contabilidad, un mensajero y un misceláneo. Para el año venidero estima un crecimiento del 20% en su cartera, así como poder desarrollar una mayor profundidad de línea con los clientes actuales.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Una investigación es un procedimiento que está determinado por la averiguación de datos para estudiar un problema, como en este caso a través de un enfoque cualitativo donde se combina la interpretación y la teoría. Es muy importante ejecutar entrevistas a expertos, incluir una base bibliográfica para el tema con información veraz de libros y documentos los cuales puedan referir la investigación con el objetivo de analizar el tema trabajado.

Dicho lo anterior, la investigación buscará enfocarse en las opiniones y puntos de vista de los entrevistados, para identificar las principales fallas administrativas que se dan en los procesos y encontrar las posibles soluciones u oportunidades de mejora para la empresa. Dichas soluciones deben ser adaptadas al tipo de negocio en el que se desenvuelve la empresa, para que los procesos contribuyan al logro de objetivos.

Durante la presente investigación y, a través de este enfoque, se realizará una búsqueda eficiente y eficaz de información acerca de la gestión administrativa y sus funciones, por cuanto estas son influyentes en el rendimiento integral de la empresa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p.7). Esto lleva a desarrollar la investigación en un ambiente natural para poder analizar las realidades presentadas en la empresa, que puedan contribuir a identificar su gestión administrativa y estrategia aplicada para dicha gestión.

El enfoque cualitativo se basa en observar el escenario y buscar la descripción de cualidades de un fenómeno, en este caso, la gestión administrativa de JDK Consultores del Este S.A. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (Hernández et al., 2014, p.9).

Además, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos (Hernández et al., 2014, p.10).

Método de la investigación

Para la presente investigación se utilizará un enfoque cualitativo, además se propuso un paradigma naturalista, ya que se pretende recolectar datos en los ambientes naturales donde se producen los acontecimientos que se pretenden estudiar y buscar evidencias significativas para el tema de investigación. Además, se pretende entender a los involucrados en cada una de las tareas que realizan y sus ambientes para dar respuesta a las preguntas planteadas.

En este sentido, Hernández et al. (2014, p.11) menciona que el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar.

El estudio utilizado será el etnográfico pues brinda una visión global del ámbito analizado desde distintos puntos de vista, el punto de vista interno será el de los entrevistados y el externo corresponde a la interpretación del investigador, quien aborda el tema para interpretar una realidad en cuanto a la gestión administrativa de la empresa y sus características principales, basado en las entrevistas a los colaboradores de esta.

Fuentes de información de la investigación

Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por X colaboradores y es finita, se compone del gerente, mensajero, contador y oficinistas que actualmente laboran en las instalaciones ubicadas en El Rodeo de Coronado. Esto dado que todos los colaboradores están

inmersos en la gestión administrativa de la empresa de forma directa o indirecta; para el presente trabajo la población es definida como la totalidad de los colaboradores por su cantidad en cuanto a número de colaboradores.

Según Hernández et al. (2014) una población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

El tipo de muestra utilizada es la muestra dirigida que describe según Hernández et al (2014) que “el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador”(p.176), para este caso la selección de la muestra será por conveniencia con carácter de censo al aplicarse a la totalidad de los colaboradores.

Fuentes de información

Tienen como objetivo la explicación clara de las entrevistas realizadas, a través de datos útiles para satisfacer una demanda de información, además de una base teórica que contribuya a visualizar el tema investigado. Esto a su vez es vital para poder analizar la información recolectada, por eso se utilizarán dos fuentes de información que a su vez se explicarán a continuación.

Fuentes primarias.

Será la base del estudio la fuente primaria, ya que se acudirá personalmente a los colaboradores de JDK Consultores del Este S.A., esto para recabar información de primera mano y eficiente en relación a la gestión administrativa de la empresa. Por lo tanto, se visitará la empresa para realizar las entrevistas a todos los colaboradores con el objetivo de lograr interpretar la gestión actual de la empresa en materia administrativa.

Según (Bernal 2010) las fuentes primarias “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información” (p.191).

Fuentes secundarias.

En el caso de las fuentes secundarias, son utilizados libros, tesis, documentos escritos, entre otros, los cuales puedan referir información acerca de la gestión administrativa y sus principales funciones dentro de las empresas. El propósito es poder reforzar la información recopilada en las fuentes primarias y así analizar a profundidad cada uno de los aspectos que se determina en los objetivos de la investigación.

Según Bernal (2010, p.192), las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian”.

Unidades de análisis

Las unidades de análisis son unidades de estudio que deben ser claramente definidas, son seleccionadas de antemano para obtener información de ellas ya que representan el objeto de estudio y además se convierten en el objeto de la categorización. Las unidades de análisis se refieren al qué o quién es objeto de interés en una investigación, la unidad de análisis de la presente investigación es:

Gestión administrativa

La administración es un proceso que persigue la productividad y optimizar recursos para así lograr metas y objetivos de manera eficaz, este proceso se realiza a través de funciones como planeación, organización, dirección y control. Tomando en cuenta lo anterior, se podría decir que la gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuáles las organizaciones desarrollan sus actividades por medio del cumplimiento de las funciones del proceso administrativo.

Basada en la planeación la gestión administrativa persigue el desarrollo de un ambiente en el que los individuos trabajen en grupo y busquen la consecución de los objetivos planteados, es

por eso que analizar dicha unidad permite identificar si el proceso se ejecuta de buena forma y si existen oportunidades de mejora que deban ser atendidas con prontitud.

Para el caso de esta empresa, la gestión administrativa es sumamente importante para poder cumplir con las metas de la organización, JDK Consultores del Este S.A. debe cumplir con tiempos de entrega y una serie de requerimientos normativos de contabilidad presupuestaria que requieren de una gestión administrativa eficiente en todos los ámbitos. Cada una de las disposiciones administrativas van relacionadas en función de ser eficientes y eficaces en el servicio que se brinda a los clientes.

La gestión administrativa que debe implementarse basada en las funciones básicas de planear, organizar, dirigir y controlar debe promover el trabajo en equipo y un clima organizacional adecuado para tratar de alcanzar los resultados establecidos. Dicha gestión es sumamente influyente en el personal y su disposición a desarrollar estrategias para alcanzar objetivos.

Eficiencia

Una administración sabia es sinónimo de eficiencia lo que permite ser eficaz en los costos y utilizar recursos de la manera más inteligente posible, lo anterior permite establecer como una variable de evaluación a los procesos administrativos que ejecuta JDK Consultores del Este S.A. para conocer si son los adecuados y por ende brindan los resultados más beneficiosos en el plano administrativo.

Evaluar la eficiencia administrativa de la empresa permite tener una referencia en relación con las necesidades prioritarias de personal, cambios en la jerarquía, análisis de puestos, estructura organizacional y algunos otros temas relacionados con la gestión. Mejorar la eficiencia en este caso administrativa permite centrar esfuerzos en áreas claves para ser más productivos y así lograr una mejor estrategia.

Es por eso que la eficiencia se logra aplicando los procedimientos y decisiones adecuadas en cada área por separado para integralmente lograr un rendimiento competitivo que permita sacarle el mejor provecho a los recursos de la organización. Parte de la eficiencia debe lograrse buscando la mejora continua en la forma en la cual se distribuye la cartera de clientes entre los empleados, asignación de facultades para la toma de decisiones y un ajuste en las operaciones, según las necesidades de la organización.

Fortalezas y debilidades

Es importante identificar, evaluar y aprovechar cada una de las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de definir los planes de acción con base en el conocimiento de dichas características; administrativamente el conocimiento que pueda tener la alta gerencia sobre estas variables es indispensable para la toma de decisiones en cuanto a la estrategia por implementar. Las fortalezas y debilidades, como bien se sabe, son parte del análisis FODA, este permite conocer qué no está funcionando en la organización, el análisis de las mismas debe hacerse cada cierto tiempo. Debido a ello, es primordial que la administración conozca internamente la empresa y para ello debe existir una adecuada comunicación del personal hacia la alta gerencia.

Instrumentos utilizados en la investigación

Cuestionario

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que tienen la intención de obtener información con algún objetivo concreto, este instrumento es utilizado para obtener información mediante una serie de preguntas abiertas realizadas a los colaboradores de la empresa que puedan dar respuesta al problema planteado. En la presente investigación, se utilizará el cuestionario como instrumento para recabar información sobre el desarrollo o ejecución de la gestión administrativa de la empresa JDK Consultores del Este S.A., con la utilización de preguntas abiertas semiestructuradas. Según Hernández et al (2014, p.217), “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

Entrevista

Es la técnica seleccionada para desarrollar en esta investigación, se pretende realizar las entrevistas para obtener información útil y cumplir con los objetivos. Con la entrevista se procura poder descifrar la realidad administrativa y así analizar bajo una visión amplia y clara de dicha realidad. Según Hernández et al. (2014, p.418) quien cita a Janesick (1998), en la entrevista se logra por medio de preguntas y respuestas una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Proceso para recolección y análisis de datos

En el presente estudio se desarrolla la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias, las fuentes primarias usando la técnica de entrevista procura recabar información de primera mano con la intención de interpretar la situación actual y que esta sea parte del análisis. Las entrevistas se realizarán de forma semiestructurada, previa coordinación en todos los sentidos con la gerencia para poder abarcar a todo el personal en su área de trabajo y así recolectar la mayor cantidad de datos. En cuanto a las fuentes secundarias se utilizarán principalmente libros y tesis relacionados con el fin de complementar la investigación realizada.

Uno de los objetivos del estudio cualitativo es según Hernández et al. (2014), “obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos”. Todos los datos se recolectan con la firme finalidad de generar conocimiento, analizar y comprenderlos; esto sirve de base para generar categorías para poder dar explicación e interpretar las narraciones o puntos de vista de los encuestados en función del planteamiento del problema.

Para el análisis de los datos de la investigación, se procederá a establecer categorías de análisis según la información e interpretación recabada en las entrevistas, agrupándolas por afinidad de temas y sustentándolas para poder desarrollar un análisis que permita establecer una adecuada conclusión basada en la realidad y la teoría.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo refleja y describe la gestión administrativa de la empresa, así como su eficiencia en los procedimientos administrativos. Además, permite conocer a profundidad las fortalezas y debilidades por medio de la información recopilada en las entrevistas como parte de los resultados de la investigación.

El capítulo está organizado de la siguiente manera: primero se presenta una tabulación de las unidades de análisis escogidas previamente en base a los objetivos específicos, luego para cada una de dichas unidades de análisis corresponden las categorías exploradas de acuerdo a la información que se desprende de las entrevistas desarrolladas a los colaboradores de JDK Consultores del Este S.A.

La segunda parte de trata de describir y analizar cada una de las categorías de análisis, dicho análisis se desarrolla confrontando lo expresado por las fuentes de información con la teoría respaldada en el marco de referencia. Seguidamente se realiza una interpretación para interrelacionar las categorías y brindar respuesta al problema investigado.

A continuación, se visualizará por medio de una tabla, las unidades y categorías de análisis que se originaron al aplicarse las entrevistas:

Tabla 1: Unidades y Categorías de Análisis

Unidad de análisis	Categorías
Gestión Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución de funciones. 2. Estructura organizacional. 3. Estandarización de proceso. 4. Dirección administrativa. 5. Formalización de procedimientos. 6. Evaluación de desempeño. 7. Establecimientos de puestos. 8. Objetivos.

	<ol style="list-style-type: none"> 9. Misión y visión. 10. Supervisión directa. 11. Existencia de normas y políticas. 12. Relaciones de tipo laboral y de servicio. 13. Implementación de procedimientos. 14. Selección de personal.
Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de informes. 2. Dominio de la contabilidad. 3. Cumplimiento de tiempos. 4. Rendimiento de software. 5. Servicio al cliente.
Fortalezas y debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de auditorías. 2. Integración y motivación. 3. Recursos adecuados. 4. Capacitación. 5. Comunicación. 6. Dependencia operativa. 7. Control. 8. Acceso a transferencias. 9. Ausencia de contratos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de las entrevistas, San José 2018.

Unidad de análisis 1. Gestión administrativa

Actualmente, la gestión administrativa es clave en las empresas para potencializar la ejecución de planes y tareas en busca de lograr los objetivos planteados, dicha gestión contribuye a la subsistencia y crecimiento de la organización basado en la óptima utilización de los recursos. Para lograr una efectiva gestión administrativa, es necesario aplicar o desarrollar un proceso que consta de varias etapas como lo son: planear, organizar, dirigir y controlar. Cada una de ellas es de suma importancia para poder mantener un entorno en el que los individuos puedan cumplir objetivos.

Para lograr ejercer la gestión adecuada siempre es necesario realizar las tareas de forma sistemática, todo esto implica una toma de decisiones que estimule el trabajo en equipo y así lograr los objetivos grupales. Se implementan lineamientos que permitan un trabajo operacional estándar para sacar el mayor provecho de los recursos; sin embargo, la gestión administrativa también debe ser flexible según las variables internas y externas que se presenten en la operación diaria de la organización.

La o las personas responsables mayoritariamente de la gestión administrativa deben ser personas con amplias capacidades de liderazgo y dirección, por ejemplo preferiblemente líder capaz de motivar e incentivar el trabajo en equipo. Además, debe contar con una visión amplia de la empresa y la necesidad de recursos o funciones adicionales a las ya establecidas, debe obligatoriamente tomar decisiones inmediatas en momentos de necesidad y saber guiar al personal sobre las metas prioritarias; todas estas variables administrativas se analizaron por medio de las categorías mencionadas a continuación:

1. Distribución de funciones.
2. Estructura organizacional.
3. Estandarización de proceso.
4. Dirección administrativa.
5. Formalización de procedimientos.
6. Evaluación de desempeño.

7. Establecimiento de puestos.
8. Objetivos.
9. Misión y visión.
10. Supervisión directa.
11. Existencia de normas y políticas.
12. Relaciones de tipo laboral y servicio.
13. Implementación de procedimientos.
14. Selección de personal.

Este análisis de categorías se realizará por medio de las opiniones de los colaboradores entrevistados, dichas opiniones podrán ejemplificar como se percibe y como es la gestión administrativa actual.

Categoría 1: Distribución de funciones

Descripción.

La distribución de funciones es una característica primordial para el éxito funcional de las empresas hoy en día, requiere que la alta gerencia tenga un conocimiento amplio de las actividades de cada departamento y puesto de trabajo. Con base en este conocimiento es muy importante saber definir los perfiles de puesto relacionados con las actividades que debe realizar la empresa en cada una de las áreas, ello da pie a establecer una asignación de funciones justa y alcanzable para cada puesto.

Dicha distribución de funciones contempla una serie de tareas que debe realizar el colaborador, se encuentran relacionadas con el tiempo para desarrollarlas, así como la dificultad. La distribución es una variable que frecuentemente debe ser revisada pues, debido a su perfil, podría influir en muchos aspectos que van desde la motivación, estrés, cansancio, actitud y rendimiento.

Esta variable responde a preguntas como: ¿Qué debe hacerse? ¿Cuánto tiempo demora? ¿Quién debe hacerlo?, se consultó a los entrevistados si consideran ellos que existe una adecuada distribución de funciones, se comenta lo siguiente:

- “Todos los que manejamos cartera tenemos casi las mismas funciones, se incluyó una persona que clasifica documentos y eso nos libera (Entrevistado 1).
- “Según mi concepto con los últimos acomodados que se hicieron la distribución está bien” (Entrevistado 2).
- “En mi caso que atiende juntas, con unas cuantas juntas más asignadas las cosas se complicarían” (Entrevistado 3).
- “La distribución está bien pero el gerente sí tiene muchas cosas por hacer que algunas veces se acumulan y afectan contra el servicio al cliente” (Entrevistado 4).
- “Siento que la distribución de funciones y de cartera está muy equilibrado, yo hago algunas cosas adicionales pero sí salgo con el tiempo para cumplirlas. Pero creo que ya no me daría chance de atender otra junta, se me complicaría” (Entrevistado 5).
- “Se tiene claro la cantidad de trabajo que tiene cada uno, actualmente la atención de juntas tiene un tope. En caso de crecimiento a esos puestos no se les puede recargar, sino que se tendría que contratar a una nueva persona” (Entrevistado 7).

Análisis.

Antes de analizar la información recopilada relacionándola con la teoría, es importante mencionar que JDK Consultores del Este S.A. tiene como principal función la atención contable de las Juntas Administrativas de Educación las cuales trabajan bajo una modalidad presupuestaria. Es por esto que la mitad del personal trabaja con la atención de una cartera de

clientes asignada, estos colaboradores indican que las tareas asignadas pueden realizarse de buena manera de la forma en la cual están distribuidas.

Para este caso, los colaboradores afirman que las juntas de educación demandan necesidades diferentes según su tamaño y otras características; asimismo, deben entregarse informes mensualmente en una fecha determinada que hasta el momento pueden desarrollar sin problema. Uno de los criterios generales de los entrevistados se refiere a que, de darse un crecimiento en la empresa en la cantidad de Juntas Administrativas de Educación atendidas, eventualmente se darían dificultades para cumplir con las tareas asignadas, así como la atención de las mismas y por ende el rendimiento general de atención.

Según Martínez (2016, p.143) distribuir y dividir bien el trabajo fomenta la especialización de los departamentos y puestos, pero todo esto debe estar relacionado también a otras variables como los manuales de puestos, formalización de procedimientos, entre otros. En el caso de JDK Consultores del Este S.A. los puestos están claramente definidos pero sin estar formalizados, aunque es una empresa relativamente pequeña las funciones son primordiales para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Otro de los puntos identificados al analizar esta categoría es que la distribución de funciones que maneja la organización solo es asignada de manera verbal, esto quiere decir que a nivel normativo la empresa no cuenta con un perfil de puesto que pueda asignar responsabilidades claras sobre las funciones que desempeñan los colaboradores.

Categoría 2: Estructura organizacional

Descripción.

En una empresa la estructura organizacional debe estar definida para que los colaboradores pueden tener claro cuál es su posición dentro de la organización, dicha estructura divide responsabilidades y establece un sistema jerárquico que contribuye al orden administrativo sobre el que debe trabajar todas las empresas.

Una de las características de la estructura organizacional es que fomenta la comunicación directa e indirecta entre departamentos o bien entre colaboradores y la alta gerencia, ayuda a tener claro cuál es el proceso que trata de tener la empresa. La estructura por sí sola establece una línea de coordinación entre las partes o departamentos en los que se divide el proceso de trabajo de la compañía, además crea la división de trabajo donde se busca que los esfuerzos estipulados para cada área tengan objetivos específicos pero también se desarrollen paralelo al objetivo común.

La estructura organizacional teóricamente ha reflejado la forma de actuar de la empresa, en cuanto a su centralización o descentralización, asimismo acerca de la especialidad de alguna área, estandarizar los procedimientos, aplicar alguna estrategia, entre otros. Todo el procedimiento operativo puede depender de la funcionalidad de la estructura, por lo cual la estructura organizacional debe ser flexible y por ende adaptable al entorno.

Esta categoría de análisis, nace de la pregunta sobre si los colaboradores tienen claro la actual estructura organizacional; al respecto, los entrevistados han indicado:

- “De momento la estructura está bien, el gerente nos da el chance para decidir en algunas cosas y no es necesario un cambio” (Entrevistado 1).
- “En la estructura hay una señora que lleva las riendas después del gerente” (Entrevistado 2).
- “Al ser un grupo tan pequeño, tal vez puede incluir a alguno de nosotros para supervisor y que dé cuentas al general. En este momento él lo maneja bien y no hace falta, en caso de crecimiento se complica y ocuparía una mano derecha” (Entrevistado 3).
- “Necesita alguna persona que le dirija el grupo, ha tratado de implementarlo, pero delega cosas muy básicas” (Entrevistado 4).
- “Yo siento que como está la estructura actual está bien, no tendría sentido traer a alguien para que esté supervisando solo a cuatro personas. Podría manejarse de otra forma para

que no se convierta en un gasto y poder distribuir esas tareas que a veces ameritan mayor presencia” (Entrevistado 5).

Análisis.

Según Jones y George (2010) estructura organizacional “es el sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas organizacionales” (p.11). Su principal objetivo es la coordinación y el orden en el funcionamiento de las áreas que desempeña la empresa.

La empresa por su tamaño actual en cuanto a número de colaboradores posee una estructura organizacional pequeña, son siete colaboradores liderados por su gerente y dueño a la vez que a la vez es parte del funcionamiento operativo de la empresa por su responsabilidad profesional ante las juntas. Durante las entrevistas se puede interpretar que el personal está conforme con la estructura actual donde solo existe una línea de mando, la comunicación entre las partes es buena y se tiene claro el rol funcional de cada uno de los puestos.

Al ser una estructura organizacional muy estrecha, la gerencia ha sabido manejar el transmitir los objetivos deseados, sin embargo también los colaboradores expresan la necesidad de un cambio en la estructura si existiese un crecimiento a nivel de clientes. Una estructura organizacional con una jerarquía adicional en el área administrativa a futuro contribuiría a una mejor organización de las funciones, una mejora en los tiempos y la aplicación de mejores controles minimizando que los riesgos se hagan efectivos.

El gerente de la empresa es el contador registrado y responsable de cada una de las Juntas de Educación, por lo que parte de sus tareas es visitar los clientes, exponer informes, entre otros. Por ello, en algunos momentos, los colaboradores quedan solos y bajo ningún mando que pueda organizar y dirigir el grupo; por eso es importante analizar a futuro la inclusión de una jerarquía más en la estructura organizacional.

Categoría 3: Estandarización de proceso

Descripción.

La estandarización de procesos es vital cuando se quieren resultados positivos al menor costo posible, estandarizar influye en el comportamiento del personal, por cuanto este debe adaptarse a un procedimiento nuevo que busca sacar mayor provecho a una serie de tareas conjuntas asignadas estructuradamente.

Para estandarizar procesos deben tomarse en cuenta las condiciones como: las habilidades del personal, materiales, métodos y procedimientos previamente desarrollados; además, la organización debe contar con una estructura definida y tomar en cuenta las necesidades de la empresa. Todo el personal participante debe ser tomado en cuenta para la capacitación respectiva acerca de la estandarización que será aplicada, no sin antes tomar en cuenta los puntos de vista de cada uno de ellos acerca de las funciones que realizan.

Al aplicar la estandarización de procesos, la organización puede gozar de muchos beneficios desde el punto de vista de la gestión administrativa, esta estrategia provee una forma de medir el desempeño, provee una base para diagnóstico y auditoría, promueve la experiencia de los participantes y minimiza la variación. Una de las cosas más importantes de estandarizar es que permite una fácil detección de errores; el llevar a cabo una forma establecida de hacer las cosas, brinda una experiencia y dominio del tema que las empresas buscan en la actualidad.

Esta categoría nace o más bien se deriva de la consulta acerca de si los colaboradores cuentan con los recursos adecuados y herramientas para ejercer las funciones asignadas, con base en eso se derivan las siguientes respuestas respecto a esta categoría de análisis.

- “A veces el procedimiento no se cumple porque se recargan cosillas” (Entrevistado 1).
- “Se ha tratado de estandarizar los procedimientos, un ejemplo de ello es una disminución de llamadas para consultar” (Entrevistado 3).

- “Todos debemos usar el sistema que tenemos bajo el mismo formato, pero cada uno tiene su forma de trabajar y atender” (Entrevistado 4).
- “Para los que atendemos juntas cada uno sabemos cuál es el rol a seguir, la estandarización es verbal cuando se coordina como dar solución a cosas por ejemplo” (Entrevistado 5).

Análisis.

Uno de los puntos más llamativos que evidencian los colaboradores es que la mayoría de las cosas son establecidas de manera verbal por un factor de confianza entre el personal y el dueño y gerente de la empresa, dicha confianza es generada porque muchos de ellos tenían relaciones laborales con el dueño antes de ser creada la empresa JDK Consultores del Este S.A.

De acuerdo con Martínez y Navarro (2014, p.83) estandarizar los procesos mejora la eficiencia de la comunicación, el desempeño y la posibilidad de lograr controles más eficientes que arrojen puntos de mejora específicos. Es claro que cuando los procesos, procedimientos, políticas y normas no están establecidos formalmente, es difícil siempre lograr un rendimiento promedio en las funciones, esto demandaría una supervisión extrema de lo que hacen los colaboradores y esto podría producir una afectación emocional con consecuencias laborales de rendimiento para la organización.

A nivel de procesos, los entrevistados manifiestan que sí se han tratado de implementar normas y maneras de realizar las funciones, sobre todo en el personal que posee una cartera de juntas de educación; se ha implementado un sistema informático contable que fue comprado y hecho específicamente para la atención de este tipo de contabilidad presupuestaria y que debe ser usado por todo el personal con el debido procedimiento y condiciones propias del sistema.

Además, se incluyó un nuevo puesto que influye directamente en el proceso y que por ende contribuye a la mencionada estandarización, toda la documentación antes de pasar a los

asistentes contables debe ser filtrada por una persona que dará el visto bueno para que se siga el debido proceso que se aplica a cada una de las juntas de educación. En lo que respecta a la toma de decisiones sobre funciones propias del puesto cada uno de los colaboradores, conoce el grado de potestad que tiene y debe seguir el proceder establecido siempre de manera verbal.

Con respecto a esta categoría es inminente que a futuro deba darse la creación de manuales de puesto y manuales de procedimiento, sobre todo con la inclusión de nuevo personal y el crecimiento que podría llegar a darse según el criterio de los entrevistados. Es importante destacar que cada uno de los clientes con los cuales cuenta la organización, son diferentes, por ello la estandarización siempre debe manejar un grado de flexibilidad.

Categoría 4: Dirección administrativa

Descripción.

La dirección administrativa es una de las fases del proceso administrativo que antecede a la fase del control, es una de las más importantes, pues se ve involucrado el gerente mediante sus acciones y decisiones a tomar. Para dirigir un grupo formal de personas colaboradoras de una empresa se necesita una persona líder que pueda motivar el personal de cada una de las áreas y pueda recordarles la misión, visión y valores que predominan en el funcionamiento y servicio que brinda la organización.

Esta persona responsable directa de la dirección debe ejecutar los planes establecidos en la primera fase del proceso que es la planeación, además debe dirigir las acciones del personal y con base en su criterio y sentido común delegar funciones proporcionando siempre los recursos para que dichas acciones se lleven a cabo de buena manera. Como bien se sabe, en el campo administrativo dirigir conlleva de muchas acciones que permiten el buen funcionamiento de la organización, una de ellas y muy importante es la motivación del personal, también lograr tener una buena comunicación en todos los ámbitos a través de un buen canal de contacto.

Una parte muy importante de la dirección administrativa corresponde a la ejecución del análisis de las habilidades de cada persona; la dirección en muchas ocasiones depende de la toma de decisiones y es por eso que el conocimiento del personal se torna vital para poder sacarle el mayor provecho en el momento que deba tomarse una decisión para el bien de la organización. Adicionalmente una buena dirección permite identificar áreas de mejora en la empresa y es por eso que brinda un equilibrio al funcionamiento integral.

- “El gerente es una persona muy capaz que sabe tratar al grupo, está anuente a escuchar y deja claro las responsabilidades de cada uno. Es muy flexible y da libertad de trabajar según la forma de cada uno (Entrevistado 1).
- “Constantemente hace reuniones grupales donde dice esto lo estamos haciendo de esta manera y quiero que lo estandaricemos, quiero que hagamos una lluvia de ideas y busquemos entre todos lo mejor” (Entrevistado 3).
- “Si se hace reuniones grupales para tratar de ver y analizar debilidades, pero le ha costado definir un día o hacerlo siempre. Le gusta estar involucrado en todo y es una persona muy capaz, pero a veces su personalidad hace que sea acelerado” (Entrevistado 4).

Análisis.

La dirección administrativa de la organización en este momento recae sobre el gerente y dueño al mismo tiempo de la empresa, es la persona encargada de la toma de decisiones, análisis de problemas internos, estudio de alternativas, comunicar y motivar. Aparte de ser la “cara” de la empresa, ante los clientes es el encargado de la asignación de tareas entre los colaboradores y la distribución de los nuevos clientes en las carteras de atención.

Según Luna (2014, p.107) la dirección aborda la conducción y supervisión de los empleados de nivel inferior, conduciéndolos al logro de los objetivos planteados. Aunque en la empresa la relación de gerente y colaborador se ha llevado de buena manera, el gerente debe

ausentarse de las instalaciones para visitar clientes y eso puede provocar una desviación de los esfuerzos de los colaboradores por falta de supervisión directa.

En cuanto a la distribución de las carteras, los entrevistados perciben que el gerente ha sabido relacionar el trabajo ya asignado y la integración de nuevos clientes, tomando en cuenta según su conocimiento su tamaño, necesidades, volumen económico, entre otros. Con base en la inclusión de nuevos clientes, se tomaron decisiones a nivel de infraestructura con la construcción de nuevas oficinas, contratación de personal y contratación de equipo tecnológico para permitir un trabajo más ágil y eficiente.

En el plano de comunicación, los entrevistados expresan que esta es fluida a través de los diferentes canales ya sea correo electrónico, personal o grupal; identifican al gerente como una persona muy abierta a recibir la opinión de los colaboradores y tomar en cuenta sus puntos de vista. Además, muy a menudo, se realizan reuniones para analizar situaciones presentadas y con base en ellas tomar decisiones o ejecutar nuevos planes o formas de funcionamiento.

Categoría 5: Formalización de procedimientos

Descripción.

La formalización es una característica muy importante en la gestión administrativa de una empresa ya que contribuye a la estandarización de los procesos que desarrolle la organización, formalizar se vuelve una técnica organizacional que consiste en una descripción del desarrollo de las tareas. Refleja en qué momento, quién, y cuánto se debe durar en realizar una tarea específica entre otras características; por eso la formalización influye en el comportamiento de los colaboradores en sus funciones diarias.

La formalización puede depender de factores con los que cuenta la empresa a nivel humano y de tecnología, se debe tomar en cuenta las habilidades y los recursos para ejecutar las tareas requeridas. Otro de los elementos dependientes de la formalización es el grado de potestad

de toma de decisiones que tenga el colaborador, cuanto menos potestad tenga, mayor grado de formalización debe seguir.

Las obligaciones en algunos casos pasan a ser parte del proceso de formalización de una tarea, también en algunas empresas las costumbres pueden verse como formalidad a la hora de desarrollar una función. En cuanto al puesto de trabajo la formalización define y limita responsabilidades dando claridad sobre el trabajo que debe hacerse, con ellos la organización puede contar con un presupuesto funcional y con base a eso tomar decisiones para bien de la empresa.

La categoría se desarrolla ante la consulta realizada a los entrevistados acerca de si los procedimientos administrativos propician el trabajo en equipo, los entrevistados mencionan al respecto:

- “Hace poco hubo un problema por un pago que se hizo dos veces, por andar en la carrera y por confianza no se siguió el procedimiento verbal” (Entrevistado 1).
- “Los procedimientos no están documentados, todo ha sido como muy verbal” (Entrevistado 3).
- “Cada uno tiene su forma de trabajar, aunque se deben de seguir algunas pautas para la atención de juntas. La idea es que cuando se den soluciones tengan la misma línea” (Entrevistado 4).
- “Cada uno tiene diferentes formas de trabajar, hay libertad de cada quien llevar su orden para liquidar los gastos por eso no se formaliza” (Entrevistado 5).

Análisis.

Según Torres (2014) la formalización administrativamente hablando es dada cuando por escrito existen las reglas, los procedimientos, las instrucciones y las comunicaciones; cuanto

mayor normatividad, mayor formalización con la que cuenta la organización. Uno de las características o ventajas que presenta la formalización administrativa es la facilidad que puede brindar para ejecutar controles sobre dichas normas y poder determinar los puntos de mejora requeridos en la organización (p. 264).

Las respuestas brindadas por los entrevistados acerca de los procedimientos administrativos demuestran que en la empresa se trabaja bajo un grado de confianza alto, existe una relación verbal en todos los ámbitos entre el gerente y los colaboradores. Los procedimientos que ejecuta la empresa no se encuentran debidamente formalizados y se realizan bajo la asignación verbal y según las necesidades del momento, se utiliza el criterio de cada uno en cuanto a actuar bajo su responsabilidad y madurez.

El gerente confía en el grado de responsabilidad de cada uno de los colaboradores respecto a las tareas que cada uno realiza y los tiempos de entrega de la información requerida de cada puesto. El no tener los procesos debidamente formalizados puede derivar en la percepción de los colaboradores acerca de las funciones realizadas por sus compañeros del mismo puesto, formalizar deja en claro los límites de acuerdo con la responsabilidad contractual de las funciones realizadas.

Una opinión casi general de los entrevistados es la necesidad de formalizar las funciones que realiza cada puesto en caso de que la empresa crezca en número de empleados; por el momento la asignación de tareas se maneja de forma verbal y no ha habido problema para sobrellevar la atención de los clientes. Formalizar un procedimiento o bien realizar un manual de puesto contribuye a una ejecución de tareas de manera más eficiente y refleja profesionalización en el trabajo de la empresa.

El formalizar las tareas mediante un manual de puestos es una decisión contractual correcta que debe aplicar la empresa para evitar dificultades legales, esto sirve de respaldo para que la alta gerencia pueda también hacer una evaluación acerca de los resultados brindados según el puesto. Externamente, según lo expresado por los entrevistados, sí existe formalización ante

los clientes a la hora de ser atendidos y en cuanto a la entrega de la información contable a cada una de las juntas en forma y fondo.

Categoría 6: Evaluación de desempeño

Descripción.

Parte de las actividades del proceso administrativo es la de control, dentro de esta actividad una variable es la evaluación de desempeño que contribuye al análisis de cada colaborador para saber si su rendimiento influye positivamente en la consecución de los objetivos planteados en la fase de planificación. Es una de las responsabilidades principales de los gerentes valorar al empleado y documentar cuan productivo es; dicha evaluación se puede utilizar para la toma de decisiones individuales o grupales que permitan mejorar el rendimiento de la empresa.

Para ejercer una función como la evaluación de desempeño, es importante tener establecidos indicadores estratégicos y de gestión que permitan dicha evaluación; si el colaborador está enterado de los indicadores esto promueve el compromiso de todos hacia la consecución efectiva de las tareas. Además, al analizar la evaluación se pueden identificar errores administrativos como el diseño de los puestos, la distribución de las tareas, la asignación de la cartera de clientes, entre otros.

Esta categoría se deriva de la pregunta sobre si existe algún control sobre las funciones que realizan los colaboradores y de acuerdo con ello, los entrevistados han indicado lo siguiente:

- “Se nos hace dos evaluaciones al año, la del primer semestre de este año no se ha podido hacer” (Entrevistado 3).
- “Se realizan evaluaciones donde una parte consiste en que ellos mismos se evalúan” (Entrevistado 7).

Análisis.

Desde la posición de Prieto (2014) evaluar es una función que es mucho más amplia que la de control y consiste en cerciorarse de cómo se hacen las cosas; con base en las evaluaciones, el gerente puede tener un juicio propio y tomar decisiones de acuerdo con su criterio profesional. Es así como el gerente examina los resultados, lo cual le permite analizarlos paralelamente con las metas, además puede tomar acciones correctivas dentro de la gestión que realiza y proponer metas adaptadas a la realidad reflejada en la evaluación (p.134).

Según las declaraciones de los entrevistados, inclusive la del gerente, se realizan evaluaciones de desempeño periódicas, dos veces al año donde los colaboradores se autoevalúan y además el gerente también realiza una evaluación sobre cada uno de ellos. Cuando se realiza esta evaluación, los colaboradores tienen la oportunidad de expresar sus inquietudes y proponer puntos de mejora con base en las funciones que realiza cada uno de ellos.

El formato de evaluación que desarrolla el gerente ya ha sido establecido con anterioridad y es aplicado dos veces al año, a medio año y a fin de año con el propósito de que ambas partes puedan redireccionar esfuerzos si es el caso y desarrollar puntos de mejora. Para esta mitad del año, la evaluación no ha sido aplicada por lo que se necesita una mayor formalidad a la hora de cumplir con un procedimiento importante para la gestión de la empresa.

Categoría 7: Establecimiento de puestos

Descripción.

El establecimiento de los puestos es una función crucial para un negocio debido a su influencia en muchos factores; el adecuado o no establecimiento de un puesto influye en costos, ambiente laboral, coordinación, entre otros. Esta categoría está inmersa en todas las fases del proceso administrativo debido a su importancia en la gestión comercial de la empresa, por ello

requiere de todo un análisis del proceso que lleva a cabo la empresa para ejecutar el servicio brindado o bien fabricar algún producto.

Establecer un puesto como parte de todo el proceso de las organizaciones conlleva posteriormente su análisis para introducir cambios que, en la mayoría de los casos, son planes de mejora o modificaciones en sus funciones propias, cada uno de los puestos debe evaluarse con base en indicadores que reflejen el logro de objetivos de acuerdo con estimaciones de resultados. Otro punto a tomar en cuenta a la hora de establecer un puesto, ya sea de una o varias vacantes, es el espacio físico o de infraestructura ya que estas variables inciden en la disposición de trabajo de los colaboradores.

Actualmente las tecnologías influyen en el establecimiento de puestos ya que las organizaciones requieren disminuir los costos y, en algunas ocasiones, los avances tecnológicos son idóneos para ese fin, también puede depender del comportamiento del mercado según las necesidades del mismo. El análisis será la principal estrategia para valorar los puestos, ya sea para comprimir, crear nuevos o bien recargar funciones en otros colaboradores.

- “De momento los puestos están bien establecidos cada uno sabemos que es lo que tenemos que hacer” (Entrevistado 1).
- “Los puestos con el nivel o número de clientes actual están bien, todos tenemos en algún momento momentos donde el trabajo es mayor y en otros no” (Entrevistado 4).
- “Los puestos están bien y si aumenta la cantidad de clientes solo necesitaría aumentar el personal en los mismo puestos para poder suplir la demanda de atención bien digitadores para auxiliar al ejecutivo que atiende las juntas” (Entrevistado 5).

Análisis.

Como un criterio general basado en las respuestas de los entrevistados, la empresa no necesita puestos adicionales y cada uno de ellos tiene una carga hasta el momento equilibrada de trabajo, al ser una empresa pequeña los puestos deben tener un rendimiento que obtenga los resultados planeados porque cada trabajo de los colaboradores y las áreas es fundamental. De hecho, la empresa incluye un puesto dedicado a filtrar información para ser pasada a cada uno de los compañeros que atienden juntas administrativas y de educación.

Si bien los puestos actualmente están bien distribuidos y asignadas las tareas, en caso de crecimiento, deben incluirse personas y adicionales, todo esto con el fin de permitir que a principio de mes tener los informes efectivos y requeridos para cada una de las juntas. Los colaboradores que atienden carteras de clientes poseen cada uno alrededor de 10 juntas, que demandan registrar, valorar, asignar y aplicar cuentas.

En cuanto al puesto del gerente que realiza las funciones de administrador, contador y representa la empresa ante los clientes los entrevistados, estos tienen criterios divididos sobre la necesidad de contar con una persona que realice todas las funciones administrativas en la oficina. Aparte de analizar la información de cada una de las juntas, mediante los informes que realizan los colaboradores, esta persona debe firmar los pagos mediante cheques, visitar los clientes para exponer los informes mensuales, encargarse de la parte administrativa de la empresa, la parte financiera y una serie de tareas las cuales hacen que los esfuerzos no puedan estar enfocados en una función específica.

Establecer los puestos de la forma idónea permite una mayor posibilidad de realizar las tareas eficientemente, por eso existe la necesidad en la empresa de que una persona realice algunas tareas de control y administración del personal. Además, sirve como enlace entre los colaboradores de las áreas y el gerente general de la empresa; de momento las funciones se realizan de buena manera pero a medida de un crecimiento en la cantidad de necesidades administrativas y de negocio podrían complicar el trabajo de la alta gerencia.

Categoría 8: Objetivos

Descripción.

Los objetivos son la medular de la fase de planeación en el proceso administrativo, donde cada uno de ellos forma parte de una jerarquía de objetivos que se requiere cumplir en orden. Siempre se anteponen los objetivos generales de la organización antes que cualquier otro, la planeación es basada en ese objetivo general para después asignarle objetivos a las demás áreas, departamentos y personas.

Para poder definir los objetivos, se debe tomar en cuenta el personal, los recursos e infraestructura, entre otros. La alta gerencia es la encargada de los objetivos ya que es la responsable del resto del proceso de administración de la empresa, definir los diferentes tipos de objetivos no es algo tan difícil si se conocen las habilidades del personal, más bien lo complicado es el seguimiento que debe darse a cada una de las partes para lograrlos conseguir.

Si los objetivos también son bien comunicados, esto permite al personal tener un rumbo definido, para ello es necesario que la organización cuente con una estrategia para motivar a los colaboradores y permitirles tener presente la razón de ser del trabajo desempeñado tanto de manera individual como grupal. La categoría se deriva de la pregunta realizada a los entrevistados, sobre si saben cuáles son los objetivos y estrategias de la empresa. En relación con eso indicaron lo siguiente:

- “Sí, casi siempre que nos reunimos se retoma, el objetivo es dar un buen servicio y tener todo al día (Entrevistado 1).
- “He estado en dos reuniones donde se han visto esas cosas, pero por mi puesto no he estado en todas; ellos han tenido más” (Entrevistado 2).
- “El objetivo ha sido crecer buscando ser eficientes según los lineamientos, el crecimiento ha sido visible” (Entrevistado 3).

- “El parámetro general y objetivo lo tiene el gerente en mente, pero cada uno de nosotros sabe lo que tiene que hacer y cuál es el trabajo final para salir adelante” (Entrevistado 5).

Análisis.

Como dice Thompson et al. (2012) los objetivos “son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (p.28). Son los encargados de comunicar las metas de la organización, por ello existen diferentes tipos de objetivos como los estratégicos, financieros los cuales son tan necesarios como los planteados para cada nivel jerárquico y cada departamento de la empresa.

Ante la consulta realizada, los colaboradores indicaron sí saber cuáles son los objetivos de la empresa y además indican que trabajan sobre el objetivo específico de su puesto de trabajo; a pesar de estar en la capacidad de realizar contabilidades a personas físicas y jurídicas, el objetivo es la atención y el crecimiento de la cartera de clientes como las juntas administrativas y de educación. Otro de los objetivos mencionados es dar un servicio diferenciado que permita consolidar los contratos contables con las juntas administrativas y de educación.

Los contratos de dichas juntas son por un año y es principalmente por esa razón, los objetivos de la empresa corresponden a brindar servicios extra, asesoría en el tema de contratación administrativa; asimismo, los informes son entregados electrónicamente y mediante un CD, el contador autorizado expone el informe y brinda las recomendaciones necesarias. Aunado a esto, el gerente indica la intención y el objetivo de integrar a todo el personal para que sea capacitado en la contabilidad presupuestaria, para que puedan tener un manejo más formal de las situaciones que presentan cada una de las juntas administrativas y de educación.

Otro de los puntos mencionados por los entrevistados es la mención de los objetivos grupales e individuales a la hora de iniciar funciones en la empresa y que van paralelos con la misión y visión de la empresa. En este caso es recomendable que el gerente cada cierto tiempo pueda realizar un recordatorio de los objetivos sobre los cuales la empresa trabaja, además indicar

cuáles serán los planes y estrategias a seguir para buscar la identificación de los colaboradores con la organización.

Categoría 9: Misión y visión

Descripción.

Ninguna organización formal debería existir sin una misión y visión empresarial, es la base sobre la que se va a trabajar en las diferentes áreas y además permite definir los objetivos a lograr. Algunas empresas no definen claramente estas variables y esto deriva en la poca identificación que se vaya a tener con estas, es muy importante la comunicación entre las partes para poder dar a entender y explicar la actividad desarrollo.

La misión de una empresa llega a definir e identificar la actividad que realiza en el mercado, esta actividad permite conocer la visión que vaya a tener la empresa, en el caso de la visión es el objetivo que se tiene a largo plazo y la razón fundamental de un negocio. Ambas variables en la mayoría de las ocasiones mencionan a su público y deben ser sumamente realistas para tener un efecto de confianza en los clientes. Esta categoría de análisis se deriva de la consulta sobre si los colaboradores saben cuál es la misión y visión de la empresa, ante lo cual respondieron:

- “Sí, ambas cosas tal vez no con el término visión y misión, la visión es el crecimiento dando un servicio con estándares de calidad” (Entrevistado 3).
- “Más que todo es el gerente el maneja eso, pero si nos ha conversado sobre que quiere para la empresa” (Entrevistado 5).
- “Sí, había creado una pero nunca fue formalizada” (Entrevistado 7).

Análisis.

Para iniciar, cuando se visitó la empresa en ningún lugar se encontraba colocaba la misión y visión de la organización, cada uno de los entrevistados contestó no haber visto ni escuchado de alguna de estas dos variables empresariales de gran importancia. A nivel formal no hay definición de ambas, los colaboradores simplemente saben cuál es el objetivo principal y el de cada uno según su puesto de trabajo.

Al consultar al gerente, este indica que en algún momento redactó tanto la misión y visión, pero ambas no fueron culminadas formalmente ni forman parte de la estructura física en ningún canal de comunicación; tampoco fueron compartidas a los colaboradores en las reuniones que se hacen constantemente. Sin embargo, el gerente tiene muy clara cada una de ellas y lo que se tiene que hacer para lograr cumplirlas; aunque este es un grupo muy pequeño de colaboradores, es importante dar a conocer la misión y visión tanto internamente como a los clientes.

Según Koontz et al. (2012, p.109) la misión identifica las tareas básicas de una empresa y es por eso que es muy importante que constantemente sea recordada al personal, además muestra un grado de profesionalismo de la organización. Es importante además dar a conocer la misión y visión a los colaboradores, reflejarla a los clientes, ya que marca el norte y el principio de una estrategia utilizada para su buen funcionamiento.

Categoría 10: Supervisión directa

Descripción.

Una función primordial en cada una de las áreas es la supervisión directa sobre las actividades estipuladas de cada puesto de trabajo, la supervisión permite una visión global acerca de los procesos y factores involucrados para la obtención de productos y/o servicios. La persona supervisora debe tener un cúmulo de experiencias y conocimientos para saber dirigir a las demás

camino al logro de un objetivo común, además debe ser un motivador y ser una persona capaz de encontrar la alta productividad derivado del personal y los demás insumos.

Supervisar requiere de muchas características propias de la gestión administrativa para ser aplicada en cada unidad de trabajo como planificar, dirigir, organizar, retroalimentar y dar apoyo a los colaboradores en sus tareas diarias. Adicional a buscar una rentabilidad positiva en cada actividad realizada, el supervisor no puede dejar de lado el lado humano del colaborador y debe monitorear sus actitudes aplicando el sentido común en cualquier decisión, las mismas pueden incidir en el rendimiento integral de algunas de las tareas.

Una de las características no menos importantes es que el supervisor debe velar también por mantener y mejorar las condiciones laborales en las cuales se desempeñan los colaboradores, debe estar atento a las necesidades de todo tipo y buscar sacar el mayor provecho a los recursos para ser eficientes y eficaces. Existen varios tipos de supervisor que se identifica por la forma en que se toman las decisiones, lo que no puede faltar es un equilibrio entre el beneficio de la empresa y la satisfacción del colaborador.

- “Algunas veces si revisa realmente el trabajo hecho, porque si tiene alguna duda sobre lo realizado nos llama para preguntar sobre el trabajo” (Entrevistado 4).
- “La supervisión más que todo es con los tiempos de entrega, si alguien se va atrasando el gerente coordina para salir con el trabajo y no sufrir ningún atraso” (Entrevistado 5).

Análisis.

En JDK Consultores del Este S.A. solamente existe una jefatura en la figura también de gerente general de la empresa y dueño de la misma, es la única persona que ejecuta dicha función aplicada a siete colaboradores con cuatro puestos diferentes como son: mensajero, misceláneo, auxiliares de contabilidad y una persona encargada de filtrar información con algunas tareas adicionales. Sobre esta persona también recae todo el peso administrativo de la empresa, esto

quiere decir que cumple con múltiples tareas de áreas diferentes y que por ende existe una recarga en las funciones que debe realizar.

Como se ha mencionado antes, el gerente y dueño de la empresa es una persona activa en el negocio como tal puesto que funge como el único contador de todas las juntas administrativas y educación con las que cuenta la empresa en su cartera, dichas funciones devengan que el gerente tenga la necesidad de estar visitando clientes, ello provoca que no pueda ejecutar de forma absoluta la supervisión de los colaboradores en la oficina.

Todo esto deriva en la necesidad de una persona que pueda realizar las labores de supervisión siempre y cuando cuente con todo el conocimiento necesario para la toma de decisiones propias del negocio, además una persona supervisora siempre presente analiza mejor los resultados dados con base en tiempos efectivos de trabajo y es más efectivo en la aplicación de ajustes. La relación actual entre los colaboradores y supervisor no es la adecuada, además recarga las demás funciones lo que se traduce en un descuido de las tareas administrativas.

Dentro de las condiciones actuales en que se trabaja, los colaboradores comentan de las cualidades del gerente como supervisor porque es una persona que en la mayoría de las tomas de decisiones es democrático, le gusta escuchar a las partes para valorar la decisión. Tiene mucha experiencia en el manejo de este tipo de contabilidades y sabe motivar al personal con relaciones “ganar ganar” siendo ambas partes beneficiadas.

Hablando estrictamente del negocio, la supervisión ejercida no es absoluta, los colaboradores a cargo de carteras de clientes tienen potestad de transferir fondos de las juntas administrativas y de educación para el pago de servicios e insumos. Estas transferencias no son siempre conocidas en su totalidad por la persona que supervisa, esto se convierte en una variable o área de mejora puesto que conlleva mucha responsabilidad ya que se tratan de fondos públicos.

Categoría 11: Existencia de normas y políticas

Descripción.

Las normas y políticas contribuyen a regir internamente el funcionamiento de una organización administrativa, las normas son basadas en las conductas sociales de los colaboradores en base a lo permitido y a lo no permitido, mientras las políticas están más relacionadas con el negocio. Establecer este tipo de requerimientos obliga a la organización a ejercer la supervisión de acuerdo con lo planteado; pueden darse de manera formal o informal siempre con el objetivo de que el colaborador actúe de conformidad.

La principal contribución de establecer normas y políticas sobre todo de manera formal es minimizar la desorganización administrativa de la empresa, por eso las normas y políticas deben darse en todas las áreas existentes en la empresa. Delimitan responsabilidades de cada una de las personas involucradas en la empresa y formalizan el accionar; para un adecuado establecimiento de las normas y políticas, es necesario que estén alineadas con los objetivos planteados.

La formalidad es una variable aliada a las políticas y normas de la empresa, tanto las aplicadas al negocio como las que tienen que ver con la relación funcional y contractual con el colaborador, algunas normas y políticas forman parte de un comportamiento ético y no son establecidas de manera formal. Cabe resaltar que las normas y políticas no llegan a tener el efecto deseado si no son debidamente comunicadas al personal y clientes de la empresa, fáciles de interpretar, concisas y claras.

- “Algunos inconvenientes con el trato de los clientes y aplicación de pagos, se pueden evitar si existen normas” (Entrevistado 1).
- “Cuando exista un crecimiento de la empresa en cuanto a volumen de trabajo y cantidad de empleado será muy necesario implementar normas, políticas y manuales” (Entrevistado 3).
- “En este momento creo no se necesitan, creo que con las instrucciones que se dan se ha estandarizado. Sería solo como una guía pero no lo creo conveniente” (Entrevistado 4).

Análisis.

Como afirma Torres (2014) las políticas “son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no” (p.45). Ambas variables se vuelven vitales en las empresas por la formalidad brindada y su funcionalidad en el proceso administrativo que se ejecuta.

Según lo mencionado por los colaboradores entrevistados, incluido el gerente la empresa, carece de normas y políticas para aplicar interna y externamente; esta deficiencia es urgente de atender dado el grado de responsabilidad de su gerente como contador oficial de las juntas administrativas y de educación. Estas juntas manejan fondos públicos en grandes cantidades y la responsabilidad del contador también radica en la tesorería de las mismas, el trabajo que realizan los colaboradores debe ser aprobado por él y, como se ha mencionado anteriormente, no es supervisado absolutamente.

Por ello deben establecerse las normas y políticas para distribuir responsabilidades y minimizar el riesgo de una mala gestión de las tareas específicas de cada uno, en cuanto a reglas de comportamiento interno solamente existen verbalmente para lo que es uniforme, horario, vocabulario, apariencia, uso de los recursos, manipulación de información, entre otros. Una de las razones principales de la urgencia de establecer normas y políticas se basa en la confidencialidad de la información de los clientes por el acceso a información jurídica y económica, cabe recordar que los contratos con las juntas por lo general son de un año y además tienen la potestad de darlo por terminado si no se cumple la normativa del Ministerio de Educación Pública.

Categoría 12: Relaciones de tipo laboral y servicio

Descripción.

Existen dos formas comunes de relaciones de tipo laboral como lo son: el contrato de trabajo y por servicios profesionales; aunque ambos tienen elementos en común, existen diferencias muy marcadas en las condiciones de servicio. Una empresa formal que tiene

instalaciones formales, cierta cantidad de colaboradores y trabajan asumiendo responsabilidades propias de un puesto preferiblemente deben trabajar bajo la modalidad de contratos de trabajo.

- “Cuando los colaboradores van a empezar funciones en la empresa se les da a escoger si desean trabajar por servicios profesionales o incluidos en planilla” (Entrevistado 7).

Análisis.

Los contratos de trabajo es la forma tradicional que utilizan las empresas para emplear a sus colaboradores como subordinados y prestar sus servicios de forma personal, a cambio de una remuneración salarial. Esta forma de contrato goza de beneficios irrenunciables según la ley como el salario mínimo, la seguridad social, goce de vacaciones, aguinaldo, jornada de trabajo, entre otros. Los contratos de trabajo permiten al patrono poder supervisar, fiscalizar y controlar al colaborador según las condiciones firmadas, además el patrono en su toma de decisiones contribuye a una mayor coordinación por su derecho de manejo y gestión.

En el caso de los contratos por servicios profesionales es un arrendamiento de servicios que será remunerado por un precio pactado denominado honorarios, cada vez esta forma de contrato es más utilizada en el país. Para este caso se paga para recibir un resultado y no existe una potestad de administrar la forma en que se desarrollan las actividades ni se pueden implementar control durante la ejecución, el profesional trabaja por su cuenta con absoluta independencia.

Los colaboradores de la empresa y la empresa misma tienen consecuencias positivas y negativas en cuanto a la prestación de servicios de una u otra forma, parte de las causas de esta situación se da porque entre los colaboradores de la empresa existen familiares del dueño y gerente. Por un lado, existe un grado de confianza automática del gerente en el trabajo de los familiares y del otro un compromiso con ellos independientemente del rendimiento de cada uno de ellos.

Algunos de ellos se encuentran laborando por servicios profesionales sin ejercer esa figura como teóricamente se encuentra estipulado, sino que laboran bajo las condiciones de contratos de trabajo. Todo esto puede desencadenar una mala interpretación de la subordinación, malos entendidos laborales, comunicación errónea, entre otros.

Categoría 13: Implementación de procedimientos

Descripción.

Implementar procedimientos es parte de la formalización de funciones de una empresa, si los procedimientos están definidos en un manual se contribuye a gestionar un mejor control sobre la calidad de lo que se hace y por ende garantiza una mayor calidad en el producto final ya sea un producto o servicio. Básicamente se puede llamar implementar procedimientos cuando estos se encuentran documentados, esta documentación detalla el orden y la forma sistemática de desarrollar las operaciones.

La implementación de los procedimientos se da a través de manuales que son herramientas de control interno, los manuales describen las actividades a seguir en la realización de funciones de una unidad de trabajo. A través de estos manuales se informa el proceder de las áreas lo que los convierte en una herramienta de comunicación, también se puede convertir en una guía para el entrenamiento del personal.

- “Todos los procedimientos están definidos pero se conocen de forma verbal, no se sigue ningún manual” (Entrevistado 3).
- “Todos seguimos los mismos procedimientos para atender juntas, más que todo es una forma de trabajar” (Entrevistado 4).
- “Se deben emplear procedimientos de supervisión en caso de crecimiento de la empresa, para poder tener un mayor control sobre todo con la inclusión de gente desconocida para el gerente” (Entrevistado 5).

Análisis.

La presente categoría es de mucha importancia puesto que revela el nivel de formalidad de la empresa en sus funciones, actualmente los procedimientos son una oportunidad de mejora ya que ningún procedimiento interno está documentado para uso de los colaboradores. El grado de confianza existente entre los colaboradores y el gerente es la causa de la no existencia de manuales.

Para cada una de las funciones que se realizan en los distintos puestos existentes son indicaciones verbales y capacitaciones informales de la forma en que se realizan las actividades, lo que provoca que no se pueda fiscalizar y controlar con base en actividades ya establecidos en un manual. Tampoco se puede tomar como base para futuros colaboradores si no existe un manual de procedimientos, cada colaborador nuevo tendría su propia forma de trabajar con base en la explicación que haya recibido.

Al no existir un manual de procedimientos es más difícil precisar las fallas que se dan en cada actividad, lo que provoca que cada colaborador, especialmente el asistente contable tenga dudas según cada criterio. En un trabajo de responsabilidad económica es esencial la presencia de un manual de procedimientos donde el gerente o la persona autora haya identificado una por una el orden de todas las actividades de cada puesto.

Categoría 14: Selección del personal

Descripción.

Seleccionar el personal idóneo para una empresa requiere de la aplicación de ciertas tareas, pues se deben determinar parámetros y condiciones con base en las necesidades que se tengan; determinar estas variables obligan a establecer un perfil del aspirante al puesto. En dicho perfil se definen los atestados que deba tener cada persona para un puesto específico, la responsabilidad de la escogencia puede afectar económicamente, en efectividad de funciones y hasta en el clima organizacional de la empresa.

Para la escogencia de algún oferente es necesario que dicha persona comulgue con los valores de la empresa, tenga la disposición para asumir el puesto y en la mayoría de los casos su capacidad esté comprobada. La persona o departamento encargada de la escogencia de personal debe tener habilidad para analizar las necesidades reales de la empresa, paralelamente a las capacidades que pueda brindar el futuro colaborador.

En empresas pequeñas algunas veces se cometen errores en la selección de personal debido a el proceso utilizado, la mayoría se basan en las referencias y las entrevistas no estructuradas que dejan por fuera algunas características que se deben conocer antes de la escogencia. La selección de personal actualmente se desarrolla de una forma muy compleja y profesional, poco a poco se ha desarrollado una especialización en este tema con herramientas nuevas que innovan el proceso.

- “El personal actual son personas de confianza del gerente, algunas han trabajado por algún tiempo este tipo de contabilidad y ya poseen experiencia” (Entrevistado 3).
- “No se pide ningún tipo de atestado que concierne al área en que se trabaja” (Entrevistado 7).

Análisis.

La selección de personal para esta empresa es esencial, tomando en cuenta el grado de responsabilidad de sus funciones, los resultados dados deben estar relacionados a una eficiencia ya que JDK Consultores del Este S.A. depende del servicio de contabilidad que brinda a las juntas administrativas y de educación. Dichas juntas emplean a la empresa por períodos establecidos que pueden ser finalizados en determinadas situaciones, es por eso de la importancia que tiene el rol de cada uno de los colaboradores.

El gerente es el encargado de la selección del personal para todos los puestos existentes; mediante las entrevistas realizadas se revela que algunos de los colaboradores tienen relación familiar con el gerente y dueño de la empresa. Por ello no se utiliza un perfil de puesto ni un

método más riguroso para la selección de personal, los colaboradores son personas que gozan de la confianza del dueño y no pasaron por un proceso establecido.

Los colaboradores actuales, en su mayoría, han adquirido el conocimiento contable durante la estancia en la empresa, no se requieren atestados y son escogidos por métodos informales. El tener colaboradores que son parte de la familia ha provocado que se utilice un sistema de referencia o relaciones de confianza sin responsabilidades contractuales, aun así la empresa ha tenido éxito durante los años de experiencia en la atención del negocio.

Unidad de Análisis 2: Eficiencia

La eficiencia hoy en día es una de las variables o características más importantes en las organizaciones para la sobrevivencia y crecimiento en el mercado en el que se desarrolle, por consiguiente dicha eficiencia establece resultados positivos a nivel interno y externo de cara al cliente. La eficiencia es aplicada cuando la organización es capaz de cumplir objetivos y obtener resultados con una óptima utilización de diversos recursos, de tecnología, humanos, técnicos, físicos, financieros, entre otros.

En nuestro país actualmente existe una situación económica difícil donde las organizaciones emplean estrategias capaces de disminuir gastos, es ahí donde la eficiencia se convierte en una cualidad empresarial muy apreciada, debido a que saca el mayor provecho de los recursos disponibles. La organización y dirección incide directamente en la eficiencia, la toma de decisiones en cuanto a distribución de funciones y la formalización de una estructura organizacional idónea podría tener efecto en utilidades y resultados positivos en diversos rubros.

Las preguntas relacionadas con esta unidad de análisis buscan reflejar las variables más importantes para lograr una eficiencia en la organización, con las entrevistas se desglosan 5 categorías:

1. Entrega de informes.
2. Dominio de la contabilidad presupuestaria.

3. Cumplimiento de tiempos de entrega.
4. Rendimiento del software utilizado.
5. Servicio al cliente.

Categoría 1: Entrega de informes

Descripción.

Esta categoría ilustra una combinación de variables que se dan en la organización y que derivan en el cumplimiento de la entrega de informes en el tiempo estipulado, dicho tiempo tiene como límite los primeros siete días de cada mes. Los informes están mencionados en la normativa del Ministerio de Educación que rige a las juntas administrativas y de educación, la información se genera de la pregunta de cómo califican el desempeño de la empresa:

- “La idea principal es dar una respuesta inmediata y cumplir con el proceso (Entrevistado 1).
- “Los informes son entregados de forma digital y en físico, con todos los atestado que el MEP pide” (Entrevistado 4).

Análisis.

El cumplir con cada uno de los requerimientos que solicita la normativa del Ministerio de Educación en cuanto a las juntas administrativas y de educación es de suma importancia para la sobrevivencia de la empresa en dicho mercado. Se estipulan los primeros días de cada mes para hacer entrega de un informe contable que debe ser expuesto a las directivas de dichas juntas, al ser de carácter normativo adquiere una mayor importancia sabiendo que la relación de juntas y contador depende de contratos por servicios profesionales en periodos establecidos.

El cumplimiento de dichos informes es vital porque las juntas requieren de información contable actualizada y así tener una efectiva administración del presupuesto asignado por el

Ministerio de Educación; actualmente la modalidad administrativa y de trabajo implementada por la organización permite tener pocos obstáculos para cumplir con los plazos establecidos.

Además de cumplir con los plazos la empresa por medio del dueño y contador, presenta y expone los informes por medio de un análisis para poder orientar a la junta acerca del manejo de gastos principalmente. Los entrevistados mencionan que se ha tratado de brindar un servicio diferenciado que permita consolidar la relación empresa y junta administrativa o de educación, por ejemplo a través de la entrega de un disco compacto con los informes presentados formalmente y la asesoría en contratación administrativa.

Categoría 2: Dominio de la contabilidad presupuestaria

Descripción.

El servicio de contabilidad presupuestaria para las juntas, como se le conoce a la desarrollada por JDK Consultores del Este S.A., es un tipo de contabilidad no común para la mayoría de los contadores, su asignación se da por medio de oferentes en algunos casos y predomina un atestado como la experiencia en dicho campo. La presente categoría nace de la pregunta sobre las principales competencias de la empresa:

- “El servicio en cuanto a conocimiento es muy bueno de parte del gerente en comparación a otras empresas que brindan el servicio, a los empleados si nos falta conocimiento por ejemplo en contratación administrativa” (Entrevistado 1).
- “Aparte de tener mucho conocimiento en la contabilidad presupuestaria, se ha tratado de dar un servicio adicional con la capacitación en contratación administrativa” (Entrevistado 3).

- “La contabilidad presupuestaria es un área no muy desarrollada por los contadores, lo que hace que las juntas se interesen en los servicios de la empresa por la experiencia en la atención de las mismas” (Entrevistado 5).

Análisis.

Una parte muy importante de la eficiencia sin duda es la experiencia y el dominio que se pueda aplicar a lo que se está desarrollando, es parte de lo que le ha dado el éxito en el mercado de la contabilidad presupuestaria. Su dueño y gerente posee más de 8 años de experiencia en el manejo de juntas, además posee conocimiento en contratación administrativa, tema que debe ser implementado por las juntas y del cual pocos contadores tienen conocimiento.

La empresa actualmente brinda el servicio a aproximadamente 45 juntas administrativas y de educación en zonas de la gran área metropolitana principalmente en la zona de Heredia. El sistema de oferentes implementado para la contratación por servicios profesionales del Ministerio de Educación toma en cuenta la experiencia, los atestados y los conocimientos adicionales que tenga el contador siempre y cuando sean afines a la materia en cuestión.

Una variable como la experiencia y la eficiencia con la que se trabaja provoca que clientes como las juntas refieran al contador hacia otras juntas y es así como se ha dado un crecimiento constante de la cartera, inclusive la empresa formalmente establecida únicamente tiene poco más de dos años de existencia. Es por eso que los entrevistados tienen el criterio de que se brinda un servicio eficiente y diferenciado respecto a la competencia, sin embargo ellos no tienen el conocimiento pleno de la materia sino que recae en el gerente que es la persona capacitada y acreditada contablemente.

Categoría 3: Cumplimiento de tiempos de entrega

Descripción.

Esta categoría refleja si se cumplen uno de los objetivos planteados en la fase de planeación de la empresa, como lo es cumplir con los tiempos de entrega de informes y la toda la documentación requerida por el Ministerio de Educación en cuanto al manejo de los fondos brindados a las juntas administrativas y de educación. Esta categoría es vital ya que los contratos entre contador y junta dependen en gran medida del cumplimiento de este rubro, lo cual puede poner en riesgo dicha relación:

- “Los clientes se encuentran muy contentos con el servicio brindado, no recibo quejas del servicio” (Entrevistado 2).
- “Una de las principales funciones del equipo de trabajo es la entrega de la documentación requerida en los plazos que rigen a las juntas, dicha información debe estar lista y preparada para ser expuesta” (Entrevistado 7).
- “Para los que atendemos juntas, atender por ejemplo cinco juntas más ya ahí no saldría con los tiempos de entrega” (Entrevistado 4).
- “La forma de trabajo se ha adaptado para que la empresa pueda cumplir con los tiempos, incluyendo la comunicación con las juntas porque algunas de las cosas tienen tiempos estipulados. Ya que la empresa ve la totalidad de los pagos que deben realizar las juntas, es un trabajo día a día” (Entrevistado 5).

Análisis.

Jones y George (2010) describen la eficiencia como “la medida de qué tan bien o que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta” (p.6). Esto es parte de los procedimientos que se pueden utilizar para ser eficientes en la preparación de información que debe ser presentada al cliente.

Las juntas administrativas y de educación requieren de la información contable mediante un informe en los primeros días de cada mes, dicho informe es vital para la toma de decisiones en cuanto al manejo de los recursos que reciben mediante presupuesto del Ministerio de Educación Pública. La empresa debe hacer entrega de informes mensuales y trimestrales a cada una de las juntas para su aprobación, dichos informes deben ser presentados por las juntas a la dirección regional de educación.

Para poder cumplir con este requisito según indican algunos entrevistados, se realizan reuniones periódicas para analizar procedimientos de mejora en cuanto a distribución de funciones y principalmente la recolección de requisitos e información que se necesita para elaborar los informes. Actualmente con la cartera de clientes la empresa, no sufre grandes dificultades para cumplir con los tiempos, sin embargo se pueden perfeccionar algunos procedimientos específicos de recolección de datos para minimizar el riesgo de no cumplimiento o bien una mejor calidad de los informes.

Categoría 4: Rendimiento del software utilizado

Descripción.

Parte de la eficiencia recae en el rendimiento del software utilizado para el almacenamiento de datos y realización de informes, es por eso que esta categoría muestra si la inversión hecha a nivel tecnológico ha sido eficiente y contribuye al ahorro de recurso humano para la empresa. Además, son indispensables los sistemas para el cumplimiento de los tiempos de entrega de información a las juntas.

- “Tenemos un sistema donde registramos la información correspondiente a las juntas, que sirve para la elaboración de informes” (Entrevistado 3).
- “Hace un tiempo se hizo la inversión en un software exclusivo para la contabilidad de juntas, es una inversión grande que ha venido a solventar problemas de tiempos y minimizar la posibilidad de errores humanos que se podían dar con los formatos de Excel que utiliza el Ministerio de Educación. Como todo sistema tiene sus errores y cosas por mejorar, cuando se adquirió se negoció un tipo de mantenimiento para el mismo” (Entrevistado 7).
- “El rendimiento del sistema ha sido magnífico, ha sido genial porque reduce el tiempo de procesar cada uno de los gastos e ingresos. Para los que atienden juntas ha sido de gran ayuda, además solo lo tiene esta empresa” (Entrevistado 4).
- “Sistemas de estos no hay en la calle, antes era a puro Excel y el sistema ha permitido un crecimiento a la empresa. Se puede decir que hay sido un traje a la medida, pues fue hecho para contabilidad de juntas” (Entrevistado 5).

Análisis.

El adquirir un software exclusivo para tramitar información para juntas administrativas y educación ha sido una buena decisión de parte de la administración, prácticamente era una necesidad debido al crecimiento de la empresa en número de clientes. El formato utilizado por el Ministerio de Educación hubiese requerido la contratación de más personal para poder elaborar toda la información requerida por las juntas.

El sistema es capaz de elaborar informes y los estados financieros propios de la contabilidad, pues ya había sido utilizado para tales efectos y ha venido recibiendo una serie de mejoras que busca minimizar los recursos utilizados. Asimismo, se han realizado tareas que

demandan mucho tiempo para las personas de esa área, es por eso que dicha utilización se refleja en beneficios integrales.

Algo muy importante que se debe mejorar en este aspecto es la implementación de capacitación para la utilización de software, los colaboradores deben aprender en el día a día según su puesto. La forma en que el software emite la información brinda una mayor formalidad al servicio e información que la empresa llevará a cada una de las juntas y que servirá para que dichas juntas tomen decisiones en base a las necesidades.

Categoría 5: Servicio al cliente

Descripción.

Parte de los objetivos que se trazan en la fase de planeación derivan en brindar un servicio óptimo al cliente, que permita aumentar la capacidad de atender una cartera de clientes mayor. Debido al tipo de cliente que maneja la empresa, esta categoría es muy importante para la ejecución de planes de mejora continua.

- “Jonathan ha crecido mucho por el servicio que ha dado, ahora saben que tiene un equipo de trabajo detrás de él.
- “Las carteras de juntas como negocio son muy buenos y cuesta tomar alguna de ellas, pero por servicio la empresa ya tiene un nombre y un posicionamiento sobre todo en algunos lugares puntuales. El servicio que se da es muy fino, los informes son bien elaborados y eso provoca que la empresa sea recomendada” (Entrevistado 5).

Análisis.

De acuerdo con Rubio y Uribe (2013, p.17) el servicio consiste en dar prestaciones que son adicionales a lo que específicamente es el producto o servicio, es por eso que uno de los objetivos del servicio al cliente es diferenciarse de la competencia a través de un trato exclusivo lo cual genera beneficios tangibles para los clientes.

Una finalidad de la gestión administrativa es que todas las áreas puedan trabajar de forma coordinada y eficiente, por ello el servicio al cliente en este tipo de contabilidad refleja si se trabaja de esa forma en la empresa. La eficiencia en el servicio al cliente para JDK Consultores del Este S.A. es importante porque de ello depende la renovación de los contratos por servicios profesionales con cada una de las juntas administrativas y de educación.

La empresa ha tratado de establecer una forma definida de brindar el servicio, se trata de cumplir con los tiempos de entrega y la información es expuesta a cada junta para una mayor comprensión de los directivos. Se implementó la distribución de una cartera de clientes entre los colaboradores para una atención más personalizada, se debe mejorar la capacitación para minimizar la dependencia de conocimiento y decisión del gerente.

Por lo demás, los informes como un servicio adicional son entregados a las juntas en un CD que cada junta puede archivar para un mejor manejo de la información brindada, además ya reciben capacitación en el tema de contratación administrativa a través del gerente y un colaborador.

Unidad de Análisis 3: Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades son parte importante de un análisis interno y externo que permite determinar áreas donde deben ejecutarse acciones ya sea de mejora o reforzamiento empresarial, es fiel reflejo de lo que se hace bien y lo que no se hace tan bien. La gestión administrativa requiere de una identificación de ambas variables para poder así pulir su proceso administrativo y conseguir los objetivos de una forma más eficaz.

Estas variables influyen en la ventaja competitiva que pueda tener la empresa sobre la competencia, la etapa de la planeación es muy importante para incidir sobre las posibles fortalezas y debilidades a futuro de la organización. Esta unidad de análisis es quizá la que arroja los resultados más representativos por medio de las fuentes de información que se desarrollaron en la investigación.

Las categorías encontradas según de la unidad de análisis son:

1. Ausencia de auditorías.
2. Integración y motivación.
3. Recursos adecuados.
4. Capacitación.
5. Comunicación.
6. Dependencia operativa.
7. Control.
8. Acceso a transferencias bancarias.
9. Ausencia de contratos de trabajo.

Categoría 1: Ausencia de auditorías

Descripción.

Las auditorías son parte esencial del proceso funcional de una organización porque además de servir para detectar errores, también permiten alinear la empresa y el equipo de trabajo con las estrategias que se buscan implementar. En el caso particular del que forma parte esta investigación, una auditoría se torna una necesidad por el tipo de negocio en el que se desarrolla, manejo de fondos públicos y una serie de riesgos presentes:

- “Al no haber controles formales debe pensarse en la creación de un puesto de revisión, paralelo al crecimiento de la empresa en cantidad de colaboradores y juntas por atender.

Debe haber controles para evitar errores, aun así cuando la empresa trabaja en un cierto nivel de confianza. (Entrevistado 5).

- “Aunque este negocio es de confianza entre los colaboradores y la empresa, es necesario dividir los puestos para implementar controles o auditorías. Por ejemplo no todas las personas hacen pagos, ya que los que atienden cartera tienen potestad de mover dinero y pueden haber fugas o riesgo presente” (Entrevistado 5).

Análisis.

De acuerdo con Chavarría (2014, p.34) la auditoría es una herramienta encargada de reflejar deficiencias que posee la empresa en cualquier procedimiento en el que se aplique. En el caso en estudio al ser una empresa que en sus procesos involucra la manipulación de fondos públicos por su importancia, es indispensable la aparición de controles y auditorías sobre la forma en la cual se aplican los requerimientos para transferir dichos fondos.

Aunque en algunos casos se presentan controles cruzados entre el trabajo realizado por el colaborador y la revisión realizada por el contador, es un hecho que el contador delega riesgo en cada una de las personas que atienden juntas. Estas personas tienen la potestad de movilizar dinero de las juntas para realizar los pagos correspondientes, siempre y cuando estos se encuentren en las actas, que deben ser autorizados por la junta directiva.

Por otro lado, otra cantidad de pagos se realiza mediante cheques que sí deben ser firmados por el contador que se encuentre autorizado para dicho fin; como se ha indicado antes, los entrevistados comentan que se trabaja bajo un ambiente laboral de confianza y no ven la necesidad de modificar la gestión. Una mala gestión pone en riesgo la aceptación del cliente y por ende la pérdida del mismo se convierte en una afectación económica.

Dentro de las labores de control en el proceso administrativo que lleva la empresa, existe una ausencia de auditorías para los procesos funcionales que se realizan en la atención de las juntas. No existe la presencia de controles al azar ni la implementación y contratación de una

auditoría externa que pueda brindar un informe con una visión distinta y con base en ellos realizar las mejoras continuas pertinentes; todo esto se convierte en una debilidad administrativa por corregir.

Categoría 2: Integración y motivación

Descripción.

Esta categoría denota cómo la empresa en su gestión administrativa contempla en sus objetivos el trato a los colaboradores para hacerlos sentir bien y lograr un ambiente laboral sano. En la actualidad es primordial mantener buenas relaciones internas que permitan la eficiencia y un mejor rendimiento de cada uno en sus funciones. La presente categoría se deriva de la pregunta sobre cuáles son las principales competencias de la empresa:

- “Se ha tratado de integrar el personal a toda la gestión de la empresa mediante una serie de medidas para que se puedan sentir bien, es importante la motivación diaria y el buen ambiente laboral. Los colaboradores tienen la posibilidad de realizar ejercicio después del trabajo en un pequeño gimnasio, cuenta con mesa de billar, se brindan clases de zumba dentro de las instalaciones de la empresa, entre otros” (Entrevistado 7).
- “Tenemos la posibilidad de hacer cosas diferentes dentro de la empresa, que nos permite despejar la mente y trabajar más motivados” (Entrevistado 2).
- “Jonathan es una persona muy abierta que busca que todos se sientan bien, comprende todas las situaciones y si se ocupa un permiso es muy anuente. Todo esto genera motivación y que uno valore más el trabajo” (Entrevistado 3).
- “Siempre hay un apoyo si uno ocupa un permiso, para trabajar hay respeto y nos tratan muy bien” (Entrevistado 4).

Análisis.

De acuerdo con Prieto (2012) “el concepto de clima organizacional se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación” (p. 65). El factor humano es esencial en la productividad de una empresa y es por eso que integrar y motivar al personal solamente tiene resultados positivos; cuando el colaborador siente agradecimiento hacia el patrono, realiza las funciones con mayor determinación.

En la actualidad la empresa realiza una labor motivacional que busca hacer sentir parte de la empresa a los colaboradores, sobre todo porque algunos de sus empleados tienen un vínculo familiar que los une. Cada uno de los colaboradores tienen la confianza para participar en las actividades y también de expresar sus puntos de vista por la confianza y trato del gerente, al ser un grupo pequeño de personas, se brinda algún tipo de libertad para que ellos expongan sus ideas que beneficien el clima organizacional de la empresa.

Es importante destacar que como parte de la motivación que se desea inculcar, la empresa ha incurrido en gastos como la compra de mesa de billar, contratación de un profesor de *spinning*. Asimismo, esta se encuentra ubicada contiguo a la casa de habitación del gerente y tienen la libertad de almorzar en el comedor de la casa, el gerente es muy anuente y consciente cuando hay alguna necesidad de un permiso especial para ausentarse; todo esto en aras de motivar e integrar el grupo.

Categoría 3: Recursos adecuados

Descripción.

Parte de la eficiencia y las fortalezas de una organización se basa en los recursos con los que se cuenta para realizar las funciones de cada una de las áreas; por eso esta categoría refleja tanto fortalezas como debilidades. De los recursos nacen las ventajas competitivas sobre todo en el mundo actual donde domina el uso de la tecnología:

- “Tengo todo lo que necesito para hacer mi trabajo, me dan gasolina, carro, viáticos, etcétera” (Entrevistado 1).
- “Tenemos lo necesario para trabajar, un sistema que nos permite trabajar con la información de las juntas para poder realizar los informes y pagos” (Entrevistado 2).
- “Se trató de hacer una buena inversión para que ellos pudieran contar con todo lo necesario para trabajar, se dispuso de cámaras, intercomunicadores, teléfonos, escáner, computadoras, sala de reuniones, entre otros” (Entrevistado 7).
- “Más que recursos porque contamos con todo, si hubiese un crecimiento necesitamos la contratación de más personal. El gerente es muy humano y paternalista” (Entrevistado 4).
- “Todos los recursos requeridos están a disposición, pero el mayor aporte en recursos es el sistema contable adquirido que es de muy buen rendimiento. Inclusive al sistema se le da mantenimiento y se hacen requerimientos” (Entrevistado 5).

Análisis.

Una de las primeras impresiones al visitar la empresa para realizar las entrevistas fue la gran inversión que en algún momento se hizo para que los colaboradores tengan a disposición el equipo necesario y unas instalaciones adecuadas. Cada una de los colaboradores tiene su puesto de trabajo en el cual se desempeña con la tecnología adecuada, cuentan con escáner, fotocopidora, teléfonos, correos exclusivos de la empresa, entre otros.

Hace un tiempo se realizó una inversión con la compra de un software exclusivo para el desarrollo de la contabilidad para juntas administrativas y de educación, dicho software aunque ha tenido un buen rendimiento, es necesaria la retroalimentación del personal para hacerles mejoras importantes, referente a ingreso y tratamiento de la información. Este sistema ha permitido reducir los tiempos de entrega de informes y la confección de cheque, así como la aplicación de transferencias para pagos.

Una tarea pendiente en cuanto a los recursos con que se cuenta está en el tamaño de las instalaciones, a pesar de que son modernas y adecuadas, deberían ser un poco más grandes y, en caso de un crecimiento de la empresa, atendería contra la comodidad y el confort de los colaboradores. Las oficinas de gerente y personal que atiende juntas son muy cercanas, sin embargo esto contribuye a tener una comunicación más rápida, en caso de ser necesario.

Categoría 4: Capacitación

Descripción.

La capacitación es una de las variables más efectivas en una empresa donde con ella se busca suplir necesidades, mejorar la actitud de los colaboradores, conocimiento, habilidades o las conductas propias del personal. La capacitación es vista como una inversión de la organización para desarrollar el potencial de la persona y enfocarlo específicamente en diversas áreas o tareas, además pueden funcionar como un estímulo o como factor de retención de personal dándole valor a este dentro de la organización.

La capacitación es muy importante porque contribuye al logro de diversos objetivos y metas organizacionales, pretende perfeccionar al colaborador en el desarrollo de su puesto en función de las necesidades de la empresa. Esto convierte a la capacitación también en una variable muy importante, ya que actualmente las empresas necesitan personal multifuncional y que se puedan desempeñar en diversos puestos promoviéndose a ellos mismos laboralmente.

Depende del negocio en el que se vaya a desenvolver la persona, es muy importante que la empresa identifique cuándo necesita la capacitación, desde que se inicia su inducción para ayudarlo en su proceso de ajuste al medio. También se puede aplicar como entrenamiento, una vez ingresado a la empresa, para empezar a familiarizarlo con el puesto o bien como formación básica y reforzamiento para complementar el conocimiento adquirido.

Al ejecutarse un plan de capacitación adecuado, se contribuye a minimizar los errores que se presentan en las funciones de cada puesto, mejorar la imagen ante los clientes y ser más eficientes en tiempo y recursos invertidos para el logro de objetivos. Esta categoría proviene de la pregunta de si los colaboradores cuentan con los recursos adecuados para realizar su trabajo, donde algunos entrevistados expresaron su punto de vista:

- “Tengo año y medio de estar aquí y nunca he recibido capacitación de nada, lo que he aprendido es con el día a día. Tal vez falta involucrarnos a todos en algunos temas” (Entrevistado 1).
- “Quizá el primer año necesité una buena inducción o capacitación porque duré seis meses en adaptarme, en este momento no. Recibí un curso de contratación administrativa, tenemos los recursos adecuados para capacitarnos, si viene una persona nueva si necesita inducción” (Entrevistado 3).
- “Me gustaría que nos capacitaran, algunas veces me ha tomado en cuenta cuando va a capacitar las juntas y eso me ha retroalimentado mucho” (Entrevistado 4).
- “Nos dieron la posibilidad de capacitarnos en contratación administrativa, cada uno tomaba la decisión. No todos tenemos los mismo conocimientos sobre la contabilidad, nos apoyamos para que todos aprenden y vayan teniendo experiencia” (Entrevistado 5).

Análisis.

Como se había mencionado antes, JDK Consultores del Este S.A. es una empresa dedicada a la contabilidad mayoritariamente presupuestaria, esto quiere decir que la mayoría de sus clientes son juntas administrativas de educación. Este tipo de contabilidad no es muy desarrollado por estos profesionales, lo que la hace una contabilidad especial donde el conocimiento de requerimientos solicitados por el Ministerio de Educación es vital.

Actualmente el conocimiento casi absoluto de este tipo de contabilidad recae sobre el gerente que es el contador ante las juntas, dicha persona posee muchos años de experiencia en esta área y tiene una reputación reconocida en diversas áreas de la gran área metropolitana. Esta contabilidad debe desarrollarse también con base en la Ley General de la Administración Pública y la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública.

Según expresan algunos de los entrevistados, se puede identificar que no todos han recibido capacitación o actualización de los temas que a diario desarrollan, inclusive no todo el personal contaba anteriormente con conocimiento contable. Por ello es muy importante que la empresa pueda implementar un plan de capacitación al personal para mejorar el servicio al cliente, reducir los tiempos de entrega de las tareas, minimizar errores y por ende ser más eficientes integralmente.

Además, la organización ahora brinda el servicio de asesoría en contratación administrativa a su cartera de clientes pero solo dos de los colaboradores tienen capacitación y conocimiento en el tema lo que deriva una dependencia operativa en cuanto al servicio mencionado, es primordial que los colaboradores que atienden personalmente a los clientes cuenten con la capacitación idónea que les permita evacuar sus dudas en los temas relacionados al servicio de la empresa.

Otro punto que se deriva del análisis de esta categoría es el tipo de capacitación en el software que utiliza la empresa para el registro y aplicación contable de la información proveniente de las juntas, algunos de los entrevistados indican que no tuvieron la capacitación formal del uso del programa y esto se convierte en una debilidad de la gestión administrativa hacia el personal de la empresa.

Categoría 5: Comunicación

Descripción.

A nivel empresarial la comunicación es conocida como comunicación organizacional, contribuye al éxito de la empresa como sinónimo de eficiencia, coordinación y organización. Es muy importante que dentro de la empresa haya un mensaje claro y sea emitido por las personas idóneas, la comunicación interna tiene como principal tarea dirigir los esfuerzos coordinados hacia el logro de los objetivos planteados y por medio de la estrategia elegida.

Al hablar de comunicación, se puede mencionar la interna y la dirigida hacia los clientes, a nivel interno son importantes muchos factores como el correo electrónico, teléfono, *whatsapp*, reuniones, entre otros. Dentro de los beneficios de una buena comunicación interna, se puede destacar la contribución a generar un clima organizacional óptimo y de respeto siempre con la consigna de perfeccionar los procesos.

No menos importante es la comunicación hacia el cliente por cuanto el mensaje debe ser efectivo para suplir las necesidades de estos; este es un rubro que los clientes valoran a la hora de evaluar un servicio recibido. Esta categoría se deriva de la pregunta sobre la eficiencia de las líneas de mando, ante la pregunta los entrevistados indican lo siguiente:

- “El gerente es una persona muy abierta y siempre está anuente a escuchar sugerencias o puntos de vista, hacemos reuniones constantemente. La comunicación es muy buena, existe la confianza si hubiese dudas” (Entrevistado 1).
- “La comunicación es muy buena y efectiva porque el gerente siempre nos mantiene informados, nosotros también si informamos de todo” (Entrevistado 3).
- “La comunicación se da siempre a nivel laboral y en eso no ha habido ningún problema, inclusive para temas extra como permisos el gerente es muy abierto y se negocia para reponer tiempos” (Entrevistado 4).

- “La comunicación es 100% buena, en cualquier momento, lo más que pasa es que tengamos una duda y el gerente esté en alguna reunión. En los demás temas todo se trata de comunicar” (Entrevistado 5).

Análisis.

De acuerdo con Torres (2014) destaca la comunicación como un proceso organizacional donde se da un intercambio de información entre dos personas, administrativamente serían trabajadores y organización. La comunicación es primordial para la consecución de objetivos de forma eficiente y eficaz representada por el poder, liderazgo y toma de decisiones de la cual es base, los administradores dedican casi el 100% del tiempo implementando la comunicación hacia los colaboradores (p.269).

La comunicación en la empresa recae básicamente en el gerente como el principal emisor, todos los colaboradores se encuentran en el mismo espacio físico por lo cual esta es de fácil manejo; los entrevistados indican que el gerente constantemente realiza el envío de información concerniente al negocio mediante correo electrónico. La comunicación entre los integrantes de la empresa es fluida y según se indica se maneja en un ambiente de mucha confianza, cuando el gerente no se encuentra en la oficina los colaboradores tienen toda la libertad de llamarle para realizar cualquier tipo de consulta.

Las instalaciones cuentan con teléfonos, correo electrónico de la empresa, servicio de escáner, servicio de fax, entre otros. Mediante estos dispositivos, se facilita la comunicación en todos los ámbitos, especialmente porque se necesita una actualización constante de la normativa utilizada principalmente del Ministerio de Educación Pública y también la atención de las juntas administrativas y de educación a la hora de solicitar y recibir documentos.

Los colaboradores que tienen asignada una cartera de clientes deben estar en constante comunicación con los clientes y tienen toda la atribución para tener una relación laboral con ellos; parte de la atención de estos clientes requiere que los colaboradores estén en constante

coordinación con el gerente para comunicar decisiones y hacer las consultas pertinentes pues el gerente como contador autorizado de las juntas, es el responsable directo ante ellas.

Los entrevistados también indican que se realizan con mucha frecuencia reuniones para tratar distintos motivos como gestiones especiales de los clientes, recordatorio de los objetivos de la empresa, tratar ajustes operativos en la atención de las juntas. Aunque deben hacerse algunos ajustes la empresa por medio de su gerente tiene una buena comunicación con el personal, cabe resaltar que algunos de ellos tienen una relación familiar con el gerente lo que hace que la comunicación sea más abierta y directa.

Categoría 6: Dependencia operativa

Descripción.

Todo negocio en marcha necesita fluidez y agilidad para poder brindar productos o servicios eficientes y eficaces; para lograr dichas características, se necesita de una adecuada distribución de responsabilidades y la escogencia del personal idóneo para cada puesto según sus funciones. Aun así dadas estas características, podría verse afectado el proceso si las responsabilidades de los colaboradores no son bien atendidas y existen fallos en la aplicación de los procesos por errores meramente operativos.

Inclusive la dependencia operativa se da cuando los procesos dependen de personas y las demás no se encuentran capacitadas o bien no tienen las potestades adecuadas para suplir las necesidades. Es por eso que los procesos no pueden tener entramientos si se quiere lograr agilizar las funciones; asimismo, la dependencia operativa es una causa común de los recargos de funciones, mayores costos, calidad en productos o servicios, entre otros.

Esta categoría nace de la pregunta a los entrevistados, sobre su criterio acerca de las líneas de mando existentes en la empresa, sobre a quien se acude cuando existe alguna necesidad y el gerente se encuentra fuera de la oficina. Los entrevistados mencionan:

- “Existen casos donde las decisiones solo dependen del gerente y debemos llamar para consultar la decisión” (Entrevistado 1).
- “Algunas juntas no tienen mucho conocimiento; a veces vemos áreas donde solo Jonathan maneja y eso devenga mucho tiempo para él” (Entrevistado 3).
- “Algunas cosas por ejemplo de asesoramiento dependen del conocimiento de él, por su experiencia” (Entrevistado 4).

Análisis.

De acuerdo con la entrevista semiestructurada que se aplicó a los entrevistados, esta categoría se desprende de preguntas adicionales que se realizaron. Fue posible identificar que en diversas ocasiones existe una dependencia de la presencia del gerente o bien de su conocimiento como profesional contable y experto en el tema de contabilidad presupuestaria. Este tipo de contabilidad trabaja bajo el esquema en el que los gastos deben venir autorizados en un acta por la junta administrativa de educación; cuando dichas juntas tienen necesidades o situaciones especiales, estas deben ser autorizadas por el contador formal de JDK Consultores del Este S.A que es el gerente general.

Además, algunos de estos pagos deben ser realizados a través de cheque donde el contador es el firmante de la chequera, en ocasiones el gerente se encuentra en reuniones con los miembros de juntas o bien en la entrega de informes a las mismas. Esto hace que los procesos no puedan seguir desarrollarse o, en el peor de los casos, no se le pueda brindar una atención adecuada al cliente; estas situaciones indican la necesidad de capacitación al personal o bien la contratación de un jefe contable con el conocimiento suficiente para la toma de decisiones.

Sin embargo, los colaboradores indican que de momento la afectación cuando se presentan estas situaciones no entorpece en demasía el proceso, las consultas se atienden vía telefónica por el gerente o al volver a la oficina. Cabe destacar que uno de los colaboradores es

contador autorizado con el mayor conocimiento del tema, contribuye para evacuar algunas dudas propias de la contabilidad que puedan tener los demás compañeros.

Por lo demás, como uno de los servicios agregados por la empresa se encuentra la asesoría en contratación administrativa que se brinda a las juntas administrativas de educación, para este tema en específico solamente el gerente y un colaborador más recibieron capacitación y están debidamente instruidos en el tema. Ello provoca que la atención de consultas dependa exclusivamente de dos personas, si hubiese a futuro un crecimiento relativamente alto de clientes en esta materia la atención y credibilidad se pondría en riesgo.

Categoría 7: Control

Descripción.

El control es una de las fases más importantes de la administración porque permite evaluar si se están cumpliendo los objetivos a cabalidad según lo planeado; la administración no podría ser efectiva, si no existe control sobre las funciones realizadas. Es necesario tener control sobre lo que se realiza para poder lograr una eficiencia que por ende brinda numerosos beneficios como menores costos, tiempos eficientes, calidad en el servicio, cumplimiento de normativa, entre otros.

Esta categoría se encuentra relacionada con todas las funciones de la empresa y en todas las áreas, cuando los gerentes logran ver los resultados y aquellos no son los esperados o estimados tienen la posibilidad de investigar las causas promoviendo un mayor control sobre lo que se está haciendo. Es en esta parte donde la formalización de actividades a través de los manuales de procedimiento o de puestos, contribuyen a poder ejercer un mejor control según los parámetros establecidos.

Asimismo, existen situaciones en las cuales el control es muy importante y una de ellas es cuando se da la descentralización o bien se delegan las responsabilidades, sobre todo cuando hay una relación contractual y profesional entre una empresa y/o persona con un cliente. Esta

categoría responde a la pregunta sobre la presencia de controles en los puestos de trabajo, los entrevistados manifiestan lo siguiente:

- “Aquí todos somos responsables de lo que hacemos, por cuestiones de tiempo el gerente no tiene tiempo de revisar todo. Se da cuenta de las cosas porque uno le dice, no tiene total conocimiento de todo” (Entrevistado 1).
- “Por mi puesto el gerente sabe todo lo que hago” (Entrevistado 2).
- “En mi caso cuando hago informes yo los pongo en el escritorio para que el gerente dé el visto, pero no sé si en realidad los revisa totalmente. Algunas veces me he dado cuenta que sí lo hace” (Entrevistado 4).
- “No siempre hay control, si vemos algo raro nosotros lo comunicamos al gerente. Si quiere un control más minucioso, él puede ver los informes donde viene toda la documentación de los pagos, también tiene una persona que filtra cosas pero no revisa totalmente” (Entrevistado 5).

Análisis.

De acuerdo con Luna (2015) control “es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa” (p.117).

Según lo indicado por los colaboradores, sí existe un control sobre el trabajo realizado por cada uno de ellos, sin embargo dicho control solo es desarrollado por el gerente que también debe multiplicarse para reunirse con cada una de las juntas y hacerse presente en las sesiones donde se requiera su criterio y/o asesoría. Según lo indicado por el gerente, él es el contador autorizado ante las juntas de educación y se atienden alrededor de 45 juntas administrativas y de educación

sobre las cuales es el responsable de transferencias y emisión de cheques para pagos sobre facturas que deben estar registradas en actas.

Los colaboradores que trabajan con una cartera de clientes tienen acceso a hacer transferencias sin el control inmediato del contador, no así con la emisión de cheques que deben ser firmados por el mismo. En gran parte del trabajo de los colaboradores, el gerente deposita su confianza ya que por una cuestión de tiempo no tiene conocimiento del 100% de las transacciones realizadas por los compañeros; cabe mencionar que algunas de estas juntas, por su tamaño e importancia, tienen asignados presupuestos de millones de colones por lo cual la responsabilidad es mayor.

Aunado a todas estas responsabilidades propias del negocio, el gerente debe encargarse de todas las funciones administrativas de la empresa internamente, es por eso que se debe analizar la contratación o asignación de una persona que colabore con algunas funciones administrativas quitándole peso laboral al gerente para que pueda desempeñar mejor sus funciones estrictas como contador. En este caso particular, los colaboradores comentan que debe tomarse una decisión en caso de darse un crecimiento en la cantidad de clientes de la empresa, estas medidas comentadas contribuirían a minimizar los riesgos pues el control lo realizaría la persona profesional en la materia.

Categoría 8: Acceso a transferencias bancarias

Dicha categoría nace a raíz de las preguntas semiestructuradas sobre la atención de las juntas administrativas y de educación, en cuanto a la atención de los gastos requeridos de dichas juntas; estos entes diariamente requieren de compras de artículos para uso de las respectivas escuelas y colegios. En este sentido, cada gasto requerido debe ser aprobado en actas contra facturas, la aprobación de la junta y su envío al despacho contable es el último paso para la aprobación.

- “Nosotros tenemos acceso a los fondos de las juntas, algunas de ellas manejan millones de millones de colones” (Entrevistado 5).

- “Los pagos que son por transferencia los podemos hacer nosotros, tenemos acceso a debitar de las cuentas de las juntas” (Entrevistado 3).
- “Una persona recibe las actas y revisa los pagos que deben hacerse, traslada al ejecutivo y luego esa misma persona revisa que se haya pagado correctamente” (Entrevistado 7).

Análisis.

Actualmente la empresa trabaja bajo la modalidad de ejecutivos de atención a las juntas administrativas y de educación; parte de las funciones de dichos ejecutivos consta de realizar pagos de gastos de las juntas las cuales vienen aprobadas en actas. Estas solicitudes de pago deben venir con facturas adjuntas para la verificación del contador, cuando la persona que recibe la documentación revisa lo pasa al ejecutivo para volverla a revisar para hacer el pago respectivo que la primera persona verifica el pago ya aplicado.

Uno de los puntos más llamativos de este procedimiento es que los ejecutivos realizan los pagos a través del acceso que debería de ser en teoría solo de uso del contador; esta es la persona con potestad acerca de los movimientos del dinero para los fines establecidos en la legislación concerniente y bajo ciertos requerimientos. Dicho procedimiento exige un nivel de control máximo sobre las transacciones realizadas, además el colaborador responsable de la primera revisión se encarga nuevamente de revisar los pagos ya aplicados.

Lo correcto es que el contador sea quien revise cada uno de los pagos realizados y dé el aval correcto para aplicar dichos pagos. Actualmente los pagos aplicados por transferencia son pasados al contador para su revisión, pero esta depende del tiempo disponible para realizar dicha actividad que es una de las más importantes debido al riesgo de no cumplir con los requerimientos solicitados por el Ministerio de Educación Pública.

Otra forma de realizar pagos de gastos solicitados por las juntas son los cheques pues esta es una forma de mayor control para el despacho; los cheques deben ser firmados por el contador

y una de las personas autorizadas por cada junta. Los ejecutivos en este caso son los encargados de revisar el acta y confeccionar el cheque para que sea firmado y revisado por el contador.

Categoría 9: Ausencia de contratos de trabajo

Descripción.

En esta categoría se evidencia una problemática en cuanto a la formalidad en las relaciones entre los colaboradores y la empresa, esto representa un riesgo para la empresa ya que esto podría privarlo de ejercer la subordinación requerida en muchas áreas presentes en una relación de trabajo. La categoría se deriva de la pregunta sobre cuáles pueden ser las debilidades por atender inmediatamente:

- “Actualmente los colaboradores no poseen contratos escritos solamente son de carácter verbal, han firmado una boleta que podría llamarse de movimiento de personal donde se indican algunas características del puesto y la persona. Próximamente se piensa documentar un perfil de cada uno de ellos, también al principio se les dio la posibilidad de ser asegurados en planilla o trabajar por servicios profesionales” (Entrevistado 7).
- “La relación en cuanto a funciones es de tipo verbal, algunos forman parte de la familia” (Entrevistado 3).

Análisis.

En un primer contacto el gerente indicó que antes de iniciar funciones en la empresa, él atendía juntas administrativas y de educación de manera individual y que algunos de los colaboradores actuales le brindaban ayuda para gestionar la contabilidad de estos entes. Para cuando se inicia la empresa y se incluyen más personas a la organización, se les da la posibilidad de escoger entre trabajar registrados en planilla o bien ser contratados por servicios profesionales.

Como se analizó en otra categoría existe una debilidad a la hora de tener contratos por servicios profesionales ya que principalmente se da una falta de subordinación sobre los colaboradores. Ahora bien, los colaboradores que se encuentran registrados en planilla oficial cuota obrero patronal no poseen contratos escritos firmados sino que su relación también es verbal.

Aparte de no poder formalizar la actividad de cada trabajador, la ausencia de contratos de trabajo significa que la empresa funciona sin la formalidad de variables como los horarios, perfil de puestos, remuneración, entre otros. El empleado al no haber contrato de trabajo, se encuentra sin obligación del cumplimiento de normativa, manuales, procedimientos, normas y políticas; todo esto es de gran importancia en la actualidad para cumplir eficientemente con la gestión administrativa y así lograr los objetivos de cada una de las áreas.

Es indispensable formalizar los contratos de trabajo ya que esto es beneficioso para ambas partes, esto porque delimita y aclara las características por medio de las cuales se va a regir la relación laboral. Uno de las posibles razones de la ausencia de estos contratos es por la presencia de familiares dentro de la organización, sin embargo debido al crecimiento de la empresa y la inclusión de nuevos integrantes, se hace necesario formalizar los contratos.

Interpretaciones de los datos

La administración o gestión administrativa es fundamental para el desarrollo y crecimiento de empresas de cualquier área o profesión, sin una efectiva gestión administrativa es imposible desarrollar un ambiente adecuado que permita lograr los objetivos planteados previamente. En la actualidad, en un ambiente de competencia cambiante, donde las empresas deben adaptarse, es necesario promover cumplir con todo el proceso administrativo, sobre todo en empresas pequeñas o de capital limitado.

En el caso de la presente investigación, la empresa brinda un servicio particular como lo es la contabilidad de juntas administrativas y de educación, este tipo de contabilidad también es conocida como contabilidad presupuestaria. La empresa nace por una necesidad de atender una

mayor demanda, pues inició cuando el contador brindada el servicio desde su casa y tenía un trabajo no relacionado directamente con la contabilidad.

Al realizar esta investigación, se logró identificar la gestión administrativa actual que es desarrollada en su gran mayoría por el gerente y dueño de la empresa, dicha empresa funciona bajo una única jefatura que es su gerente. Se evidenció como el gerente cumple múltiples funciones y asume la figura de dueño, gerente y contador autorizado ante las juntas administrativas y de educación.

Dichas funciones atentan contra la formalización administrativa de procesos, procedimientos, normas y políticas. Ello provoca que los esfuerzos del gerente en algunas áreas y variables no sean tan efectivos y los demás colaboradores carezcan de una mejor dirección hacia el logro de metas; por eso la estructura organizacional es muy reducida y solo identifica los puestos existentes.

El análisis realizado logra recabar una gran cantidad de categorías concernientes al comportamiento administrativo de la empresa y por ende sí cumple con cada una de las fases del proceso administrativo. Se pudo determinar que la empresa, a pesar de funcionar bajo un ambiente ordenado y enfocado en el servicio al cliente, también cuenta con debilidades que resaltan como cuando algunos procedimientos no se documentan y se excede la confianza por la relación con los colaboradores.

En base en las entrevistas aplicadas se determinó que los colaboradores están muy conformes con el trato y la gestión del gerente en las diversas áreas como la motivación, trato, comunicación, conocimiento y la integración principalmente en la parte humana. Sin embargo, algunas de las carencias en cuanto a formalización, podrían eventualmente causar problemas contractuales con los colaboradores.

En lo que respecta al personal y sus funciones reciben una capacitación informal del manejo de las juntas y la aplicación contable para la generación de informes, si a eso se le suma que la elección del personal es muy débil y se hace con falta de atestados, esto puede poner en

duda la eficiencia del servicio. Lo anterior se resalta por la responsabilidad de los ejecutivos a cargo las juntas quienes deben velar por los intereses económicos de estas y el buen accionar del contador como el prestatario principal del servicio.

Aunque por el tipo de contabilidad que se ejecuta, ya por sí solo existen controles sobre los cheques los cuales deben ser firmados conjuntamente entre integrante de la junta y el contador, o bien las transferencias deben ser aprobadas en un acta formal y contra factura, siempre es necesaria la existencia de controles sobre el accionar de los funcionarios en cada una de las tareas operativas. Al atenderse poco menos de 50 juntas administrativas y de educación es indispensable formalizar algún tipo de control o bien establecer dicha función para una persona específica.

En la empresa existe un compromiso de los colaboradores de hacer bien las cosas buscando el crecimiento de la empresa, sobre todo por la relación que se ha creado entre dueño y personal. Sin embargo, al tener una estructura organizacional excesivamente pequeña las posibilidades de crecimiento laboral son pocas, a pesar de tener salarios un poco más altos que el mercado promedio, se corre el riesgo en algún momento de tener rotaciones de personal inesperadas que atentan contra el servicio y le dificultad al gerente el resto de funciones.

El gerente manifestó haber hecho una gran inversión en la creación de oficinas con todo el equipo necesario para cumplir con las funciones requeridas, además de la compra de un sistema informático para contabilidad presupuestaria de juntas administrativas y de educación. El gerente se capacitó en el tema de contratación administrativa para brindar un servicio adicional a las juntas y además agregarlo a sus atestados; dichos atestados son muy importantes porque la contratación del contador por parte de las juntas se realiza por medio de un cartel de contratación.

Para evitar la dependencia operativa de una sola persona, es necesario que se ajuste el tema de capacitación en la ley de juntas y la ley de contratación administrativa para los colaboradores para minimizar el riesgo operativo por desconocimiento de normas. Esto también incide en la eficiencia en la solución de problemas o dudas que puedan dar los ejecutivos a las necesidades de las juntas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones generadas dentro de la investigación y que se basan en el análisis de cada categoría, dichas categorías son las variables más importantes de cada una de las unidades de análisis presentes en el estudio. Las conclusiones se derivan del análisis de las categorías, además se establecerán recomendaciones sustentadas en el marco de referencia que contribuyan a mejorar la gestión administrativa de la empresa JDK Consultores del Este S.A.

Todo el análisis es enfocado en la gestión administrativa, la eficiencia, fortalezas y debilidades presentes en la gestión de la empresa; para dicho análisis, fue muy importante la aplicación de entrevistas semiestructuradas para poder abarcar diversos temas concernientes a la gestión y proceso administrativo que lleva la empresa en su poco tiempo de funcionamiento. La opinión y punto de vista de los colaboradores sirvió para reflejar una serie de variables que se convierten en puntos de mejora y los cuales serán objetivos futuros para la organización.

Conclusiones de la investigación

Se concluye que la gestión administrativa desarrollada por la empresa tiene debilidades en funciones y procesos, la gestión es aplicada en su mayoría de forma verbal y sin formalización de las distintas funciones.

Se llega a la conclusión que las funciones del gerente son excesivas, ya que está a cargo de casi toda la gestión administrativa de la empresa y además forma parte del propio negocio de la empresa como contador responsable ante las juntas administrativas y de educación.

El gerente, al estar involucrado en todo tipo de funciones, se priva de formalizar cada uno de los procedimientos administrativos y de trabajo, por lo cual se concluye que existe una debilidad en el orden y estandarización de las funciones.

En el caso del resto de los colaboradores, estos laboran al tope máximo de funciones que permitan brindar un servicio eficiente en cuanto a calidad y tiempos de entrega, ya que atienden una cartera de clientes que amerita cumplir con una serie de requerimientos para cada uno de ellos.

La estructura organizacional de la empresa es muy discreta, sobre todo tomando en cuenta el número de colaboradores con los cuales cuenta, prácticamente posee dos eslabones que son el gerente y el resto del personal. Se maneja de esta forma por el nivel de confianza con el cual se trabaja; se puede concluir que por las funciones del gerente de atender a las juntas en cada uno de los centros existe cierta debilidad para ejercer su rol sobre los colaboradores.

Para la atención de las juntas, cada ejecutivo aunque debe cumplir con ciertos requerimientos, atiende a su manera su cartera de clientes. Se concluye que los procesos que deben seguir los colaboradores solo han sido determinados de forma verbal y esto ha afectado el cumplimiento de dichos procesos.

La dirección administrativa del personal recae sobre el gerente y ha sabido brindar apoyo a los colaboradores en cuanto a la toma de decisiones, convoca a reuniones para aclarar temas de formato en la forma de trabajo. Sin embargo las reuniones no se hacen de forma constante por ello se concluye que las funciones se realizan sin un objetivo en común claramente definido.

En un tipo de negocio como lo es la atención de juntas administrativas y de educación donde el contador debe cumplir con diversos requerimientos del Ministerio de Educación, es indispensable la existencia de manuales de procedimientos, dichos manuales no existen en la empresa por esto se concluye que la forma de trabajo actual no asegura el cumplimiento de requerimientos ni la existencia de una estandarización.

La evaluación de desempeño es aplicada cada año a los colaboradores con una serie de preguntas, se concluye que debe ser ajustada a indicadores para determinar el cumplimiento de variables.

Establecer los puestos en una empresa es primordial para el cumplimiento de tareas, aunque están determinados cada colaborador con un puesto se llega a la conclusión que existe una gran deficiencia administrativa al no haber manuales de puesto para guiar al personal en sus funciones.

La empresa no cuenta con una visión y misión debidamente formalizada y documentada, se llega a la conclusión de que los colaboradores no tienen claro lo correspondiente a las metas y objetivos de la empresa.

La existencia de normas y políticas es fundamental en una empresa para fomentar el orden de los procesos y además facilita la eficiencia de los controles sobre las funciones, dichas normas y políticas no existen en la empresa y esto atenta contra la imagen y el orden con el cual se trabaja. Se llega a la conclusión de que existe una necesidad primaria de la creación de normas y políticas tanto para colaboradores como para clientes.

En cuanto a la relación contractual de colaborador y empresa, se concluye que al no tener todos los colaboradores la misma relación laboral con la empresa, podrían darse conflictos en cuanto al rendimiento de cada uno y la aplicación de la jerarquía de parte del gerente y con ello se perdería subordinación.

La implementación de procedimientos se realiza a conciencia de cada colaborador puesto que los procedimientos solo se establecieron de manera verbal; se concluye que la empresa no trabaja bajo procedimientos que contribuyan a la eficiencia en el servicio al cliente.

En cuanto a la selección de personal, se evidencia que la escogencia de este se da en ausencia de atestados concernientes al tipo de negocio en el cual se desenvuelve la empresa, en este caso la contabilidad. Se llega a la conclusión de que al ingresar personal sin conocimiento previo de la contabilidad, se invierte tiempo innecesario en recursos y capacitación.

La entrega y calidad de los informes dados a las juntas administrativas y de educación es probablemente una ventaja competitiva para la empresa en relación a la competencia, se concluye

que dichos informes son desarrollados de forma eficiente y es una de las principales preocupaciones del gerente.

El gerente como dueño y contador elegido por las juntas para su atención, tiene pleno dominio de la contabilidad presupuestaria por su experiencia en dicho ámbito; por ello se concluye que existe una debilidad en la capacitación y conocimiento del resto del personal lo cual provoca una dependencia del gerente.

A las juntas administrativas y de educación se les debe entregar informes mensuales para ser presentados a las direcciones regionales del Ministerio de Educación, la empresa bajo el formato de trabajo que implementa siempre cumple con la entrega a tiempo de los informes.

La compra e implementación de un programa informático que asiste la contabilidad de las juntas ha venido a facilitar el ingreso de información, así como los pagos que deben realizarse. Llegando a la conclusión que parte de la eficiencia de la empresa se debe al tratamiento de información por este medio.

Una variable muy importante en las organizaciones es el servicio al cliente, se concluye que a pesar de brindar un buen servicio, los ejecutivos no cuentan con capacitación en dicho tema y manejo de toma de decisiones para complementar el servicio. Ya que en diversas circunstancias deben tomar sus propias decisiones y brindar la atención en ausencia del contador.

Se concluye que existe ausencia de auditorías formales sobre el trabajo realizado por los ejecutivos; sin embargo, la contabilidad se trabaja sobre conciliaciones sobre las cuales se enfoca el control. Además se llega a la conclusión de que no se realizan los controles necesarios sobre el cumplimiento de actas, facturas y pagos, pues cumplir con estos requisitos es primordial para movilizar los dineros de las juntas.

En el caso de la motivación e integración del personal, el trabajo ha sido bueno de parte del gerente, pues trata de ser flexible con los colaboradores, brinda la posibilidad de utilizar un mini gimnasio, clases de zumba, mesa de billar y trata de integrar a los colaboradores en un

ambiente familiar. Estas características crean un compromiso en el colaborador para realizar las tareas con el mayor esmero posible.

Las instalaciones reúnen condiciones óptimas de trabajo para los colaboradores, por lo cual se concluye que el esfuerzo realizado por el dueño fue eficiente y busca facilitar el servicio que se brinda a las juntas administrativas y de educación. Es de gran importancia trabajar con recursos adecuados porque motiva al colaborador facilitándole las tareas.

La capacitación no ha sido la adecuada para el personal pues no ha sido brindada de manera formal, se concluye que los colaboradores deben aprender “sobre la marcha”, ello pone en riesgo las tareas y el cumplimiento de objetivos. Por ejemplo, el cumplir con tiempos de entrega, entrega de información eficaz, entre otros.

La comunicación interna de la empresa es buena ya que se da por diferentes vías, parte de los recursos invertidos promueven dicha comunicación, esto concluye que los colaboradores se encuentran muy satisfechos con la forma en que se comunican gerente y colaboradores.

Se concluye que existe una dependencia operativa sobre el conocimiento del contador y las decisiones que pueda tomar, esto atenta contra el servicio al cliente incluyendo la solución de problemas a las juntas. Como el contador debe visitar a las juntas y asistir a reuniones, ese tiempo fuera de la oficina resta agilidad a la operatividad de la empresa en algunas ocasiones.

El trabajo que desarrolla la empresa se encuentra en gran parte basado en la confianza existente en los colaboradores, sobre todo por la relación familiar que tienen algunos de ellos con el gerente. Aunque se realizan algunos controles sobre las funciones de los colaboradores, esto influye en la rigurosidad de los mismos y la eficiencia de los procedimientos.

En el caso del acceso de las transferencias bancarias, existe la libertad de realizar pagos sin necesidad de consultar al gerente que es la persona responsable ante las juntas y la única con facultad para movilizar fondos. Se concluye que, a pesar de llevar cierto control sobre las

mismas, los colaboradores tienen a disposición el traslado de fondos, la cantidad de juntas y de pagos diarios imposibilita al gerente a controlar totalmente las transferencias.

Se concluye que no existen contratos de trabajo debidamente firmados por los colaboradores de la empresa, únicamente firman una boleta con algunos datos del puesto. Esta situación genera una deficiencia administrativa que desemboca en posibles conflictos contractuales y una dificultad para aplicar controles sobre las tareas realizadas.

La situación administrativa de la empresa se puede ver comprometida en caso de darse un crecimiento en la cantidad de juntas administrativas y de educación por atender; hasta el momento el gerente siente que tiene control sobre cada una de las fases del proceso administrativo.

Recomendaciones

Se le recomienda al gerente:

Analizar la distribución de funciones periódicamente cada vez que exista un crecimiento en la cartera de clientes, para evaluar el cumplimiento que se pueda dar en tiempos de entrega de la información y la calidad de la misma en los informes que se brindan mensualmente a las juntas.

Se recomienda crear un manual de procedimientos para el desarrollo de las funciones concernientes a la atención de las juntas administrativas y de educación, tomando en cuenta las leyes y normativas del Ministerio de Educación. También basado en el proceder contable del cual se tiene vasta experiencia, para que dichos manuales contribuyan a la estandarización de la estructura operativa y los controles de los procedimientos antes mencionados.

Se aconseja incluir en la evaluación de desempeño, indicadores que puedan reflejar la eficiencia con la que se brinda el servicio, también tomar en cuenta la opinión y calificación de los clientes sobre el servicio que se les brinda. Además, cumplir con las dos evaluaciones anuales

que fueron estipuladas por el gerente desde hace años, para poder visualizar que cada uno de los objetivos planteados en el plan estratégico, se vayan cumpliendo.

Se sugiere a la empresa crear un manual de puestos donde se establezcan claramente las funciones que deben realizar cada uno de ellos, además, delimitando su responsabilidad, para lograr estandarizar la forma de trabajar y mejorar atención al cliente que reciban las juntas administrativas y de educación, esto permite evitar confusiones a los colaboradores a la hora de cumplir tareas.

Se recomienda hacer reuniones semanales con el personal de la empresa, se deben explicar los objetivos, cambios, recomendaciones y puntos de mejora que se pueden aplicar a la organización. Siempre tomando en cuenta los puntos de vista de cada uno de ellos sobre el proceder administrativo y de otros temas, se debe seguir implementando la lluvia de ideas para mejorar los procesos; porque esto contribuye a afinar los procesos y retroalimentar al colaborador en su conocimiento y servicio.

Toda organización formal tiene definida una misión y una visión, la cual guiará las acciones de los diferentes departamentos y puestos, basado en esa afirmación se recomienda crear y formalizar una visión y misión para la empresa que pueda ser dada a conocer a los colaboradores y clientes. Es importante cumplir con esta recomendación porque esto permitirá que cada colaborador conocer el objetivo al que contribuye su función, sobre todo al ser una empresa pequeña.

Se recomienda crear normas y políticas aplicables a todas las funciones desarrolladas en la empresa y que abarquen a todos los puestos, se aconseja establecer normas relacionadas con horarios, vestimenta, conductas, salarios, forma de pago, entre otros. Porque al establecer este tipo de guías permite aumentar la productividad, motivación y apariencia de la empresa.

Se recomienda la creación y formalización de contratos de trabajo para todos los colaboradores de la empresa, dejando sin efecto los contratos de manera verbal que se han establecido entre las partes. Se aconseja crear dichos contratos manteniendo la mayoría de las

condiciones con las cuales labora el personal, para no afectar la operación normal de la empresa. Esto es muy importante porque permite controlar al personal de manera legal mediante un contrato y poder evitar conflictos laborales por funciones o condiciones que no estén claramente establecidas.

Una vez creado el manual de procedimientos, se aconseja iniciar con una serie de medidas de prueba para poder aplicarlo a través de todos los colaboradores involucrados, para luego poder funcionar bajo un estándar que permita resultados medibles para todos. Estas medidas van a permitir ajustar el funcionamiento operativo de la organización.

Se sugiere que en el proceso de contratación y selección de personal se enfatice en la contratación de personas con conocimientos contables o de administración para ayudar a la empresa a una mejor adaptación del nuevo colaborador a funciones propias de la empresa. En el caso de los familiares que integran la empresa, se aconseja que sean abordados imparcialmente, ya que esto atenta contra el orden operacional y emocional del resto de la planilla.

Es importante que los colaboradores que utilizan el software de la empresa puedan reunirse a menudo con el gerente para expresar sus puntos de vista y de mejora del rendimiento del mismo, el gerente debe seguir gestionando las mejoras al proveedor como se ha hecho hasta ahora. Porque esto contribuye a retroalimentar la productividad del sistema en pro de la eficiencia de la empresa.

Se recomienda incluir en el presupuesto y planificar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa, con el fin de dar un servicio eficiente al cliente. Es importante incluir a todo el personal de atención de las juntas administrativas y de educación, para que todos estén en capacidad evacuar dudas y resolver los problemas que se presenten.

Cada día la empresa es la responsable del dinero que le es asignado por presupuesto a las juntas administrativas y de educación, para lo cual se aconseja aplicar controles cruzados en la aplicación de pagos. Se propone que la persona receptora de las actas con facturas adjuntas no sea

la misma que revisa la aplicación de dicho pago, porque así se puede implementar un control más eficiente en la revisión de dichos pagos.

Como parte de la recomendación planteada anteriormente, se sugiere emitir y revisar informes de cada ejecutivo sobre los pagos hechos diariamente, además implementar controles por muestra para confirmar la aplicación de los pagos contra las actas y facturas que cumplan con todos los requerimientos.

Con base en el número de colaboradores de la empresa y la cantidad de clientes con los que cuenta actualmente, se recomienda nombrar una persona con funciones de dirección, en caso de ausencia del gerente, porque este visita clientes y debe exponer cada uno de los informes que se entregan mensualmente, esto es muy importante para minimizar la dependencia operativa que genera la ausencia del gerente.

Se propone hacer un análisis de la cartera de clientes de los ejecutivos para evaluar la demanda de trabajo de cada uno de ellos y con base en el análisis tomar decisiones en cuanto a la distribución de funciones. Estas decisiones pueden incidir positiva o negativamente en la eficiencia del trabajo realizado.

Se recomienda a los colaboradores:

Aprovechar las reuniones grupales para externar la situación en cuanto al recargo o distribución de funciones basadas en la cantidad y tipo de juntas administrativas y de educación atendidas. Para que la distribución pueda ser analizada y no atente contra la productividad y cumplimiento de tareas.

Establecer una relación contractual con la empresa que le permita gozar de los beneficios de las cargas sociales, se respeten sus derechos laborales y estos también no le perjudiquen en caso de algún problema laboral, porque actualmente los colaboradores se encuentran en desventaja si eventualmente surge algún conflicto laboral donde se encuentren intereses de por medio.

Referencias

- Baca, G. (2014). *Administración Integral: hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Chavarría, C. (2014). *Auditoría Administrativa*. México: Editorial Digital UNID.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Diago, F. (2012). *Pincelazos del servicio al cliente: un estilo de vida*. Colombia: Editorial Politécnico Grancolombiano.
- Eggers, M. (2012). *Teoría de las Organizaciones*. Argentina: Editorial Maipue.
- Gasalla, J. (2015). *La Dirección de Personas*. España: Editorial UOC.
- González, C., Domingo, R. y Pérez, M. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Costa Rica: UNED Publicaciones.
- Guerrero, J. y Galindo, J. (2014). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria.
- Guerrero, J. y Galindo J. (2014). *Contabilidad 1*. Grupo Editorial Patria.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Hitt, M., Duane, R. y Hoskisson, R. (2014). Administración Estratégica: competitividad y globalización. México: Cengage Learning.
- Huamán, L. y Ríos F. (2015). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Perú: UPC.
- Jones, G. y George, J. (2010). Administración Contemporánea (6ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. México: McGraw Hill.
- Luna, A. (2014). Administración Estratégica. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna, A. (2014). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna, A. (2015). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, A. y Navarro, J. (2014). Gestión por procesos de negocio. España: Ecobook-Editorial del Economista.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2012). La Gestión Empresarial. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, V. (2016). Administración: de lo simple a lo complejo. Argentina: Pluma Digital Ediciones.

Pallerola, J. y Monfort, E. (2014). Auditoría. España: Editorial RA-MA.

Prieto, J. (2014). Proyectos: enfoque gerencial (4ª. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional (4ª. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Román, O. (2015). Planeación Estratégica. Alemania: Editorial Académica Española.

Rubio, G. y Uribe, M. (2013). Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: una aplicación para las grandes superficies. Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima.

Ruiz, E., López, S., García, C. y Gago, M. (2013). Gestión de recursos humanos. España: McGraw Hill.

Sánchez, M. (2014). Administración 1. México: Grupo Editorial Patria.

Sánchez, M. (2017). Gestión Estratégica, Innovación y Prospectiva en Comunicación: bases, técnicas y casos prácticos. España: Editorial UOC.

Schermerhorn, J. (2013). Administración. México: Editorial Limusa.

Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2008). Administración Estratégica. México: McGraw Hill.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. México: McGraw Hill.

Torres, Z. (2014). Administración Estratégica. México: Grupo Editorial Patria.

Torres, Z. y Torres, H. (2014). Planeación y Control. México: Grupo Editorial Patria.

Torres, Z. (2014). Teoría General de la Administración. México: Grupo Editorial Patria.

Van Den, E. (2010). Gestión y Gerencia Empresariales: aplicadas al siglo XXI. Colombia: Ecoe Ediciones.

Vite, V. (2014). Contabilidad General. México: Editorial UNID.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario.

El presente instrumento de recolección de datos es una herramienta utilizada para obtener información, para realizar el Análisis del Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la empresa JDK Consultores del Este S.A., para el tercer cuatrimestre 2018, por el estudiante Luis Diego Calvo Barquero, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, énfasis en Gerencia en la Universidad Internacional de las Américas.

Dicho cuestionario es confidencial y será usado exclusivamente para el análisis de la investigación, por lo cual se le solicita contestar de manera que se ajuste a la realidad de la situación de la empresa.

Instrucciones

Responder las preguntas según su criterio como funcionario y actual situación de la empresa.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?
2. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos y estrategias de la empresa? Por favor justifique su respuesta.
3. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional? Por favor justifique su respuesta.
4. ¿Consideraría usted que los procedimientos administrativos propician el trabajo en equipo? Por favor justifique su respuesta.
5. ¿Considera usted que existe una adecuada distribución de funciones? Por favor justifique su respuesta.

6. ¿Existe algún control sobre las funciones que usted realiza? Por favor justifique su respuesta.
7. ¿Cómo cataloga el funcionamiento de las líneas de mando en la empresa? Por favor justifique su respuesta.
8. ¿Cuenta usted con los recursos adecuados para realizar su trabajo? Por favor justifique su respuesta.
9. ¿Cómo califica el desempeño de la empresa y su crecimiento? Por favor justifique su respuesta.
10. ¿Cuáles definiría usted como las principales competencias de la empresa? Por favor justifique su respuesta.
11. ¿Cuáles considera usted son las debilidades de la empresa? Por favor justifique su respuesta.