

Corporación Universitaria Minuto de Dios



Facultad de ciencias económicas y administrativas

Proceso Administrativo en la Empresa Tornymotos Bello

Proyecto de grado para optar al título de administradoras de empresas

Jennifer Marcela Vásquez Rojas

87963

María Magdalena Blandón Arango

88897

Asignatura: Proyecto de grado

Tutor: Alina Agudelo Alzate

Mayo 23 de 2013

Bello

## **Agradecimientos**

Es muy gratificante para nosotras como estudiantes y futuras profesionales el poder dedicar y agradecer este proyecto a Dios, sin sus bendiciones y su compañía no hubiese sido posible la culminación satisfactoria de cada una de las gestiones que se lograron, no solo para la empresa Tornymotos Bello, sino para el proceso formativo que emprendimos hace cinco años.

Deseamos agradecer a nuestras familias, por brindarnos la oportunidad de estudiar esto que tanto nos gusta, por su compañía incondicional en cada momento que hemos vivido, y sobre todo por apoyar este proyecto, por contribuir a que nuestros pasos nos guíen a alcanzar nuestras metas y luchar por aquello que deseamos más allá de los obstáculos.

De igual manera agradecemos a los docentes que a lo largo de la carrera contribuyeron a nuestra formación y que nos han permitido hoy poder aplicar en este proyecto empresarial muchos de los conocimientos propios de las ciencias administrativas. Agradecemos asimismo a nuestra tutora Alina Sorany Agudelo Alzate por creer en nuestro proyecto, por brindar su experiencia y dedicación para que se lograran mejoras reales y beneficiosas para la empresa en que se desarrolló el mismo, manifestadas en este trabajo que representa para nosotras un gran logro en nuestra carrera como estudiantes profesionales.

Agradecemos enormemente a todos los miembros de la empresa Tornymotos Bello, pues se logró formar un equipo de trabajo comprometido y dinámico en donde cada uno conoció la importancia y el gran aporte que estas propuestas le brindan al proceso

administrativo de la empresa, pero en especial al señor Guillermo León Quiroz Toro, propietario pues sin su paciencia, compromiso y liderazgo no se hubiesen logrado grandes cambios que darán a la empresa grandes ganancias en múltiples aspectos.

Finalmente agradecemos infinitamente a la universidad Minuto de Dios por brindar todos los recursos necesarios, tanto humano, como tecnológico y demás para que hoy podamos a través de este proyecto dar testimonio de lo que es posible lograrse con dedicación, esfuerzo y perseverancia.

## **Estructuración del Proceso Administrativo de la Empresa Tornymotos Bello.**

### **Resumen**

El propósito de este trabajo se orientó a evaluar la calidad de los procesos y la efectividad de la gestión administrativa en la prestación de los servicios de comercialización de tornillos y accesorios para motocicletas. Se analizan herramientas como el proceso administrativo (planificación, organización, dirección, control), programas de mejoramiento continuo lo que permitirá obtener una perspectiva de la situación de la empresa y determinar los aspectos positivos y negativos de manejo administrativo y así poder corregirlos, mejorarlos y controlarlos de una manera adecuada con los requerimientos exigidos en la empresa.

En el primer capítulo de este proyecto se presenta el planteamiento del problema con los antecedentes de la empresa Tornymotos Bello, explicando el rol de su negocio, sus características y su historia desde el inicio de sus actividades hasta su situación actual y su intervención en el mercado, para el segundo capítulo se realiza una recapitulación de todos los aspectos teóricos que son utilizados en el proyecto, en el tercer capítulo consta de un marco metodológico en el cual se consideraron los argumentos referidos a la metodología utilizada, en cuarto capítulo se habla del análisis de resultados en el cual se hace un análisis completo que estudia la situación actual de la compañía con la cual se desarrolla una evaluación de sus factores críticos tanto internos como externos y su priorización, y en el quinto capítulo se encuentra la discusión y conclusiones y recomendaciones.

## Tabla de contenido

Agradecimientos.....	ii
Introducción.....	vii
Capítulo I. Planteamiento del problema .....	ix
1.1. Antecedentes del problema .....	ix
1.2. Planteamiento del problema.....	xi
1.3. Pregunta de investigación .....	xii
1.4. Objetivos .....	xii
1.4.1. General.....	xii
1.4.2. Específicos.....	xiii
1.5. Justificación. ....	xiii
1.6. Delimitaciones. ....	xv
1.7. Limitaciones.....	xvi
2. Capítulo II. Marco Teórico.....	xvii
2.1. Teoría General de procesos administrativos.....	xvii
2.1.1. Teoría general de procesos administrativos .....	xvii
2.2 Teoría específica de procesos administrativos.....	xxiv
2.3 Estudios empíricos de procesos administrativos. ....	xxix
2.4 Párrafo de síntesis .....	xxxiv
3. Capítulo III. Marco Metodológico.....	xxxv
3.1 Enfoque Metodológico.....	xxxv
3.1.1. Etapas de la investigación cualitativa.....	xl
3.2 Rol del investigador .....	xli
3.3. Consideraciones éticas .....	xlii
3.4. Recolección de datos (fuentes de la información) .....	xliii
3.5 Población y muestra poblacional .....	xliv
3.6 Tipo de instrumentos para la recolección de datos .....	xliv
3.7 Diseño de instrumentos.....	xlvii
3.8 Análisis de datos (transcripción y registro) .....	xlviii
3.9 Análisis de categorías .....	xlviii

4. Capítulo IV. Análisis de resultados .....	li
4.1. Descripción del proceso de recolección de la información .....	li
4.2 Análisis de resultados .....	lii
4.2.1 Identificación de categorías.....	liv
4.2.2 Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo. ....	lv
5. Capítulo V – Discusión y Conclusiones .....	lviii
5.1 Descripción de los hallazgos en relación a la pregunta de investigación. ....	lviii
5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos. ....	lix
5.2.1 Objetivo No. 1. Diagnosticar los procesos administrativos inherentes de Tornymotos Bello.....	lx
5.2.2. Objetivo No. 2 Diseñar organigrama de funciones .....	lxii
5.2.3. Objetivo 3 Modelar la estructura organizacional .....	lxvi
5.3 Conclusiones .....	lxxvii
5.3.1 Sugerencias o recomendaciones a la empresa.....	lxxix
5.3.2 Sugerencias o recomendaciones a la institución .....	lxxx
5.3.3 Sugerencias o recomendaciones al sector .....	lxxxii
Apéndices .....	lxxxii
Referencias .....	cxix

## **Introducción**

Toda organización se desarrolla en un ambiente lleno de cambios, políticas y normas que debe aplicarse para alcanzar sus objetivos de manera efectiva, debe de alguna forma proporcionar una serie de procedimientos administrativos, la complejidad de estos, van a depender de la magnitud y del tipo de actividad a que se dedique la organización. A su vez dichos procedimientos se descomponen en diversas maneras, tratando siempre de realizar una tarea específica quedando una relación y secuencia cronológica en sus resultados.

Dentro de la organización, un sistema permite reunir toda la información procedente tanto de su interior como de su exterior y ponerla a servicio de cualquier otro elemento del sistema que lo necesite. Cuando en una empresa la falta de proceso administrativo presenta barreras organizativas se genera conflictos y se interrumpe el normal desarrollo de las operaciones; tal es el caso de la empresa Tornymotos Bello, la cual presta servicio en la venta de repuestos y accesorios para motocicleta, y ha ido expandiendo sus actividades con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

El objeto fundamental de esta investigación, fue diseñar el modelo administrativo que mejor se acopla a la empresa Tornymotos Bello, realizando un viaje a través de la teoría de procesos administrativos, siendo esta una herramienta eficaz en el desarrollo del negocio y el desenvolvimiento del proceso administrativo adecuado, de este modo lograr convertirse en una organización competitiva a la par con las nuevas estructuras de mercado que se vienen desarrollando en la actualidad.

La investigación tuvo fundamentos teóricos y metodológicos adecuados que se encaminan a proponer un modelo administrativo que controle las actividades comerciales de la empresa Tornymotos Bello, de manera que pueda realizar sus operaciones de la mejor manera posible.

El presente trabajo de investigación estuvo desarrollado en cinco capítulos, los cuales se muestran a continuación:

El capítulo I. contiene antecedentes del problemas, planteamiento del problema y sus generalidades, pregunta de investigación, objetivos general y específicos, justificación o importancia del mismo, delimitación.

El capítulo II. Presenta marco teórico, describe lo que sustenta la investigación y muestra, además, la reseña histórica de Tornymotos Bello y la definición de términos básicos de los autores, Finch, Freeman, Gilbert, Mascaró, Rosemberg, Kholer, Alarcón, Champy, Chiavenato, Cuc, Paredes, Ayala, Fayol, Guerra, Aguilar, Granados, Moreno, Pleite, Massó, Rodríguez, Stoner, Hernández, entre otros.

El capítulo III. Presenta el marco metodológico, en el cual se describe, tipo, nivel de investigación, técnicas que se utiliza para lograr los objetivos planteados.

En el capítulo IV. Se realiza el análisis y presentación de los resultados en el transcurso de la investigación. Se desarrolla la propuesta planteada a la empresa Tornymotos Bello.

En el capítulo V. presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



## **Capítulo I. Planteamiento del problema**

En este capítulo se encontrará que la empresa Tornymotos Bello durante su vida empresarial y desarrollo de sus actividades comerciales y organizacionales, no ha definido bien su proceso administrativo para la gestión empresarial; por lo tanto la organización debido a dicha problemática, las políticas y objetivos no son claros. Tornymotos Bello, debido a la falta de estrategias de gestión, pierde oportunidades de mercado y de mejoramiento de los procesos internos, lo cual impiden su crecimiento y dificultan el sostenimiento y competitividad en el mercado.

### **1.1. Antecedentes del problema**

La empresa Tornymotos Bello, es una comercializadora de tornillos y accesorios para motocicletas, fundada en el municipio de Bello Antioquia en la carrera 52 No. 55-40, fue creada en el año 2005, por iniciativa del señor Guillermo León Quiroz Toro, como persona natural. Dicha organización dio inicio a sus actividades el día 24 de febrero del mismo año.

Tornymotos Bello, fue constituida con el propósito de brindar un servicio en la venta de repuestos y accesorios para motocicletas en dicho sector, buscando satisfacer las necesidades de todos los clientes, ofreciendo productos de excelente calidad y confiabilidad, para así lograr un buen reconocimiento en el mercado nacionalmente.

El Sr. Guillermo Quiroz Toro se ha desempeñado laboralmente como gerente de la compañía. Esta empresa actualmente está en manos de su hijo Duvan Esteban Quiroz, pero

su jefe inmediato y gerente sigue siendo el señor fundador, quien es el responsable ante los clientes, proveedores y cualquier institución o instancia que tenga relación con la prestación de dicho servicio. (Quiroz, Guillermo, entrevista personal, 2012)

**Tabla 1** Balances 2005 a 2011 Tornymotos.

Comparativo de Balances	
Año	Porcentaje-Utilidad
2005	1.24%
2006	1.18%
2007	1.11%
2008	1.03%
2009	1.02%
2010	1.05%
2011	1.05%

Fuente: Tornymotos Bello. Estados Financieros 2005-2011

Aunque la empresa ha avanzado en sus actividades comerciales empíricamente, sin un proceso administrativo adecuado, sin tener establecidos claramente los objetivos para que su actividad empresarial sea mucho más rentable y sostenible en el mercado, han tenido mecanismos importantes para el reconocimiento que ha tenido a nivel regional en cuanto a otras empresas dedicadas a la misma actividad. Con todos estos antecedentes se espera que la empresa pueda seguir desplegándose en el medio, y con las buenas utilidades netas que obtienen se podrá ampliar su cobertura en el mercado con la creación de una sucursal y así buscar liderar en la región.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La elaboración del proceso administrativo en la empresa Tornymotos Bello, ubicada en el municipio de Bello Antioquia en la Cra 52 # 55 – 40.

Tornymotos Bello es una empresa con una trayectoria de más de cinco años en el mercado, tiempo en el cual ha desarrollado sus actividades en el municipio de Bello, siendo distribuidores de repuestos y accesorios para motocicletas.

Al no contar con un proceso administrativo adecuado, no existe planeación, ejecución, dirección ni control. Con este proyecto se busca identificar las fortalezas y debilidades para que la empresa pueda tomar mejores decisiones con la finalidad de aprovechar dichas oportunidades, minimizando los peligros latentes y lograr así un mejor posicionamiento en el mercado.

Las organizaciones luchan constantemente por la adaptación, ya que esto garantiza su permanencia en el mercado. Cuando una empresa logra adaptarse favorablemente a los cambios puede fijar metas u objetivos para innovar en el mismo, además de mantener la alta calidad de sus productos o servicios y por ende consolidarse; conservando el entusiasmo y armonía de los empleados con el objetivo común de tener una empresa productiva y prospera.

Es por ello que actualmente, las organizaciones deben contar con sistemas que les permitan, disponer de procedimientos administrativos y contables, además estos deben ser confiables y eficientes para así, lograr el aprovechamiento máximo de todos los recursos con que cuenta la empresa. La existencia de tales procedimientos, es de vital importancia,

por cuanto suministran orientaciones sobre la manera más fácil y rápida de ejecutar las tareas dentro de las instituciones.

Los procedimientos administrativos y contables son elementales para toda empresa, debido a que allí se encuentran implícitos todas las normas y principios que generan el desenvolvimiento eficaz de las actividades y de los objetivos propuestos por la misma.

La correcta aplicación de estos procedimientos permite establecer los mecanismos necesarios para el registro y control tanto de los gastos como de los ingresos, que a su vez determinan los grados de eficiencia en la actividad productiva.

En virtud de los adelantos científicos y tecnológicos existentes en la actualidad; estos procedimientos, registros y sistemas de control resultan indispensables en cualquier actividad administrativa, por tanto las empresas deben adaptarse a los cambios que surgen en el mercado relacionados con sus operaciones.

### **1.3. Pregunta de investigación**

¿Cuál es el modelo administrativo que mejor se ajusta a la empresa Tornymotos Bello?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. General.**

Diseñar el modelo administrativo que mejor se acopla a la empresa Tornymotos Bello.

#### **1.4.2. Específicos.**

- Diagnosticar los procesos administrativos inherentes de Tornymotos Bello
- Diseñar el organigrama de funciones.
- Modelar la estructura organizacional.

#### **1.5. Justificación.**

Una de las formas de garantizar la productividad y efectividad de los colaboradores al interior de las organizaciones, es crear los insumos necesarios para realizar el seguimiento a sus labores y responsabilidades. Para ello se hace necesario desarrollar un sistema en el cual los líderes puedan retroalimentar el que hacer de sus colaboradores, con el fin de facilitar procesos de evolución y desarrollo.

Teniendo en cuenta que el proceso administrativo es una herramienta que permite la estandarización de las actividades llevadas a cabo al interior de la organización se hace necesario el desarrollo del mismo al interior de la empresa Tornymotos Bello, ya que hasta el momento no se han adelantado acciones al respecto.

Es por esta razón que Tornymotos Bello considera importante implementar un proceso administrativo, el cual pretende optimizar y facilitar la prestación de los servicios de desarrollo organizacional y desarrollo humano que apunten a maximizar la productividad y lograr competitividad en un entorno cambiante y exigente.

Para toda empresa, es fundamental realizar los estudios y análisis de sus procedimientos tanto administrativos como contables para garantizar el éxito y logro de sus objetivos; ya que a medida que aumenta el proceso productivo se hace necesario crear nuevas técnicas y procedimientos que ayuden al desarrollo normal de las labores

administrativas de las empresas. Por ello se hace conveniente realizar un análisis de los procedimientos administrativos y contables de la empresa Tornymotos Bello, a fin de que se pueda detectar cualquier incidencia o desviación en los planes previstos por la institución.

El objetivo de esta investigación es analizar los diferentes problemas que se originan al no llevar un adecuado control en los procedimientos administrativos y contables, de tal manera poder recomendar al departamento de administración, alternativas que ayuden a lograr altos niveles de eficiencia en el desempeño de las tareas o actividades que allí se desarrollan, a fin de alcanzar una mayor eficacia en las labores realizadas; ampliando los conocimientos referentes al tema y sirviendo de apoyo al desarrollo de otra investigaciones relacionadas con el análisis aquí presentado.

El desarrollo del proceso administrativo en la empresa Tornymotos Bello servirá para mejorar las condiciones estratégicas y competitivas tanto a nivel regional como nacional, es de alta importancia porque constituye una de las directrices principales de cualquier organización para actualizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Por lo cual es significativo para cualquier entidad el hacer y establecer sus procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, credibilidad, eficacia y consolidación en todos sus servicios.

## **1.6. Delimitaciones.**

Temática. El presente trabajo de investigación se desenvuelve con conceptos y definiciones sobre procesos administrativos, los objetivos que persigue, cuál es su importancia, que aspectos se deben tomar en cuenta para elaborar un adecuado proceso administrativo que se adecue a las características propias de la empresa Tornymotos Bello, sugerir algunas alternativas de formulación.

La necesidad de incrementar la demanda de un determinado producto, la necesidad de dar a conocer mejoras o cambios en el producto, dar a conocer productos nuevos, proporcionar valor al cliente, identificar a clientes potenciales, mejorar la calidad del producto y otros aspectos tienen una estrecha relación con la formulación del proceso administrativo, este trabajo está orientado fundamentalmente a la formulación e implementación de un proceso administrativo que permitan reforzar la administración de la empresa, dicho estudio estuvo dirigido al propietario para que tome las decisiones que ameriten y comprende un lapso de tiempo desde febrero de 2012 a junio de 2013.

Temporal: La presente investigación se ejecutó en la empresa Tornymotos Bello, donde se realizó un estudio de la aplicación de una adecuación del proceso administrativo, comprendido entre el período de febrero de 2012 a junio de 2013.

El presente trabajo de investigación abarca a los accesorios y tornillos para motocicletas que se comercializan en Tornymotos en el municipio de Bello, en la carrera 52 No. 55 – 40 hora 2000 del barrio Andalucía, teléfono 2751858.

Alcances: Diseño del modelo organizacional para la empresa Tornymotos Bello, su ejecución será disposición de los propietarios de la organización.

## **1.7. Limitaciones.**

En el año 2012 se formula la primer planeación estratégica a partir de un ejercicio académico del gerente

No hay organigrama

Todo se hace en base al empirismo

No tiene historia la organización



## **2. Capítulo II. Marco Teórico**

Para el siguiente trabajo se ha utilizado como base la teoría general de procesos administrativos puesto que permite identificar y resaltar los resultados esperados con el proyecto, además la necesidad que tiene la compañía al aplicar metodologías como está para alcanzar nuevos cambios productivos y eficientes en pro de sus clientes y trabajadores.

### **2.1. Teoría General de procesos administrativos.**

La teoría general se abordará en este proyecto será el proceso administrativo porque constituirá las bases que determinan un paso que permite proyectarse hacia el futuro en la empresa Tornymotos Bello.

#### **2.1.1. Teoría general de procesos administrativos**

Para platicar de manera más adecuada de la teoría general de procesos administrativos es necesario efectuar una breve recuento de su historia, con en el fin de razonar sus inicios.

Para Finch, Freeman, Gilbert, Mascaró, (1998, p. 11). “Un proceso es una forma

sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección, se

describirá brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.”

“Control: Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se ha marcado y las tareas que se han repartido re ejecutan de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de organización, reglamentación, sanciones, análisis, verificaciones y sincronización”. (Rosemberg, 1996, p.96).

“Procesos: Son procedimientos sistemáticos para la obtención de algún resultado o producto“. (Kholer, 1990, p.390).

“Procedimientos: Manera de hacer algo. Sección de un programa que realiza unas operaciones definidas y enfocadas en un fin”. (Rosemberg, 1996, p.328).

#### Procedimientos Administrativos

“Procedimientos Administrativos: Conjunto de actividades secuenciales que debe desarrollar el administrador para alcanzar los propósitos organizaciones”. (Londoño, 1996, p.122).

En la actualidad de mejorar la productividad viene del mundo de la competencia entre las empresas. Cuando un mercado permanece estable, las empresas pueden sobrevivir sin manejar sus activos con eficiencia, es decir, pueden malgastar los recursos por falta de competidores que brinden mejores productos a buenos precios, y por el creciente número de microempresas que están surgiendo en el mercado interno y externo, de la cual Tornymotos Bello es una excepción, constituye oportunidades y amenazas para las empresas, que deben tener obligatoriamente un sistema de proceso administrativo totalmente eficiente para ser más productivas y mantenerse competitivas.

En dicho proceso administrativo de la administración moderna, la microempresa es un medio para el logro de economía potencial, aumentando utilidades fomentando el desarrollo de una ciudad, dicho proceso es fundamental en la productividad.

Para que el proceso administrativo sea eficiente es necesario desarrollar varios aspectos en dicho proceso:

Las funciones personales, organización, principios generales, sistemas de gestión de almacén, áreas existentes, servicios al cliente, como también lo referente al inventario, su importancia empresarial. Estos son pilares fundamentales para el buen funcionamiento de los almacenes a corto, mediano y largo plazo.

Las exigencias del mundo globalizado y muy competitivo es necesario que los administradores o dueños de estas microempresas piensen en el concepto de empresa, cambiando de forma de pensar, siendo innovadores, percibiendo la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y actitudes centrales heterogéneas que puedan utilizarse para obtener una posición exclusiva en el mercado.

La forma de pensar que requiere el nuevo mundo competitivo define su estrategia como: “La búsqueda de productividad calidad y velocidad por medio de numerosas técnicas administrativas (administración de calidad total, evaluación comparativa, competencia en base al tiempo, reestructuración) da como resultado la eficiencia operativa, pero no una estrategia fuerte y sostenible”. (Alarcón, 1999, p.57).

Al hacer hincapié en las adquisiciones de desarrollo y actitudes, las organizaciones aprenden habilidades que se relacionan con el desarrollo de las ventajas competitivas.

En el panorama competitivo los administradores necesitan determinar las aptitudes centrales, manteniendo su capacidad de crear valor para sus clientes.

Al implementar los procesos administrativos permite que la microempresa aprenda a competir sobre todo con base en las diferencias específicas de una empresa.

Reingeniería Administrativa: Es un método que permite rediseñar los procesos principales de la empresa para tener mejor control en la calidad, costo, eficiencia y servicio. Como lo indica Champy J., (1994, p. 32) “tomando la idea principal del funcionamiento de los ferrocarriles respecto a los procedimientos de operación y estructura organizacionales creadas con el fin de evitar accidentes entre los trenes que circulaban en ambos sentidos en líneas de una sola línea férrea programando a los trabajadores para que actuarán teniendo en cuenta hasta el más mínimo detalle. Este modelo se puede definir como una estructura de control de los procesos de la capacidad de trabajo en equipo.”

Administración de PYMES: Es una abreviatura de pequeñas y medianas empresas

Administración de recursos escasos: Es la ciencia que se ocupa de la administración de los recursos escasos en la sociedad humana:

- Vestido
- Alimento
- Educación
- Habitación
- Prestigio social
- Sentimientos: religiosos, nacionales, políticos entre otros.

Las empresas de distribución de repuestos comercializan sus productos en un mercado cada vez más competitivo y globalizado por eso es que hay que estar a la vanguardia con los gustos de los consumidores. Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo cuando se consideran

aisladamente, planeación, organización, dirección y control y análisis, son funciones administrativas cuando se consideran en un enfoque global para alcanzar objetivos formando el proceso administrativo el cual está determinado por el conjunto de las actividades administrativas.

El proceso administrativo parte de una visión sistémica de la administración de empresas, según autores clásicos como (Chiavenato, 2006, p. 225 – 231), “son los pasos que se deben desarrollar para que una empresa esté administrado y consta de cuatro fases:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Planear es proyectar de manera racional a los recursos los procesos, procedimientos y tareas que se deben ejecutar para alcanzar un objetivo.

La dirección es el liderazgo que se ejerce al interior de una PYME por una persona y al mismo tiempo por todo el personal en sus diferentes puestos y tareas para alcanzar el cumplimiento de la visión y los objetivos propuestos.

El control proceso aplicable a todas las fases del proceso administrativo, permitiendo corregir y prevenir e intervenir de manera proactiva en el desarrollo de los objetivo de la empresa”.

Procesos administrativos:

“La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también el satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. El proceso administrativo se

refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a ciertos escrutinios, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.” (Cuc, 2011, p. 61)

“El proceso administrativo tuvo su origen en la teoría clásica de la administración, con su pionero Henry Fayol, quien hizo grandes aporte a los diferentes niveles administrativos, quien fue una de las primeras personas en escribir un libro específico sobre administración, y a su vez fue considerado como el padre de la teoría clásica, la cual nace de la necesidad de encontrar parámetros para administrar organizaciones, además fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, estableció catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que son llamadas funciones básicas de la empresa, pero se debe tener en cuenta que las funciones básicas administrativas no es lo mismo que el proceso administrativo. (Paredes, 2010, p. 75)”

Según: el Licenciado en Administración. Ayala.(2010, p.69) “La gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, llámese planeación, organización, dirección y control, que en definitiva constituye un

proceso que se denomina proceso administrativo. Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

El proceso administrativo consiste en:

- La planificación
- La organización
- La dirección
- El control

A pesar de que la administración es un proceso, constituye una unidad indisoluble, pues durante su aplicación, cada parte, cada acto, cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente.” (Fayol, 1916, p.163).

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.” (De Nora, 2010, p. 72).

La definición de procesos administrativos de estos autores servirá al desarrollo de este proyecto como instrumento para lograr un mejor funcionamiento y desempeño en la empresa Tornymotos Bello, visualizando las falencias durante el desarrollo de sus objetivos.

## **2.2 Teoría específica de procesos administrativos.**

La teoría específica que se va a realizar en este proyecto es el proceso administrativo que determina las rutas a seguir, en su planeación, organización, ejecución, dirección y control, orientándola a un entorno cambiante y competitivo.

### **Concepto de proceso administrativo:**

“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y control. Aunque este marco ha sido sujeto a ciertos escrutinios, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.” (Montaño, 2009, pp. 104-105).



Para Guerra, Aguilar, (2004, p.51) “El proceso administrativo se inicia con la toma de decisiones por parte del administrador que ejerce el liderazgo y la autoridad máxima sobre todo el personal de la empresa. El proceso administrativo integra como un todo la planificación, organización, dirección y control bajo un liderazgo y una autoridad.”

Sin embargo, Granados, (citada en Hernández y Rodríguez, (2004, p.57)), “El proceso administrativo es una serie de pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde la planeación, organización, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma.”

Al igual, Guerra. (Citado en Chiavenato 1995, p.30), “El número de variables que conforman el proceso administrativo tiene su origen en el desarrollo de una teoría general de la administración. Esta se inició con el estudio de las tareas según la administración científica de Taylor. Luego la preocupación se abocó en la estructura con la teoría clásica de Fayol, y la teoría burocrática de Weber, posteriormente apareció la teoría estructuralista de Parsons & Newton. La teoría de las relaciones humanas fue ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y, la teoría del desarrollo organizacional, fueron las siguientes teorías desarrolladas. El énfasis en el ambiente se complementa con el aporte de Von Bertalanffy, con la teoría de sistemas, que luego fue complementada por la teoría contingencial, la que dio mayor énfasis a la tecnología. Así surgieron cinco variables: tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología. No obstante, las funciones que debe desarrollar el administrador y que son consideradas como básicas por muchos autores son cuatro:

planificación, organización, dirección y control. Cualquier otra función puede insertarse fácilmente en alguna de esas cuatro categorías.”

También dice, “El estudio del proceso administrativo –planeación, organización, integración, dirección y control- ha permitido definir la visión de la tarea directiva con fundamento en la teoría administrativa. También el estudio de las áreas funcionales ha permitido orientar la estructura administrativa de las empresas como mercadotecnia, producción del servicio, recursos humanos y finanzas.” (García, 2006, p. 30)

Al igual, Moreno, Pleite, Massó, (2004, p.189) dicen, “Que el proceso administrativo. Naturaleza revisora de la jurisdicción contencioso –administrativa: Ha sido tradicional en nuestra doctrina y jurisprudencia la calificación de la jurisdicción contencioso-administrativa como revisora, puesto que a través del proceso administrativo lo que se perseguía era controlar la legalidad de los actos administrativos, y se exponía que el proceso administrativo no era sino un proceso al acto, y la nueva ley se propone “ abrir definitivamente las puertas para obtener justicia frente a cualquier comportamiento ilícito de la administración”

Sin embargo, para Rodríguez, (2004, p.2) “un enfoque del estudio de los organismos sociales debe centrar su atención en los procesos administrativos fundamentales (planeación, organización, integración, dirección, control) que son esenciales si es que los organismos han de lograr sus objetivos y metas fundamentales. Este proceso administrativo es básico para cualquier tipo de organismo (público, privado, educativo), en el que los recursos humanos, financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos. Además, el proceso es necesario, sin

importar el área de especialización de la administración (comercialización, producción, finanzas, entre otras.)”

Sin embargo, Rodríguez, (2003, p. 90) dice que para tener una “concepción más clara, presenta a continuación algunas definiciones de procesos administrativos:

“Proceso de llevar a cabo las cosas a través y con la gente operando en grupos organizados” (Fayol. 1916, p.196).

“Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Munich y García, 1998, p. 90).

“Una serie de partes separadas, o funciones que constituyen un proceso total.” (Stoner, 2005, p.163).

“Las funciones fundamentales (planeación, organización, ejecución y control) son los medios por los cuales administra un gerente.” (Terry y Franklin, 1998, p. 90)

Según Tovar (2005, p. 239) “En general, se puede definir un proceso, como cualquier secuencia de pasos, tareas o actividades (podemos utilizar estos términos de manera indiferente), que agregan valor a una entrada (insumo), para transformarla en una salida (resultado). Un proceso puede ser descompuesto en procesos más pequeños conocidos como subprocesos. En una organización, comúnmente un proceso se involucra a más de un departamento. Dentro de una empresa podemos encontrar típicamente dos tipos de procesos, los procesos clave y los procesos de soporte. Los procesos clave del negocio, son aquellos que impactan de manera directa en el cumplimiento con uno o más de los requerimientos del cliente. Estos procesos no están limitados a las actividades de manufactura o servicio, se puede encontrar en cualquier área y a cualquier nivel del negocio. Además de los procesos clave de la

organización tenemos también los procesos de soporte, los cuales sustentan la operación de los primeros con el suministro de recursos, insumos o actividades vitales para su operación. La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos. Las necesidades de éstos son completamente entendidas, las métricas claves de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades”. Tovar, (1998 pp. 19 – 20).

Al igual, Richard y Dorothy, (1982, p. 168) dice. “El proceso general de la administración estratégica, empieza cuando los ejecutivos evalúan su posición actual respecto a la misión, a las metas y a las estrategias. Posteriormente ellos pueden explorar el ambiente interno y externo de la organización e identificar los factores estratégicos que pudieran requerir de un cambio. Los eventos internos y externos podrían indicar la necesidad de definir la misión o las metas o de formular una nueva estrategia ya sea a nivel corporativo, a nivel del negocio o a nivel funcional. La etapa final en el proceso administrativo estratégico está dada por la implementación de la nueva estrategia.”

Según, Amaya, (1982, p.134) “Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los recursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional”.

Sin embargo, Reyes (1982, p.57) dice. “todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolubles unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente. Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, entre otros”

Con la teoría específica nos damos cuenta que en la empresa Tornymotos Bello es muy indispensable un adecuado proceso administrativo para garantizar la productividad y efectividad de los colaboradores al interior de las organizaciones, y crear los insumos necesarios para realizar el seguimiento a sus labores y responsabilidades y así optimizar y facilitar la prestación de los servicios logrando competitividad en un entorno cambiante y exigente.

### **2.3 Estudios empíricos de procesos administrativos.**

Como referentes a los procesos administrativos en el entorno, se presentan los siguientes estudios empíricos:

En estudio realizado a la empresa Aguas de Sucre, C.A, dedicada a la compra y venta de toda clase de tubos de PCV y sus accesorios, se dedujo que “tienen conocimiento de los objetivos de la misma, elemento importante, para que el personal se encuentre debidamente orientado. La empresa Aguas de Sucre, C.A no cuenta con un

diagnóstico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; pues al no disponer con este análisis la misma no podrá enfrentar de la manera eficaz las eventualidades que se puedan presentar”. (Castillo, 2011, p. 49)

Como resultado de investigación realizada en la empresa Datacomp S.A., se concluyó que “carece de una estructura organizacional establecida, no tiene un manual de funciones que pueda guiar las actividades de los empleados y tampoco posee un lineamiento fijo que guíe a la empresa. En la administración de deuda se puede indicar que, los pasivos superan el 100% de los activos, lo cual significa que la empresa técnicamente está en quiebra y no puede cubrir más deudas y tampoco tiene patrimonio alguno como para respaldar algún crédito”. (Montaño, 2010, pp. 104-105).

En la empresa Anaco Cervices Center se encontró que “Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de cada uno de los departamentos de la empresa así como, las funciones de los empleados que laboran en la misma, de igual forma se conocieron los conceptos de planificación estratégica que se maneja en la empresa, como lo son la misión y los objetivos. Debido a que la misión original de la empresa no ofrecía una descripción clara de la misma, ni señalaba una visión a futuro, se reformuló la misión de la empresa que proporcionará una mejor imagen a la organización e indicará la dirección hacia donde se encaminan los esfuerzos de la empresa. De igual forma se reformuló la visión ya que guardaba muy poca relación con la actividad comercial desempeñada por la empresa en la actualidad. Al igual que la misión también se realizó una formulación de objetivos estratégicos, ya que la empresa cuenta con un solo objetivo general, fue necesario establecer objetivos más específicos orientados a alcanzar la nueva misión. Por último, una vez

identificadas las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, se procedió a la elaboración de los planes de acción que serían necesarios implementar en la empresa Anaco Cervices Center para lograr los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión de la empresa”. (García, 2011, pp. 130-131).

“La técnica de estudio consistió en la experimentación mediante un caso de estudio efectuado en un hospital público con el fin de evaluar la hipótesis planteada, el cual se intentó a aplicar la reingeniería de procesos y dio como conclusión que no era factible si no se adaptaban las propuestas a la normativa, estructura y cultura organizativa propias de la institución”. (Osorio y Paredes, 2010, pp. 12).

Para la compañía Scradly S.A. como resultado en la investigación se encontró que: “la compañía ha sobrevivido desde sus inicios como tal en el 2003 sin llevar a cabo un proceso administrativo, sea organizacional o de ventas, sin embargo las órdenes de producción han existido gracias a la experiencia que ha adquirido la misma. 2. La estructura organizacional propuesta establece una mejora en utilización de recursos, tanto humanos y económicos. Además permite a la compañía llevar a cabo un mejor control interno en cuanto al manejo de dichos recursos. 3. Con el análisis de los datos históricos se pudo realizar una proyección de ingresos y gastos. 4. Con las estrategias propuestas se alcanza un nivel de ingresos aceptable y realista para los accionistas, los cuales propusieron las metas a alcanzar”. (Romero, 2010, p. 73)

Complementando las anteriores concepciones sobre la reingeniería, Vásquez en su proyecto de grado sobre la “reingeniería de procesos en los flujos de información de una empresa de la industria alimentaria” y se centra en “el diseño de una metodología que permite combinar la reingeniería de procesos (BPR) con la planeación de recursos de la empresa (ERP), para ayudar a cualquier organización

en la definición y operación de sus procesos y flujos de información” Afirma en su investigación que: Identifica que la empresa compuesta por 124 empleados presenta una problemática, el cual es la falta del conocimiento integral de sus procesos y su interacción con todos los departamentos, provocando retrasos, por ser ejecutados sin la información debida, ni en los tiempos adecuados. Por lo tanto en los resultados que obtuvo considera importante integrar los procesos y definir los flujos de comunicación a través de implementación de sistemas”. (Vásquez, 2011, pp.9)

Según Herrera (2010, pp. 234) en su trabajo de grado sobre “el levantamiento de procesos en la empresa “ASISTECOM CIA LTDA”. Para desarrollar un sistema de calidad total” comenta que: Su trabajo consiste en que la empresa ASISTECOM Cia Ltda trabaje con un sistema de procesos que permitirá que la empresa incremente su eficiencia y competitividad. Mediante el estudio que realizó para analizar los procesos internos de la empresa, presenta una propuesta metodológica para el mejoramiento de los procesos siguiendo el método sistemático o científico de mejora para los procesos de la empresa, considerando las problemáticas y la necesidad de simplificar las tareas, disminuir tiempos, obtener avances significativos en la forma de dirigir los procesos y modernizar las funciones. Además, concluye que “los procesos son la base de la gestión estratégica para las organizaciones. Esto se debe por la flexibilidad de la organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado. Haciendo que los modelos de gestión orientados hacia la calidad total, centren su atención en los procesos”.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), por medio de su Dirección de Modernización del Estado, publica que ha mantenido un interés



constante por realizar actividades tendientes a fortalecer la capacidad de gestión en las instituciones públicas costarricenses y consecuentemente, contribuir a que estas brinden más y mejores bienes y servicios a los habitantes de la sociedad costarricense. Es por estas razones, que presenta una “Guía para el Levantamiento de Procesos”, donde lo considera como insumo valioso para las instituciones públicas que deseen adoptar el esquema de organización por procesos. La sistematización de las acciones o tareas en procesos, permite estructuras más planas, sencillas, y flexibles; propicia el trabajo en equipo y la medición de resultados en las unidades organizacionales. Esta forma de sistematizar el trabajo facilita además implantar una cultura de servicio, puesto que al diseñar los procesos se pueden focalizar las acciones hacia las necesidades y expectativas de los usuarios. Las Instituciones organizadas por procesos presentan estructuras lógicas y ordenadas que permiten agilizar las actividades, mejorar los bienes, mejorar el servicio, y sobre todo, permite detectar a tiempo posibles fallas y corregirlas antes de que el bien y/o servicio final se brinde al usuario y se facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos. (MIDEPLAN, 2010. pp. 3).

Para, González, López y Sierra (2007, pp. 6) “en sus monografías de grado hablan sobre el diseño de la estructura de administración por procesos, donde afirman que la gestión por procesos le genera valor a las estrategias del negocio, ya que facilita identificar elementos críticos, racionalizar las tareas y aumentar el índice de desempeño. Además se ven la necesidad de establecer procesos continuos de mejoramiento para lograr fácil penetración en el mercado, satisfacción del cliente,

el logro de los objetivos mediante un esquema de administración de procesos bien definido”.

Y por último tomando como base la tesis de Arandi-klee sobre la reingeniería de procesos en área administrativas del INTECAP, donde es “realizado con el propósito de alinear estratégicamente los procesos rediseñados con el propósito de mejorar y agilizar las tareas, además de diseñar un manual de procedimientos donde estarán todas las actividades que se debe realizar en los procesos rediseñados” (Arandi-klee, 2011.p. 7).

Según los teóricos empíricos el proceso administrativo en una empresa es de mucho valor, ya que se puede establecer si existe un modelo organizacional establecido y unas funciones administrativas, que permitan seguir los lineamientos fijos que guíen a la empresa a su buen desarrollo.

#### **2.4 Párrafo de síntesis.**

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirige y controla sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

### **3. Capítulo III. Marco Metodológico**

En este capítulo se consideraron los argumentos referidos a la metodología utilizada. Presenta el marco metodológico, en el cual se describe, tipo, nivel de investigación, técnicas que se utiliza para lograr los objetivos planteados.

#### **3.1 Enfoque Metodológico**

##### **Enfoque cualitativo**

De acuerdo con la descripción del problema que se planteó, en el cual se explica que la empresa Tornymotos Bello no cuenta con unos lineamientos para la ejecución de los procesos misionales y que sus procedimientos no son especificados, claros y no les brinda la información necesaria sobre ellos, se considera necesario realizar una investigación que permita describir, analizar y utilizar herramientas que permitan identificar los problemas frente a sus procesos y procedimientos y así poder brindar soluciones.

Por lo tanto, esta investigación se orientará en el enfoque cualitativo porque permite una descripción profunda del contexto que se estudiará mediante herramientas o técnicas que permitirán la interacción con los estudiados o investigados.

“La investigación cualitativa, en sus diversas modalidades de investigación participativa, investigación de campo, participación etnográfica, estudio de casos, entre otros tienen como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas

estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones. Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.

(Calero, 2000 pp.11-192)

“La investigación cualitativa no es tarea que se asocie a un momento dado en el desarrollo del estudio. Más bien, resulta el fruto de todo el trabajo de investigación. En ocasiones el problema de investigación se define, en toda su extensión, sólo tras haber completado uno o varios ciclos de preguntas, respuestas y análisis de esas respuestas”. (Rodríguez, 1996 pág.72)

Según Fernández, (2002, p.9) “La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o

correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada”.

A continuación se pueden observar las diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa.

Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa según Fernández (2002 – P.92-98)

Según Valdivia (1998, p.56) “La investigación cualitativa indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud, se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible”.

Según Gregorio, (1996, p.72) “La investigación cualitativa es inductiva. Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo. Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos, hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología. No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis. No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición. La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva. En general no permite un análisis estadístico, se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto. Los investigadores cualitativos participan en la investigación a

través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.

Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias”.

Se considera que este proyecto es una investigación de carácter cualitativa ya que explora un número de temas en cuanto se refiere al proceso administrativo, generando ideas acerca de las formas de mejorarlo. Esta investigación cualitativa puede llevar a diversas intervenciones normativas y programáticas. Se puede utilizar para evaluar el éxito o el fracaso de dicha intervención. Ya que este tipo de investigación permite recoger y analizar una cantidad de variables que determinan las falencias que a la fecha presenta la empresa. Este trabajo permitirá identificar los roles que desempeña cada colaborador en la organización, pues permite medir en qué grado una cierta cualidad de un colaborador se encuentra inmersa en un acontecimiento dado.

Esta es una investigación de carácter formativo que ofrece técnicas especializadas para la obtención de respuestas acerca de lo que los colaboradores piensan, permitirá a los responsables del proceso comprender las aptitudes, actitudes, creencias, motivos y comportamientos de estos colaboradores. Este enfoque proporciona profundidad de comprensión acerca de lo que se espera obtener por parte de los colaboradores, este proceso ayuda a descubrir todas las falencias con las cuales se ha venido manejando el personal en la organización.

En la investigación cualitativa el método a utilizar es la Investigación-Acción, este método no solo permitirá determinar la realidad de un problema específico y su solución teórica sino que también lo resuelve en la práctica. Ya que en este se lleva a cabo una planeación de recolección de la información, interpretación y evaluación.

En este enfoque se analiza los aspectos sobre la cualidad y la calidad, en donde la cualidad mostrara la capacidad que tenga el colaborador y la calidad determina la facilidad de realizar sus funciones.

La investigación cualitativa, se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven. En su metodología se debe emplear una postura de carácter dialógico en las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, los cuales son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana, la realidad de las comunidades y el impacto que tiene el aspecto económico en los agentes mencionados. En esta, el rol del investigador suele profundizar problemas sociales así como descubrir el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas concretas, estas vertientes se convierten en una constante de las diversas perspectivas cualitativas.

Se observa que la investigación cualitativa es un estudio del quehacer cotidiano de las personas, acá importa lo que dice, piensa y habla la gente, se ocupa en analizar y comprender los problemas es también llamado método no tradicional, se encarga un caso en específico no en general, se encarga de cualificar y mirar los rasgos sociales a partir de rasgos determinantes.

En dicha investigación hay propensión a "comunicarse con" los sujetos del estudio, se limita a preguntar es una comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados, mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural

Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población centrada en la fenomenología y comprensión.

Con esta investigación se puede deducir que la investigación cualitativa es aquella en la cual se estudia más que todo el que dice, piensa y opina las personas.

### **3.1.1. Etapas de la investigación cualitativa**

La formulación: “es cuando se va empezar la investigación y se determina por definir qué es lo que se va investigar y la razones del porque”. (Quintana y Montgomery, 2006, p.3)

El diseño: “guía que orienta la manera como se va a obtener el conocimiento del estudio y busca responder las preguntas ¿Cómo se va a realizar la investigación? Y que a su vez de ayude determinar el tiempo, lugar y el modo”. (Quintana y Montgomery, 2006,p.3)

La ejecución: “es el comienzo observable de la investigación y el uso de técnicas y otras alternativas para poner en contacto con la realidad o vivencia estudiada”, (Quintana y Montgomery, 2006, p.3)

El cierre: “es la sistematización del proceso y los resultados de la investigación”. (Quintana y, Montgomery 2006, p.3)

"(...). Hay un cierre inicial que es después de concluir el primer análisis derivado de la conclusión. Un cierre intermedio que es mediante la objetivación organizada con los consensos con los investigados, (...)”. (Quintana y Montgomery, 2006, p.3)



### 3.2 Rol del investigador

Dentro de esta investigación existen dos personas que cumplirán los siguientes roles:

El investigador al asumir una perspectiva de tipo cualitativo comporta un esfuerzo de comprensión, entendido éste como la captación a través de la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o sus silencios, con sus acciones o con sus inmovilidades.

Según, Flick, (2007, p. 69) “El investigador tiene una importancia especial en términos de competencias comunicativas como “instrumento” principal de recogida de datos y de cognición. A causa de esto, no pueden adoptar un rol neutral en el campo y en sus contactos con las personas a las que van a entrevistar u observar .Asumir un rol o recibir la asignación de uno se debería ver como un proceso de negociación entre el investigador y lo participantes, que pasa por varios estadios, “Participantes” se refiere aquí a las personas a las que se va a entrevistar u observar”

De acuerdo a la anterior consideración, el rol de los investigadores en la empresa Tornymotos Bello es la investigación participante, ya que esta planifica y además observa, escucha y escribe las conductas y percepciones que encuentra en el campo de investigación mediante instrumentos que le permiten realizar el proceso de observación, interpretación y presentación de resultados imparcialmente a los directivos de la organización propiedad de uno de los autores, con la visión externa del otro investigador, con lo cual se integran diversas visiones de la organización y el desarrollo de sus procesos.

Los roles que desempeñan los autores durante la investigación frente a la empresa Tornymotos Bello, son complejos ya que se mueve en un entorno inestable, lo que la conlleva a realizar un esfuerzo para adaptarse con facilidad y eficiencia al sistema. Para este proceso es necesario que se pueda sacar el máximo provecho del potencial de recursos humanos, especialmente de aquellos estrategas encargados de generar impacto positivo en la empresa. Dentro de estos roles se considera importante conservar el mismo talento humano (empleados), para evitar gastos extraordinarios en la empresa.

El rol externo de las investigadoras María Magdalena Blandón y Jennifer Marcela Vásquez en este proyecto consiste principalmente en identificar los procesos y el modelo administrativo adecuado para la empresa Tornymotos Bello en su estructura organizacional.

### **3.3. Consideraciones éticas**

Se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

Se protegerán los derechos, sentimientos e intereses de los implicados en la investigación". (Galeano, 2004, p. 167).

Explicarle a los implicados como se realizará la investigación, las condiciones y cómo será el manejo de la información. (Galeano, 2004, p. 170). Los que brinden la información deberán hacerlo de forma voluntaria y consciente (Galeano, 2004, p. 180).

Asegurarle a los investigados de la investigación anonimato y confidencialidad. (Galeano, 2004, p. 153).

Se realiza la investigación bajo normas de la Constitución Política de Colombia.

Se respetará los derechos de autor

La información que se obtenga en la investigación será confidencial

Toda información y documentación que se obtenga serán con fines académicos y autorizadas por los responsables de la empresa.

### **3.4. Recolección de datos (fuentes de la información)**

Las observaciones están a cargo de dos investigadoras, llenando un formato de análisis según lo que cada una capte en el entorno, dichas observaciones se harán con cada empleado de Tornymotos Bello. Se hace énfasis en sus comportamientos, actitudes en cada una de las situaciones que se generen por dicho proceso.

La fuente de información que a las cuales se va a recurrir para la empresa Tornymotos Bello, es un origen de carácter primario, (el gerente, el cual se le recolectará información a través de la técnica entrevista) ya que los datos serán tomados de la misma empresa, serán todos los colaboradores los cuales participarán de este proceso, ya que cada uno de ellos ejecuta funciones iguales o parecidas dentro de la organización, porque no se tienen áreas específicas ni espacios bien estructurados, por ende la información es verbal y no quedará plasmada o registrada en ningún documento.

“El método para obtener esta información será la cualitativa porque facilita la obtención de información con la que comprender la naturaleza humana, permite conocer el porqué de hechos subjetivos y psicológicos que no son directamente observables, como los pensamientos, las actitudes y las motivaciones de las personas”. (Adura, 2006, p. 196)

En las entrevistas que se va a realizar se tendrán en cuenta a los directivos de la empresa (gerentes y administrador) y a los colaboradores involucrados directamente con los procesos misionales de la empresa.

Se programa las entrevistas para realizarlas de forma individual; la cual se realiza en el puesto de trabajo de cada persona. Algunos directivos proporcionarán evidencias y folletos que se utilizan en el momento de planear y ejecutar los procesos misionales.

Se realiza entrevista a seis colaboradores, preguntando y dándoles opciones de respuesta para que escojan una.

Se aplica formato de observación a cuatro colaboradores de la empresa Tornymotos Bello, en cuanto a lo que perciben en el desarrollo de las actividades que se le asignan, luego se analizan respectivamente.

La información proveniente de la investigación, se fortalece mediante la tabulación de las entrevistas y elaboración de gráficos que permita la interpretación y análisis de la información; conjuntamente mediante una ficha de observación, se identifican las aptitudes y actitudes de los colaboradores de la organización para establecer las debilidades y fortalezas de la empresa para la prestación de servicio a los clientes, numerando claramente las categorías de la información, los hallazgos y demostrar la intervención profesional que requiere la compañía para el mejoramiento de los procesos administrativos.

Cabe destacar que durante la aplicación de los instrumentos de investigación en la empresa Tornymotos Bello, no se presentaron dificultades que entorpecieran el desarrollo del proceso.

### **3.5 Población y muestra poblacional**

Se entiende por población el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan estudios, observaciones y diversas mediciones, mientras que la muestra es un subconjunto de casos o individuos de dicha población.

“(…) La muestra que se escogió parte del perfil y la composición de los grupos que intervienen en el contexto que se estudia (…)” (Galeano, 2004, p.33).

Para el desarrollo del presente proyecto la población tomada comprende todos los colaboradores de la empresa ocho (8), y los directivos como el gerente y el administrador que están involucrados con los procesos misionales y los teniendo en cuenta las actividades desarrolladas para el proceso comercial que se realiza. La información es registrada mediante observación directa y entrevista.

La población del presente trabajo está formada por la planta de colaboradores de la empresa Tornymotos Bello que comprende a ocho (8) personas entre empleados y directivos de la empresa Tornymotos Bello; de los cuales se toma una muestra de seis (6) empleados (4 mandos medios y operativos y 2 directivos) para la implementación de los instrumentos de observación y el proceso de investigación general.

### **3.6 Tipo de instrumentos para la recolección de datos**

Toda investigación no parte de cero, supone la recolección de información acerca del fenómeno de estudio. De esta forma se hace necesario el uso de técnicas que permitan recabar la información necesaria.

Para obtener los datos necesarios y la información pertinente se utiliza la observación directa y la entrevista que permite extraer respuestas confiables y veraces a cerca del objeto de la investigación.

Observación Directa: “es cuando el investigador realiza físicamente la observación y maneja lo que sucede. En este tipo de observación se realiza un análisis e inspección de los acontecimientos que suceden en el entorno actualmente”. (Yuni y Urbano, 2006, p.41)  
(Ver apéndices 4 y 5)

La entrevista semiestructurada: “Es una técnica de recopilación de información que tiene lugar cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado. Es una herramienta sencilla, rápida de utilizar y los recursos necesarios para su realización moderados y tiene dos modalidades; entrevista cerrada, que es un cuestionario donde el entrevistado responde sí o no y entrevista abierta que es una conversación abierta” (Quintana y Montgomery, 2006, p.71). (Ver apéndices 1,2 y 3)

El tipo de entrevista que se va a utilizar en la empresa Tornymotos Bello, es la semiestructurada, porque esta entrevista suministra y dignifica los procesos de la investigación y va en busca de los objetivos de la empresa, ayuda al fortalecimiento de las áreas y crecimiento en la formación laboral. Con este cuestionario lo que se pretende es realizar un cambio en la cualificación de las interacciones de los colaboradores y servirá como guía para indagar, detallar redefinir los objetos de estudio.

La observación: “Incluye todos los sentidos. Busca explorar la mayoría de los aspectos de la vida social y describir comunidades, contextos o ambientes, así como identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios. ¿Qué elementos se observan?  
Ambiente físico (entorno), ambiente social y humano, actividades individuales y colectivas, artefactos, hechos relevantes y retratos humanos. El observador tiene un

papel muy activo en la indagación cualitativa, pudiéndose caracterizar idealmente por dos niveles de participación: una activa y otra completa”. (Hernández, 2010, pág. 411) (Ver apéndices 4 y 5).

El tipo de observación que se va a utilizar en Tornymotos Bello es la directa, ya que esta estrategia les creará confianza a los colaboradores y se logrará que participen de una manera más activa sin que se sientan obligados, el fin es recoger información de forma ordenada y practicable.

### **3.7 Diseño de instrumentos**

“El instrumento de investigación es la lista de temas o preguntas semiestructuradas, debe guardar una relación estricta con las metas y los objetivos del estudio de evaluación específico y debe estar construido cuidadosamente para que se puedan reunir los datos necesarios para alcanzar esas metas. Los instrumentos para investigaciones cualitativas están diseñados para facilitar el examen del mundo del entrevistado desde su propio punto de vista; proporcionan al entrevistado la oportunidad de contestar una pregunta o examinar un tema a fondo y al entrevistador la oportunidad de hacer preguntas complementarias”. (Fountain, 2004, pág. 21).

Los instrumentos adoptados en esta investigación serán de mucha importancia porque con estos se determinará, lo que es hoy la empresa. (Ver apéndice, 1,2, 3 entrevistas, 4 y 5 observación).

### **3.8 Análisis de datos (transcripción y registro)**

Para la transcripción de la información se utilizará la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas y la observación directa buscando el porcentaje de las respuestas sobre los procesos implementados en la empresa Tornymotos Bello, para con ello encontrar unas conclusiones las cuales serán analizadas por medio de un gráfico de barras con su respectiva interpretación.

### **3.9 Análisis de categorías**

Dentro de este estudio se tendrán en cuenta las siguientes categorías:

Gestión por procesos: “es la forma de dirigir, operar, optimizar y mejorar los procesos dentro de la organización”. (Tovar & Mota 2007, p. 36).

Mediante esta categoría se analizará que tan bien gestionados o administrados son los procesos dentro de la empresa Tornymotos Bello, como los optimizan, los manejan y los controlan. (Ver apéndice, 1,2, 3 entrevistas, 4 y 5 observación).

Procesos: son actividades o pasos que están interrelacionados para el logro de un objetivo o producto, tiene un inicio y un final y sus pasos tienen un orden lógico. (Martínez, 1997, p.26).

Lo que se quiere lograr es identificar como ven los procesos misionales de la empresa con el fin de rediseñarlos y plasmarlos en un instructivo o manual. (Ver apéndice, 1,2, 3 entrevistas, 4 y 5 observación).



Procedimientos: son los pasos secuenciales que señalan como hacer una actividad o proceso de forma eficiente para obtener un resultado. (Reyes, 2004, p.266). (Ver apéndice, 1,2, 3 entrevistas, 4 y 5 observación).

Manual de funciones: es un conjunto o reunión de los procesos, en el cual describe actividades y como se deben realizar, debe ser estructurado de tal forma que oriente y guíe al empleado para la ejecución adecuada de sus procesos. Su objetivo es ayudar en la ejecución de las actividades, servir como un medio de información, orientación y aumentar la productividad de los empleados. (Martínez 1997, p.63). (Ver apéndice, 1,2, 3 entrevistas, 4 y 5 observación).

Se puede ver en la investigación como un elemento que hace parte de la necesidad de la empresa y por lo tanto se va observar qué tan importantes es adecuarlo.

Arenas y otros (2004, cap.9, p. 64) señalan que:

“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas”. (Ver apéndice, 1,2, 3 entrevistas, 4 y 5 observación).

Chiavenato (1992, p.167): “no habla de capacitación sino de entrenamiento, y lo define como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de forma sistemática y organizada, en la cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades de acuerdo con los objetivos previamente definidos.”

**Visión:** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

**Misión:** La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que se quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización.

**Objetivos:** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión. Involucra a toda la organización.

### **Síntesis**

La empresa Tornymotos Bello en el marco metodológico de la investigación, permite definir el enfoque cualitativo el cual se realiza el proceso investigativo, así como los herramientas de entrevista, encuesta y observación por medio los cuales se recogerá la información; además, delimitar la población y muestra de los participantes por parte de la empresa y clientes como fuentes de información; también se identifica la metodología de consolidación y presentación de resultados desde la descripción de los hallazgos, hasta la presentación de tablas, que permitan analizar e interpretar fácilmente la información. Por lo anterior, estas delimitaciones permiten avanzar al análisis de resultados, discusión y conclusión del estudio. De igual forma dentro de este mismo estudio, cada investigadora tendrá un rol de acuerdo al contexto a estudiar, además, hay que tener en cuenta que las investigadoras deben cumplir con unas consideraciones éticas donde deben respetar a las personas involucradas en la investigación, tener confidencialidad de lo que hallen, entre otros.

## **4. Capítulo IV. Análisis de resultados**

En este capítulo presenta cómo se obtuvieron los resultados arrojados del instrumento que fue aplicado a la muestra seleccionada. Se agruparon los ítems de acuerdo a las diferentes dimensiones consideradas con cada una de las variables: primero se procede con los datos del instrumento de opinión que fue aplicado; segundo, se muestra la información recogida; tercero, se compara y se analiza la información obtenida del estudio en la empresa Tornymotos Bello.

### **4.1. Descripción del proceso de recolección de la información**

La recolección de la información para la investigación, se realizó a través de tres (3) instrumentos de investigación: la entrevista semiestructurada, la observación directa y rastreo de información en el campo de trabajo de la empresa Tornymotos Bello, durante las labores diarias de atención al cliente.

Se permaneció en diferentes áreas de la empresa con el fin de intercambiar opiniones con algunos colaboradores de la misma para obtener información que permita evaluar de una manera más eficiente la situación de la empresa. Como empresa comercializadora, su competencia es muy amplia, para contrarrestar los efectos de ésta, la empresa ha tenido que adaptarse a los cambios impuestos por ellos, como son el precio, calidad y servicio, logrando con esto implementar un servicio más personalizado en la atención a sus clientes y así lograr que ellos se sientan satisfechos con el producto y servicio que la empresa les brinda y así poder competir en otros mercados.

Se realizó encuesta a seis (6) empleados, en la cual se les interrogaba y presentaba las opciones de respuesta, aclarando en los casos necesarios el contenido del interrogante y eligiendo una sola opción por pregunta.

Se aplica formato de observación a tres (3) empleados de la empresa Tornymotos Bello, en términos de aptitudes y actitudes que se percibe en el desarrollo de las actividades de cada cargo en la organización.

## **4.2 Análisis de resultados**

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento utilizado para recolectar la información necesaria con el fin de diseñar un modelo de proceso administrativo para la empresa Tornymotos Bello.

Con la información suministrada y debidamente procesada, se realiza un seguimiento de todos los procesos y formalidades a realizarse en las actividades comerciales de la empresa, con el fin de prestar un servicio que le permita satisfacer las necesidades de toda la clientela. La información resultante de la investigación, se consolidará mediante la tabulación de las encuestas que permita la interpretación y análisis de la información.

Se consideró como instrumento de investigación la entrevista semiestructurada y la observación directa, la cual fue dirigida a propietario, gerente y colaboradores, conformada por preguntas que permitieron conocer los interrogantes sobre la falta de procesos internos y correcta planeación debido a una administración de conocimientos empíricos.

Con la observación directa se identificaron las aptitudes y actividades de los empleados de la empresa, para determinar las debilidades y fortalezas de la organización

para la prestación del servicio a los clientes, clasificando las categorías de la información, los posibles hallazgos y justificar la intervención profesional que necesita la empresa para el mejoramiento de los procesos administrativos de la misma.

Durante la aplicación de los instrumentos de investigación en la empresa Tornymotos Bello, no se presentaron problemas que obstaculizaran el desarrollo del proceso.

Se identifican y se analizan las categorías con base en la información recopilada en el trabajo de campo de síntesis, arrojando el siguiente resultado:

**Tabla 2.** Debilidades y fortalezas

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No tienen personal específico para cada cargo.</li> <li>▪ No tiene una estructura organizacional bien definida.</li> <li>▪ No posee manual de procedimientos administrativos.</li> <li>▪ Carece de control interno eficiente.</li> <li>▪ No hay delimitación de responsabilidades.</li> <li>▪ No cuenta con sistema computarizado (en red).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos los productos del inventario están codificados.</li> <li>▪ Cuenta con un espacio físico apto para el almacenamiento de la mercancía.</li> <li>▪ Posee mano de obra calificada</li> <li>▪ Se percibe en los empleados de la empresa Tornymotos Bello, actitudes como: adaptación al cambio, disposición para desempeñar su trabajo, orientación al logro y brindar una excelente atención a los clientes, como elementos diferenciadores que permiten generar ingresos para la organización y el sostenimiento en el mercado.</li> <li>▪ Se percibe en el equipo de empleados de la empresa, deficiencias o desconocimiento en la práctica de los principios éticos en el desarrollo de las actividades comerciales; las cuales requieren de actividades de sensibilización y fomento de la ética desde la dirección de la empresa hacia todo su equipo de trabajo.</li> </ul>

Fuente: A partir del rastreo de la información.

Luego de haber analizado las fortalezas y debilidades de la empresa, resaltan los procedimientos administrativos como el pilar fundamental de toda empresa, ayudándola en su desarrollo y crecimiento.

Se debe siempre corregir las fallas y proponer mejoras para que la empresa ofrezca los mejores servicios dentro del mercado comercial.

Al fortalecerse internamente incrementará su efectividad y así se verá en la necesidad de corregir sus debilidades.

#### **4.2.1 Identificación de categorías**

Se identificaron las siguientes categorías:

Categoría uno: Gestión por procesos:

La empresa Tornymotos Bello está orientada bajo un modelo de administración basado en la experiencia que posee su propietario.

Unos de los colaboradores afirman que “para hacer algún proceso, en ocasiones necesitan expresa autorización del señor gerente, ya que no cuentan con la autonomía de hacerlo por si solos o al igual en varias ocasiones por desconocimiento, sin embargo otros de ellos dicen que no necesitan esperar ninguna autorización ya que siempre lo han venido haciendo”. (Ver apéndice 7)

Por otra parte los directivos aseveran que “en la empresa Tornymotos Bello, se debe realizar un canal de comunicación asertiva, para tener una estructura organizacional adecuada”. (Ver apéndice 7)

Categoría dos: procesos:

En la empresa Tornymotos Bello, “no cuentan con un organigrama de funciones establecido, ya que como antes se mencionó es una empresa que trabaja empíricamente, y como creen que están haciendo bien las cosas, de acuerdo con la información suministrada por los mismos colaboradores se llega a la conclusión que es necesario, contar con éste, ya que la empresa así es llevada desordenadamente”. (Ver apéndice 7)

Categoría tres: Procedimientos:

Tornymotos Bello es una empresa que no cuenta con sus procedimientos establecidos, los colaboradores aseguran “que esta actividad se realiza por medio de lo que se cree que está bien hecho, el gerente realiza los procedimientos de las actividades empíricamente, no porque tenga mucho conocimiento, se supone que realizan sus actividades con buen rendimiento y con una buena calidad, sin saber que el procedimiento que se lleva a cabo puede ser errado, aunque realizan las actividades con mucho esfuerzo y dedicación, y como no tienen conocimiento de lo que está bien y lo que está mal no saben hacer un reclamo del porqué de las cosas”. (Ver apéndice 7)

#### **4.2.2 Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.**

Categoría 1. Gestión por procesos:

Para el 33% de los empleados encuestados, la empresa presenta debilidades en la gestión por procesos; para otro 33 % la principal debilidad es la falta de conocimiento y el restante 34% se decanta por qué no necesitan esperar autorización ya que siempre lo han

venido realizando; lo cual denota la falta de un adecuado proceso administrativo de la organización.

#### Categoría 2. Procesos:

Para 100% de los empleados encuestados, la empresa no cuenta con un organigrama de funciones presentando procesos de más o procesos que no corresponden al puesto, donde no permite obtener un óptimo resultado.

#### Categoría 3. Procedimientos:

Para el 50% de los empleados encuestados, la empresa siempre logra satisfacer las necesidades de los clientes; mientras que el 50% de los empleados encuestados, sostiene que la empresa solo algunas veces logra satisfacer estas necesidades. Por lo tanto, la organización presenta algunas falencias en este factor y debe establecer los procedimientos adecuados de mejoramiento.

En el 100% de los empleados observados, se perciben siempre actitudes de adaptación al cambio, disposición para el trabajo y orientación al logro; además en el 66,6% de los empleados observados se perciben siempre actitudes para la mejorar de sus actividades, brindar el mejor servicio a los clientes e innovación.

En el 100% de los empleados observados, se perciben siempre actitudes para trabajar en equipo y brindar atención inmediata a los clientes; mientras que solo en el 33,3% de los empleados siempre se observa la práctica de principios éticos en el desarrollo de las actividades, ya que en el 66,6% la práctica de estos principios se percibe algunas veces.



**Tabla 3.** Análisis de categorías

Categoría	Fuente		
	Gerente	Administrador	Empleado
Gestión por procesos	Se maneja por la intuición que posee	Se maneja en base a la experiencia del gerente	Se maneja por las directrices de la gerencia
	No existe	No hay	No lo conocen
Procesos	No existe	No hay	No lo conocen
Procedimientos	No hay	No hay	No los conocen

Fuente: A partir de información recabada

### **Síntesis**

El capítulo IV contiene los resultados obtenidos del rastreo de información en el campo, esta información muestra que no existen las categorías gestión por procesos, procesos y procedimientos a partir de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas al gerente, administrador y demás empleados, toda investigación no parte de cero, supone la recolección de información acerca del fenómeno de estudio, de esta forma se hace necesario el uso de técnicas que permitan recabar la información necesaria, para obtener los datos necesarios y la información pertinente se utiliza la observación directa y la entrevista que permite extraer respuestas confiables y veraces a cerca del objeto de la investigación.

## **5. Capítulo V – Discusión y Conclusiones**

El proceso de discusión y conclusiones de la investigación desarrollada en la empresa Tornymotos Bello en referencia a la implementación de un proceso administrativo para el mejoramiento continuo de sus actividades y lograr mejores resultados económicos y de mercadeo, permite confrontar la pregunta de investigación y objetivos propuestos con los resultados obtenidos en desarrollo de la metodología de la investigación; permitiendo identificar los logros alcanzados, las limitantes y definir recomendaciones para los interesados en la presente investigación.

### **5.1 Descripción de los hallazgos en relación a la pregunta de investigación.**

La pregunta de investigación en torno a la cual se desarrolla la investigación fue:  
¿Cuál es el modelo administrativo que mejor se ajusta a la empresa Tornymotos Bello?

La investigación desarrollada en la empresa Tornymotos Bello, y teniendo en cuenta los planteamientos de Fayol (1916) en referencia a los “procesos administrativos y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa, con una buena planificación de productos y mercados y a la posición competitiva de la empresa en el medio”; los autores de la presente, recomiendan la implementación de un adecuado proceso administrativo en el cual se pueda desarrollar estrategias en las líneas de servicio, innovación, calidad y satisfacción del cliente, que le permitan adecuar los procesos productivos, satisfacer la demanda del mercado, y posicionarse como una organización que

brinda calidad y garantía en sus productos y servicios al cliente, logrando mayores ingresos económicos y márgenes importantes de rentabilidad.

## **5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos.**

Sobre la base de los resultados adquiridos de la situación actual de la Empresa Tornymotos Bello se estableció que se hace necesario elaborar un modelo del proceso administrativo, con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrenta la empresa objeto de estudio.

Propiciar con la implementación y aplicación del diseño del modelo administrativo que más se acopla a la empresa Tornymotos Bello, con eficiencia, efectividad y desarrollo en las actividades realizadas, para que la empresa logre incrementar la productividad y alcance las utilidades esperadas.

Objetivo específico #1: Diagnosticar los procesos administrativos inherentes de Tornymotos Bello, identificando el estilo de dirección y gestión de los procesos.

Objetivo específico #2: Diseñar el organigrama de funciones.

Objetivo específico # 3 Modelar la estructura organizacional.

### **5.2.1 Objetivo No. 1. Diagnosticar los procesos administrativos inherentes de Tornymotos Bello**

De acuerdo a la situación actual de la empresa al identificando sus debilidades y fortalezas, los factores críticos o determinantes para el éxito que incluyen cuestiones internas y externas, se utilizó la matriz DOFA para diagnosticar los procesos en la empresa en su ambiente interno, la interrelación de las fortalezas y debilidades con las estrategias a utilizar para maximizar beneficios y minimizar deficiencias, permitiendo el máximo aprovechamiento de sus recursos.

#### **Matriz DOFA**

#### **Tornymotos Bello**

Según Reyes Ponce, Austin (2008, pp. 164) “La DOFA es una herramienta de uso administrativo para comprender la situación actual de una empresa, constituido por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”

“En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros , la infraestructura, el recurso humano, los inventario, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir

una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad”. (Amaya Amaya, 2005, pp. 44-45).

**Tabla 4.** Matriz DOFA Tornymotos Bello

Matriz DOFA Tornymotos Bello	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de personal calificado.</li> <li>- No hay equilibrio de cargas de trabajo.</li> <li>- No tienen personal específico para cada cargo.</li> <li>- No tiene una estructura organizacional bien definida.</li> <li>- No posee manual de procedimientos administrativos.</li> <li>- Carece de control interno eficiente.</li> <li>- No hay delimitación de responsabilidades.</li> <li>- No cuenta con sistema computarizado (en red).</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación en calidad, precio, innovación y servicio,</li> <li>- Penetración de mercados (cubrir otras zonas).</li> <li>- Baja inflación.</li> <li>- Crecimiento dinámico del mercado.</li> <li>- Adquisición de nuevas tecnologías.</li> <li>- Variación de productos en favor de la oferta de la empresa.</li> <li>- Facilidad para acceder a créditos mediante políticas financieras.</li> <li>- Buenas referencias comerciales con entidades crediticias.</li> <li>- Buenas relaciones comerciales con los clientes.</li> </ul>
	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los productos del inventario están codificados.</li> <li>- Cuenta con un espacio físico apto para el almacenamiento de la mercancía.</li> <li>- Se percibe en los empleados de la empresa Tornymotos, deficiencias o desconocimiento en la práctica de los principios éticos en el desarrollo de las actividades, actitudes</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica del país.</li> <li>- Clientes incumplidos.</li> <li>- Competencia desleal</li> <li>- Mercancías provenientes de otros países.</li> <li>- Escases de productos estrella.</li> <li>- Falta de personal calificado.</li> </ul>

	comerciales; las cuales requieren de actividades de sensibilización y fomento de la ética desde la dirección de la empresa hacia todo su equipo de trabajo	
Estrategias	- Formación de una imagen empresarial conforme al giro del negocio.	- Desarrollar un nuevo sistema de atención al cliente.

Fuente: A partir del rastreo de la información

### 5.2.2. Objetivo No. 2 Diseñar organigrama de funciones

Según Koontz, H y Weihrich, H (2004) “El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

Sobre la base de los resultados adquiridos de la situación actual de la empresa Tornymotos Bello, se estableció que se hace necesario elaborar un modelo del proceso administrativo, con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrenta la empresa objeto de estudio. Propiciar con la implementación y aplicación del modelo del proceso administrativo, eficiencia, efectividad y desarrollo en las actividades realizadas, para que la empresa logre incrementar la productividad y alcance las utilidades esperadas y utilizar la descripción de los puestos de trabajo, para que los colaboradores elaboren sus actividades con mayor eficiencia y eficacia.

#### **Políticas de personal**

- A todos los colaboradores se les pagarán las prestaciones que establezca la ley; sueldo, aguinaldo, vacaciones y bonificación e incentivos.

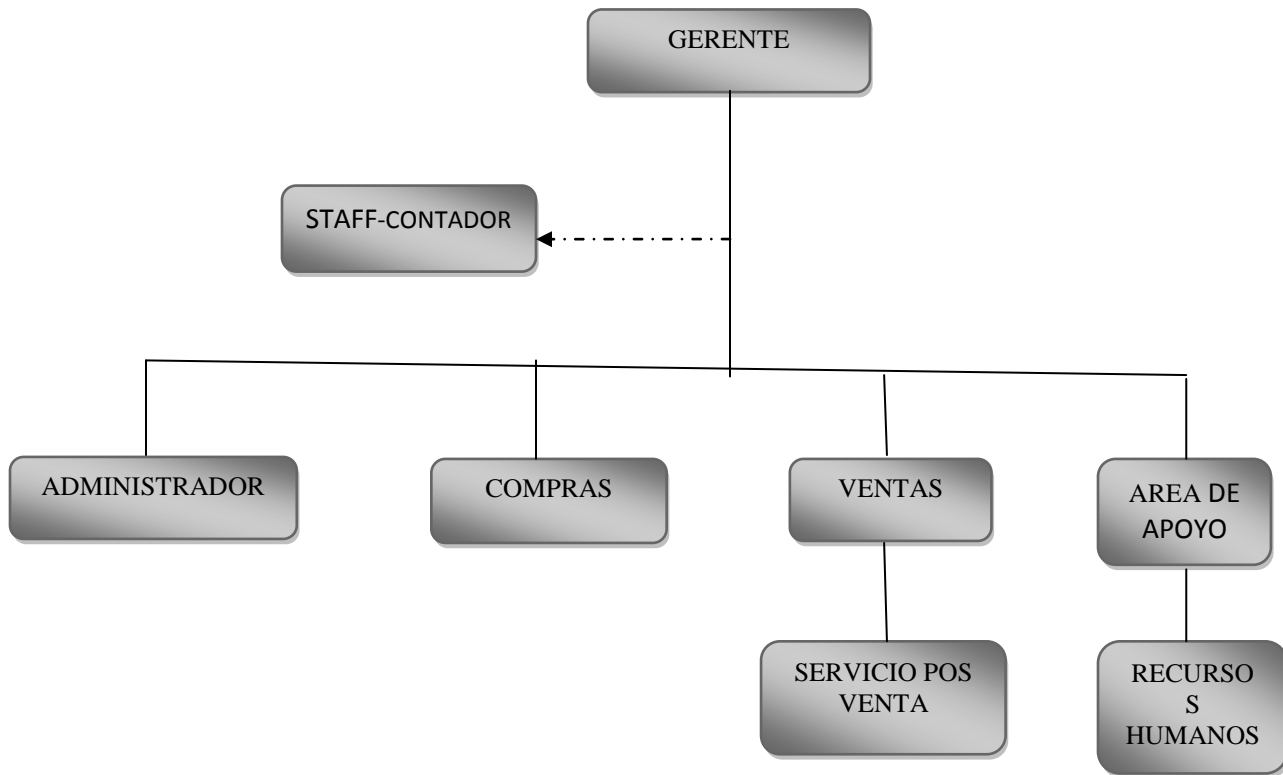
- Todos los colaboradores contratados deberán cumplir con el horario de trabajo establecido por la empresa.
- Reconocimiento a los colaboradores eficientes y eficaces por parte de la empresa.
- Los colaboradores deberán mostrar respeto sin discriminación.
- Se brindarán oportunidades de capacitación y desarrollo, para que los colaboradores realicen mejor sus actividades.
- Realización de actividades sociales y recreativas para los empleados, para que logren identificarse con los compañeros y jefes.

Koontz y Weihrich (2004) “indica que la estructura organizacional debe reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades”.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

A continuación se presenta un organigrama general propuesto, en el cual se muestra claramente las áreas que integran a la empresa, un organigrama funcional propuesto, en el cual se indican las principales funciones que se realizan en cada una de las áreas, en el cual se señalan los distintos puestos necesarios para que la empresa realice sus funciones con efectividad.

**Ilustración 1** Diseño organigrama Tornymotos Bello



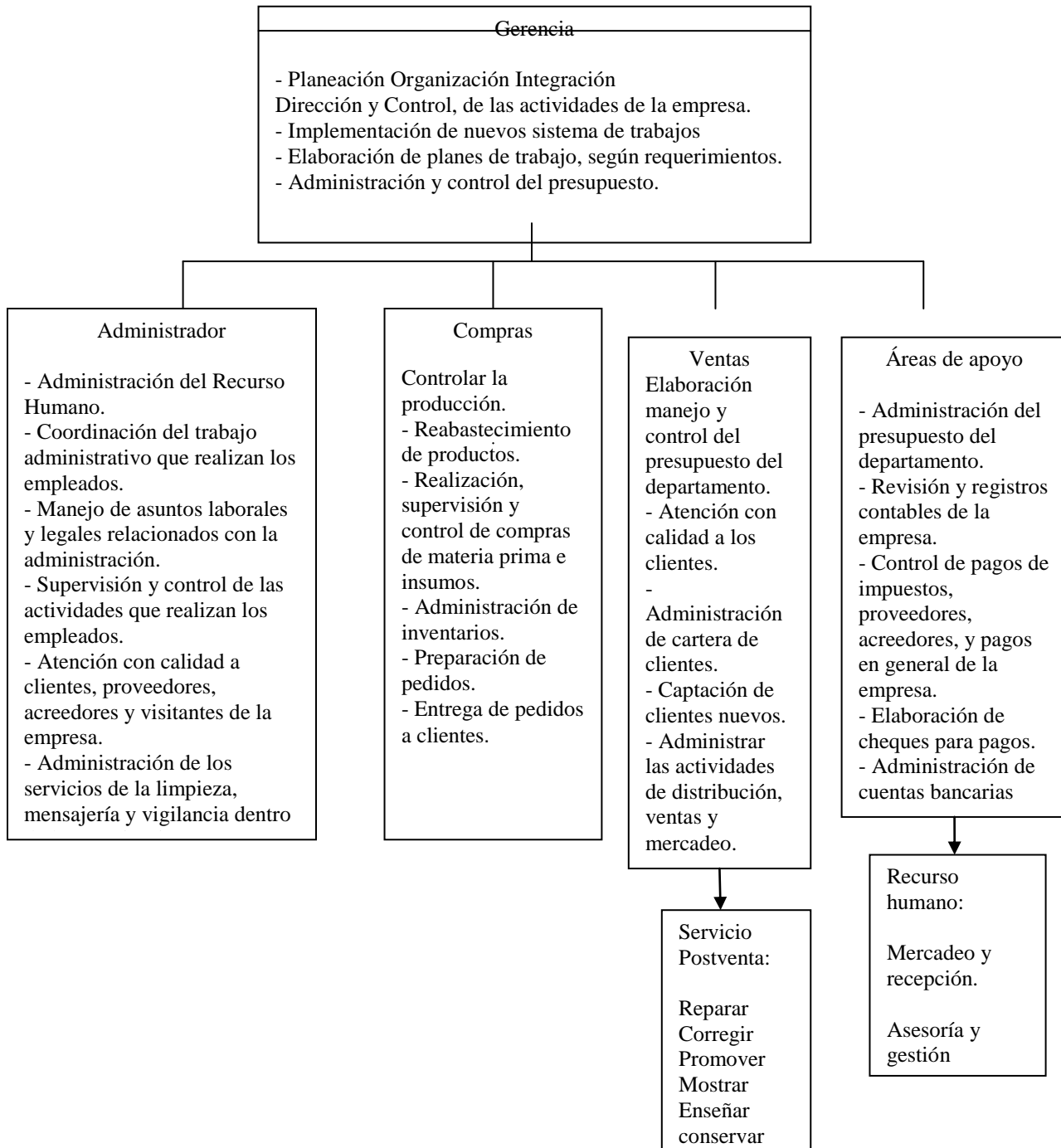
Fuente: Construcción propia validada por el gerente de Tornymotos Bello.

### **Organización**

Para que la Empresa Tornymotos Bello logre los objetivos deseados debe contar con una estructura organizacional definida que permita la ejecución, dirección y control de las actividades realizadas, para ello se sugiere un tipo de organización lineal, en el cual indica que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. La empresa para que sea funcional en la coordinación, supervisión, control, debe estar integrada por una gerencia, de la cual dependen el administrador compras, ventas (servicio posventa) y áreas de apoyo (recursos humanos).



**Ilustración 2** Organigrama de funciones propuesto empresa Tornymotos Bello



Fuente: Construcción propia validada por el gerente de Tornymotos Bello.

### **5.2.3. Objetivo 3 Modelar la estructura organizacional**

El gerente será el responsable de comunicar la misión, visión, objetivos y organigrama de la organización a los colaboradores ya existentes y a los de nuevo ingreso. En ausencia del Gerente, quien estará a cargo de llevar dicha ejecución es el administrador.

#### **Como se realizará**

Esto se llevará a cabo en las oficinas de Tornymotos Bello con el fin de fortalecer la misión y la visión de Tornymotos Bello, se recomienda colocarla en la pantalla de la computadora de los colaboradores. Al personal de nuevo ingreso. Se les estará dando a conocer la Estructura Organizacional al momento de la inducción.

#### **Código de ética y conducta**

El Gerente será el responsable de comunicar el Código de Ética y Conducta de la organización a los colaboradores ya existentes y a los de nuevo ingreso. En ausencia del Gerente, quien estará a cargo de llevar dicha ejecución es el administrador.

Para lograr el rendimiento esperado, es necesario que se cumplan los objetivos siguientes:

Satisfacer las necesidades de los clientes, que demandan los productos que distribuye la empresa.

Abastecer de productos a los clientes, contando con un eficiente manejo y control de inventarios.

Utilizar de forma racional los recursos materiales humanos y financieros de la empresa.

Dar a conocer los productos en segmentos del mercado, donde no lo conocen.

Contar con la fuerza de ventas adecuada para lograr los objetivos de ventas.

Incrementar el nivel de participación en el mercado nacional.

## **Políticas**

Las políticas principales que se pueden establecer en la empresa son:

### **a) Políticas de servicio**

- Lograr y mantener la satisfacción y confianza de los clientes, asegurando la calidad de productos y servicios que brinda la empresa.
- Que los sus productos cumplan todas las normas establecidas de confiabilidad y de calidad.
- Dar productos y servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes en relación con el precio pagado y con la naturaleza de las ofertas de la competencia y con ello ser líder en la reputación de calidad del producto.

### **b) Políticas de ventas**

- La empresa cambiará 100 % si el producto no tiene más de un mes de vencido.
- Se realizarán cambios vencidos de más de un mes, solo el 50% del producto.
- No se cambiarán productos que tengan más de un año de vencido, rotos y a medio uso.
- Se efectuarán cambios del 100% pro productos mal elaborados.
- A los clientes nuevos en las tres primeras compras la venta se efectúa al contado.
- Se otorgan créditos de cinco, quince y treinta días dependiendo el tipo de cliente.
- Se otorga escala de descuento según monto de la factura.

### **c) Políticas de cobro**

- Por cada factura vencida se le recarga al cliente el dos por ciento del monto total de la factura.

#### **d) Políticas de personal**

- A todos los colaboradores se les pagarán las prestaciones que establezca la ley; sueldo, aguinaldo, vacaciones y bonificación e incentivos.
- Todos los colaboradores contratados deberán cumplir con el horario de trabajo establecido por la empresa.
- Reconocimiento a los colaboradores eficientes y eficaces por parte de la empresa.
- Los colaboradores deberán mostrar respeto sin discriminación.
- Se brindarán oportunidades de capacitación y desarrollo, para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.
- Realización de actividades sociales y recreativas para los colaboradores, para que logren identificarse con los compañeros y jefes.

#### **Estrategias**

Las estrategias que se sugieren son las siguientes:

##### **a) Estrategias de atención al cliente**

- Captación de clientes por medio de precios competitivos en el mercado.
- Entrega directa de los productos al negocio del cliente.

##### **b) Estrategias del personal**

- Entrega de bonos adicionales a empleados que sean más eficaces.
- Desarrollo de programas de capacitación dentro de las instalaciones de la empresa y en el SENA
- Reuniones periódicas semanales, quincenales y mensuales para planificación de actividades de los vendedores.

### **c) Estrategias de precio**

- Dar escalas de descuento para los clientes, según monto de factura.
- Descuentos por pronto pago en plazos de cinco, quince y treinta días.

### **d) Estrategias de cobro**

• Por incumplimiento de parte del cliente en sus pagos se cobrará el dos por ciento adicional sobre el valor de su factura, más el doce por ciento de I.V.A.

- Llamar al cliente dos días antes de vencimiento de factura.

### **e) Estrategias de mercadeo y ventas**

• Ubicar en los supermercados un buzón en donde se depositen cupones para sorteos, los cuales serán entregados al cliente si consume cierta cantidad de productos.

- Colocar exhibiciones en centros de distribución estratégicos.

- Colocar rótulos de publicidad en los diferentes establecimientos de ventas.

• Cada mes efectuar promociones de un cinco por ciento de descuento adicional en las diferentes líneas de productos.

• Dar a conocer a los clientes las diferentes líneas de productos, a través de anuncios en radio televisión y vallas publicitarias.

### **Organización**

Para que la Empresa Tornymotos Bello logre los objetivos deseados debe contar con una estructura organizacional definida que permita la ejecución, dirección y control de las actividades realizadas, para ello se sugiere un tipo de organización lineal, en el cual indica que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

La empresa para que sea funcional en la coordinación, supervisión, control, debe estar integrada por una Gerencia de la cual dependen los el administrador, compras, ventas (servicios pos venta), áreas de apoyo (recursos Humanos).

## **Integración**

La integración del recurso humano es esencial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que debe contar con personal eficiente, eficaz y calificado para ahorrar costos de operación, aumentar ganancias y generar productividad.

Se sugieren las siguientes etapas para llevar a cabo una adecuada integración de personal.

## **Reclutamiento**

Se sugiere la utilización del reclutamiento externo e interno más eficientes para proveer a la empresa de precandidatos que tengan los perfiles adecuados para ubicarlos en los puestos vacantes de la empresa.

Para dar a conocer la plaza disponible en la empresa se puede hacer uso del reclutamiento externo a través de medios de comunicación, anuncios en periódicos y radio o bien a través de recomendaciones de empleados.

También se sugiere la convocatoria interna que consiste en informarles a los empleados de la empresa sobre la existencia de la plaza vacante, y se le hacen pruebas de aptitud, para evaluar si tiene la capacidad de ocupar la plaza disponible.

- Si se trata de la convocatoria externa el candidato deberá llenar una solicitud de empleo.

- Las solicitudes de empleo de los candidatos que no se seleccionen forman parte del Banco de Datos de la empresa, para futuras elecciones.

Para realizar las actividades de selección y elegir a la persona que tenga el perfil adecuado para el puesto, se propone el procedimiento siguiente:

- Depuración de currículum vitae de los candidatos.
- Entrevista preliminar de preseleccionados.

- Pruebas psicotécnicas.
- Entrevista final.
- Selección del candidato.
- Contratación.

### **Inducción**

Con el fin de lograr una rápida adaptación del personal nuevo a la empresa, se propone implementar el siguiente proceso.

#### **Inducción general**

- a. Bienvenida al nuevo empleado.
- b. Recorrido por las instalaciones para tener una mejor visión de donde se encuentra ubicado dentro de la organización.
- c. Entrega de una guía de inducción, que le proporcione la información básica y general acerca de cuál es la misión y visión de la empresa, y del funcionamiento de la organización, así como de los beneficios y obligaciones que tendrá en la empresa.

El gerente administrativo será el encargado de presentar al nuevo empleado por nombre y puesto que ocupará dentro de la organización.

#### **Inducción específica**

- a. Presentación del nuevo empleado al jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo.
- b. Información sobre el departamento donde laborará el empleado y cuáles serán sus atribuciones y responsabilidades y que beneficios va a adquirir de la empresa como el horario, procedimiento para pedir permiso, vacaciones, horas extras y todo lo relacionado.

El jefe inmediato del nuevo trabajador será el encargado de darle la inducción específica en el puesto.

## **Capacitación**

La capacitación es importante para todo el personal de la empresa, por lo que se propone hacer uso de la capacitación externa, donde se deberán desarrollar temas relacionadas con las funciones de las unidades y de los puestos por ejemplo ventas y producción, así como también capacitación externa, por medio de cursos en el SENA o la contratación de consultoría externa, donde se imparten temas sobre desarrollo humano, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente y manejo del estrés.

La capacitación en la fuerza de ventas es necesaria, ya que de las habilidades y destrezas bien desarrolladas que poseen todos los vendedores, dependerá la promoción y penetración de los productos que se comercializan en la empresa, por lo que se sugiere lo siguiente:

### **Implementar clínicas de ventas**

Las clínicas de ventas que se darán en la empresa serán secciones diarias, semanales o mensuales, en las cuales a los vendedores deberán dárseles a conocer lo siguiente:

- Los vendedores deberá conocer cuáles son las características del producto, precios, diferentes presentaciones, cualidades y cantidades, para ello se les proporcionarán muestras en cada una de las presentaciones y manejo de precios.

- Deberán aplicar las distintas técnicas de ventas actuales, para lograrlo, deberán apoyarlos en sus métodos de ventas y logros de metas y para alcanzarlo se les entregarán listados de clientes para conocer donde están ubicados.

- Establecimiento de estrategias, para combatir a la competencia y para ello los vendedores deberán estar informados de las promociones, precios, exhibiciones de los productos de la competencia.



- Orientación sobre la presentación personal que cada uno de los vendedores debe tener, ante los clientes, por ejemplo manejo de autoestima, forma de vestir y habilidad de comunicación.

- Desarrollo de las relaciones humanas, para ello es indispensable el trato que los vendedores le dan a sus clientes, por lo tanto para lograrlo, deberán estar en comunicación con sus clientes e interés por ellos y para ello deberá conocer el manejo de los productos, así como el desarrollo de las ventas.

- A los vendedores se les deberán dar a conocer las promociones que la empresa establezca, para que ellos puedan promocionar sus productos con los clientes y como participar en las mismas.

### **Motivación**

Es responsabilidad de la dirección, propiciar condiciones adecuadas que permitan el desenvolvimiento eficiente y eficaz, lo que permitirá la participación y colaboración de todos los empleados con la creatividad y experiencia que poseen para alcanzar los objetivos generales de la organización.

Para tal efecto se presenta el programa motivacional, que pretende lograr un cambio de actitud de los empleados de la empresa.

- A los empleados se les deberá reconocer su desempeño laboral a través de diplomas, cartas de agradecimiento, placas, trofeos, como empleados del mes.

- A los trabajadores se les deberá incentivar para que participen en un buzón de sugerencias y aporten ideas, proyectos y otras alternativas de solución, ya que con ello logrará un mejor desarrollo de sus actividades.

- Elaborar cartas de pésame y enviárselas a los empleados, no importando su puesto de trabajo ni el nivel jerárquico, como muestra de que la empresa los apoya.

Cartas de felicitación de cumpleaños a todos los empleados de la empresa.

- Cartas de felicitación para los trabajadores por el nacimiento de un hijo (a).
- Brindarles y promover la recreación a los empleados a través del Instituto de

Recreación de Trabajadores a Comfama, Comfenalco

- Implementar cursos de motivación, como por ejemplo de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, relaciones humanas entre otros.
- Autorizar a los empleados permiso para seguir una carrera universitaria.
- Premiar a los mejores trabajadores de acuerdo a la evaluación del desempeño, con viajes o bonos de descuento en los supermercados.

### **Comunicación**

La empresa deberá hacer uso de la comunicación formal principalmente a través de la comunicación escrita, por medio de memorándums, carteleras, avisos, comunicación directa, ya que es la más adecuada para evitar malos entendidos rumores o chismes.

También se sugiere la comunicación oral a través de programación de reuniones mensuales, con el fin de recabar información acerca del desempeño y la satisfacción de los empleados y conocer sus actividades y reacciones, así como para informar a los vendedores del estado actual de la cobertura del segmento del mercado que está a su cargo.

### **Liderazgo**

El liderazgo que debe aplicar preferiblemente el Gerente es el democrático y el de rienda suelta, ya que esto permite una participación más activa de los mandos medios o personal técnico u operativo, porque permite la toma de decisiones y los faculta de tal manera que se sientan colaboradores de la empresa y no simples empleados.

### **Control protoalimentación**

La empresa deberá establecer controles que servirán de base para compararlos con los resultados obtenidos.

Los pasos necesarios para realizar el proceso de control de la calidad la elaboración de los productos y prestación del servicio al cliente son:

- **Elaborar y establecer normas de seguridad e higiene.** Son necesarios para que en la empresa no existan riesgos y los empleados puedan trabajar en un ambiente sano y seguro.

- **Establecer normas de calidad.** Son importantes realizarlas para establecer el nivel de excelencia del producto que se elabora y del servicio que se brinda a los clientes, ello servirá para compararlos con los resultados que obtiene la empresa.

### **Control concurrente**

La empresa deberá establecer controles eficientes para ofrecer un producto de calidad y prestar un buen servicio a los clientes, para ello puede elaborar encuestas personales para cada cliente y un libro de quejas.

### **Control de retroalimentación**

La empresa deberá contar con la información sobre cuáles han sido los problemas encontrados en la venta de los repuestos y accesorios, el servicio que se les brinda a los clientes, con el fin de mejorarlos.

### **Implementación del modelo**

Para la implementación del modelo del proceso administrativo es necesario que la empresa ejecute lo siguiente:

El Gerente debe de estar de acuerdo con la propuesta de la guía, para que de su autorización de implementación, para que las áreas conozcan dicho modelo y los den a

conocer a sus subordinados y los capacite para la utilización de los nuevos procesos y métodos de trabajo.

Como se ha analizado en todo este proceso la empresa Tornymotos Bello no cuenta con una estructura organizacional definida, sus procesos de funcionamiento son llevados por medio de sus colaboradores a raíz de lo que va surgiendo día a día sin contar con un plan de seguimiento y control. Por esta razón es tan importante para la empresa contar con un proceso administrativo definido y una estructura organizacional conformada, logrando con esto poder atacar el mercado y adquirir un posicionamiento fuerte ante los demás competidores. La empresa Tornymotos Bello, no puede quedarse rezagada; necesita de un proceso administrativo adecuado que le permita contar con estrategias para alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva.

El proceso administrativo propuesto a la empresa), redefiniendo la misión y visión, determinando las políticas, programa y presupuesto que la llevarán a cumplir las metas establecidas, además de las estrategias necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos, que servirán de guía para lograr el alcance de los objetivos y los métodos adecuados de control que servirán para poder detectar los fallos y establecer el avance en los planes de la organización.

El resultado final del proceso administrativo, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

“A pesar de que la administración es un proceso, constituye una unidad indisoluble, pues durante su aplicación, cada parte, cada acto, cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente, para que la gestión de una empresa

tenga resultados favorables con la implementación de un modelo administrativo adecuado.” (Fayol, 1916, p.163).

### **5.3 Conclusiones**

Por la amplitud de las distintas fases, elementos y principios relacionados con el proceso administrativo; el trabajo de grado se desarrolló con base a la selección de temas eminentemente administrativos y que son susceptibles de aplicación en la empresa Tornymotos Bello que fue objeto de estudio, no existen en la empresa descripciones de puestos de trabajo que orienten y guíen al empleado, provocando con ello desconocimiento de sus atribuciones, responsabilidades y secuencias de sus actividades. Así mismo no cuenta con una estructura que delimite responsabilidades y autoridad, el control es deficiente porque no cuenta con formatos de planificación y control que le sirvan para evaluar los productos que ofrece a sus clientes.

#### **Limitantes de la investigación**

En desarrollo de la investigación sobre procesos administrativos para la empresa Tornymotos Bello, se encontraron varios limitantes, los cuales fueron de tiempos para la realización de las encuestas, entrevistas y la observación directa, dado el flujo de clientes en la empresa y poca disponibilidad de tiempo de los investigadores.

Se encontró un poco de reserva de los empleados de la empresa, para presentar sus opiniones libremente, argumentaban temor de publicar información reservada y las

consecuencias laborales que podrían tener; limitante que subsanado gracias al apoyo de los directivos y el ambiente informal generado para el proceso.

### **Temas de futuras investigaciones**

- Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de los procesos de las empresas de servicio.
- Gestión de calidad de las empresas del municipio de Bello y área metropolitana.
- Impacto de los tratados de libre comercio firmados por el gobierno Colombiano en la economía del Municipio de Bello.
- Medición de la innovación en el sector servicios en el municipio de Bello.

### **Análisis del ambiente interno y externo**

Se recopiló información a través de una entrevista dirigida al personal de la empresa, para evaluar el clima organizacional, el modelo administrativo adecuado de la empresa se constituirá en un reto para el gerente, quien con gran interés proporciona parte de su tiempo que se requerirá para lograr un modelo administrativo adecuado para Tornymotos Bello.

Como demostración de cumplimiento de este objetivo específico y de acuerdo a los planteamientos de Chiavenato (2006, p.225-231) “El objetivo de los procesos administrativos es la planificación, organización, dirección y control bajo un liderazgo y una autoridad.”

Abordando estrategias que permitan tener en cuenta en forma efectiva las oportunidades y amenazas del medio ambiente con relación a las fortalezas y debilidades de la organización Tornymotos Bello; que permite identificar la falta de un proceso administrativo de la empresa, la percepción interna y externa sobre la gestión de procesos y las diferentes actitudes de los empleados para la prestación de servicios a los clientes, así como el análisis presentado de las fortalezas y debilidades de la organización en la realización de las actividades propias del objeto social de la entidad.

A partir de los diferentes modelos de procesos administrativos se elabora un modelo adecuado, para el cual se identifica el proceso a seguir y las herramientas a utilizar para hacer el análisis competitivo de Tornymotos Bello e identificar su ventaja competitiva y posteriormente estructurar su modelo de gestión y su cuadro de mando integral.

### **5.3.1 Sugerencias o recomendaciones a la empresa**

1. Por ser este estudio en la empresa administrativo, se recomienda que se realicen también investigaciones de mercadeo y finanzas.

2. Se recomienda que el gerente de la empresa objeto de estudio implemente la guía del proceso administrativo que se desarrolla en este trabajo, para que logren alcanzar altos niveles de efectividad en su funcionamiento.

3. A fin de contribuir con una eficiente administración para la empresa y obtener mejores resultados, es necesario que se cumplan los objetivos, políticas, misión y visión de la empresa.

4. La empresa deberá hacer uso de los organigramas y las descripciones de puestos propuestos, para que los empleados conozcan la estructura jerárquica de la empresa y cuáles son sus labores específicas.

5. Se recomienda que la empresa implemente un proceso formal de integración de personal, ya que con el mismo se logrará obtener a la persona idónea para cada puesto.

6. Se le sugiere al gerente que delegue la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones, ya con ello se obtendrá un mejor desarrollo organizacional.

7. Para mejorar la eficacia de los controles en áreas de la empresa se recomienda utilizar los formatos de planificación y control sugeridos, ya que con los mismos se verificará la realización de las actividades y se evaluará los productos que ofrece a los clientes.

### **5.3.2 Sugerencias o recomendaciones a la institución**

La búsqueda de ser cada vez mejores comprende un proceso que consiste en aceptar nuevos retos. Cada proceso debe ser progresivo y continuo. La Corporación Universitaria Minuto de Dios debe desarrollar una estrategia de calidad que permita a los estudiantes de último semestre presentar un trabajo en donde se consolide todo lo visto durante el proceso de la carrera, y asegurarse de que todo el grupo administrativo gire alrededor de esta estrategia para poder brindar más confiabilidad y que el estudiantado se sienta más seguro de llevar a cabo su propuesta.



### **5.3.3 Sugerencias o recomendaciones al sector**

Cualquiera sea la empresa que participe de los mercados, requiere del establecimiento de planes estratégicos y políticas que orienten el desarrollo de sus actividades económicas, procurando la identificación de puntos fuertes y debilidades en el entorno y mejorando los procesos internos que tengan como consecuencia mejores productos para sus clientes y el posicionamiento organizacional en el mercado.

## Apéndices

### Apéndice 1. Formato entrevista individual, empleado

Formato entrevista individual Orientada al empleado		
Estudio sobre los procesos misionales de la empresa Tornymotos Bello		
Fecha: _____	Hora inicial: _____	Hora final _____
Género _____	Edad _____	Cargo _____
1. ¿Cuál es el tiempo máximo o mínimo que se demoran para realizar los procedimientos? ¿siente usted que puede ejecutar los procedimientos en menos tiempo? SÍ... NO... explica:		
2. ¿está usted consiente del número de pasos que ejecuta en la realización de los procedimientos? SÍ... NO explica: ¿sabe usted si sobran pasos o faltan? SÍ... No... Explica:		
3. ¿qué problemas se le presenta a usted en el orden de ejecución de los procedimientos? Explica:		
4. ¿se le presenta a usted problemas u obstrucciones en la ejecución de los procedimientos? SÍ... Cuales... NO... explica:		
5. ¿cuenta usted con algún documento o manual que le dé especificaciones y descripciones de los procedimientos? SI... NO... explica:		
6. ¿considera usted que si cuenta con un manual le facilitaría la ejecución de los procedimientos, la optimización de su tiempo y le daría mayor rendimiento? SÍ... NO... explica:		
7. ¿Tiene usted sobrecarga o buscarla de las dependencias que le estén impidiendo la correcta y oportuna ejecución de los procesos? SÍ... NO... explica:		
8. ¿considera usted que hay monotonía en la ejecución de los procesos? SÍ... NO... explica: ¿considera que esa monotonía afecta de alguna forma la ejecución de los procedimientos		
9. ¿necesita usted las aprobaciones para que los procedimientos se puedan ejecutar? SÍ... NO... explica: ¿en qué forma?		
10. ¿siente usted que hay exceso de control en la ejecución de los procedimientos? SÍ... NO... explica: ¿dónde?		
11. ¿cree usted que falta control en la ejecución de los procedimientos? SÍ... NO... explica:		
12. ¿considera usted que sus procedimientos obstruyen o dificulta la ejecución de otros procedimientos? SÍ... NO... explica: ¿en qué caso? ¿considera que sus procedimientos son dificultados por otros procedimientos? SÍ... NO... explica: ¿en qué casos?		
13. ¿usted considera que ejecuta los procesos de forma adecuada? SÍ... NO... explica:		
14. ¿Qué opina de los procedimientos que ejecuta, son claros, específicos, son complicados, confusos? Explique.		
15. ¿presenta constante problemas en la ejecución de los procedimientos por falta de unos lineamientos		
16. ¿Le proporcionan toda la información adecuada en el momento que le asignan un proceso? NO... explica:, explicar		
17. ¿Usted considera que tiene bien definidas los procesos de acuerdo al puesto que ocupa, por qué?		
18. ¿Los procedimientos que ejecuta dentro del puesto los tiene claro y sabe cómo hacerlos? ¿Cómo los hace?		
19. ¿Ha cometido errores en la ejecución de los procesos por falta de conocimiento y de unos lineamientos? De un ejemplo.		
20. ¿Usted tiene los pasos a seguir cuando ejecutan los procesos? ¿lo tiene por escrito? ¿se realiza de manera empírica o siguiendo un instructivo? ¿Por qué?		
21. ¿En algún momento han realizado procesos que no tienen relación con el puesto que ocupa? Mencione algunas ¿Realiza una adecuada gestión de sus procesos? escritos? SÍ... NO... explica:		

Fuente: A partir de rastreo de información

## Apéndice 2. Formato entrevista individual, personal directivo.

Formato entrevista individual Orientada a el personal directivo Estudio sobre los procesos misionales de la empresa Tornymotos Bello		
Fecha: _____	Hora inicial: _____	Hora final _____
Género _____	Edad _____	Cargo _____
1. ¿considera usted que la distribución de los procesos es la adecuada? SI... NO... explica:		
2. ¿Considera usted que hay mal desempeño en la ejecución de los procesos? SÍ... NO... explica:		
3. ¿considera usted que los responsables de cada proceso son idóneos para ejecutarlos (experiencia, edad, educación)? SI... NO... explica		
4. Considera que es necesario realizar cambios o mejoramientos en los ejecutores del procesos?		
5. ¿considera necesario que en la empresa haya unos lineamientos o documentos que especifiquen los procedimientos de los procesos misionales y de otros procesos? SÍ... NO... explica:		
6. ¿Qué piensa de los manuales de procedimientos? explique		
7. ¿considera usted que el manual y el rediseño de los procesos es una forma de mejora y de aumento de calidad para la empresa? SÍ... NO... explica:		
8. ¿cree usted que con la implementación de un manual se puede optimizar el tiempo, aumentar la productividad de los empleados y aumentar la ventaja competitiva de la empresa?		
9. ¿cree usted que se están presentando problemas en el desarrollo de los procedimientos de los procesos misionales de la empresa por parte de los ejecutores de los procesos? SI... NO... explica:		
10. ¿Considera que se deben aplicar mejoras o cambios en la distribución de los procesos para optimizar los procedimientos? SI... NO... explica:		
11. ¿sabe usted si la empresa cuenta con un mapa de procesos? SÍ... NO... explica: ¿lo conoces? SÍ... NO... explica:		
12. ¿realiza usted controles en sus empleados en el momento que están ejecutando los procedimientos? SÍ... NO... explica:		
13. ¿Considera usted que los procedimientos que ejecutan sus empleados requieren de revisiones, vistos buenos y chequeos? SÍ... NO... explica:		
14. ¿En qué aspectos considera que la empresa es especialmente ineficiente y eficiente? Explique:		
15. ¿Qué opina de los procedimientos que ejecutan sus empleados? Explique		
16. ¿usted tiene que intervenir constantemente en los procedimientos que ejecutan sus empleados? SÍ... NO... explica:		
17. ¿cree usted que hay calidad en los procedimientos que ejecutan sus empleados? SÍ... NO... explica: ¿Realizan una adecuada gestión de los procesos? SÍ... NO... explique ¿Cómo realizan la gestión de los procesos en la empresa?		


Fuente: A partir de rastreo de la información

**Apéndice 3.** Formato entrevista individual, procesos misionales

<b>Formato entrevista individual</b>		
<b>Estudio sobre los procesos misionales de la empresa Tornymotos Bello. Colombia.</b>		
<b>Fecha:</b> _____	<b>Hora inicial:</b> _____	<b>Hora</b>
<b>final</b> _____	<b>Género</b> _____	<b>Edad</b> _____
<b>Cargo</b> _____		
1. ¿está usted consiente del número de pasos que ejecuta en la realización de los procedimientos? SÍ... NO explica: ¿sabe usted si sobran pasos o faltan? Sí... No... Explica:		
2. ¿considera usted que hay monotonía en la ejecución de los procesos? SÍ... NO...		
3. ¿necesita usted las aprobaciones para que los procedimientos se puedan ejecutar? SÍ... NO... explica: ¿en qué forma?		
4. ¿usted considera que ejecuta los procesos de forma adecuada? SÍ... NO... explica:		
5. ¿Qué opina de los procedimientos que ejecuta, son claros, específicos, son complicados, confusos? Explique.		
6. ¿Le proporcionan toda la información adecuada en el momento que le asignan un proceso? NO... explica:, explicar		
7. ¿Usted considera que tiene bien definidas los procesos de acuerdo al puesto que ocupa, por qué?		
8. ¿Los procedimientos que ejecuta dentro del puesto los tiene claro y sabe cómo hacerlos? ¿Cómo los hace?		

Fuente: A partir de rastreo de la información

**Apéndice 4.** Formato ficha de observación

Proyecto de grado	
Ficha de observación	
Nombre de la observadora _____	Fecha _____
Nombre de la empresa _____	Hora _____

	Si	No	Regular	Observaciones
Hay coherencia entre los objetivos de la empresa y los procesos				
Cuentan con lineamientos escritos para la ejecución de los procesos				
Cuentan con especificaciones necesarias para desempeñar los procesos				
Es necesario que los empleados cuenten con una manual de procedimientos				
Tienen claros los procesos misionales de la empresa				
Hay procesos que sobran				
Les proporcionan la información necesaria				
Los empleados realizan preguntas constantemente sobre sus procedimientos				

Los procesos son acordes con el puesto			
Existe control en la ejecución de los procedimientos			
Se presentan constantes errores			
Ejecutan los procesos en un tiempo justo			
Los empleados tienen el suficiente apoyo sus jefes para la ejecución de los procesos			
Tienen buenas actitudes los empleados para realizar los procesos			
Hay claridad de los procesos y procedimientos			
Tienen métodos en realización de los procesos			
Interés por la satisfacción del cliente interno y externo.			
Orientación a la mejora continua de los procesos por parte de los directivos y empleados			
Se presenta ineficiencia en la ejecución de los procesos.			
Se presenta eficiencia en la ejecución de los procesos.			
Son viene ejecutados los procesos			
Existe alto rendimiento de los empleados			
Se presenta compromiso de los empleados			

en la ejecución de los procesos					
	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>	<b>Observaciones</b>
Nivel de satisfacción del empleado relacionado con sus procesos					
Existe calidad en el ejecución de los procesos					
Grado de adaptación al cambio y a los procesos					
Tolerancia a responsabilidades					
Nivel de desempeño del empleado					
Ambiente laboral estable					
Conocimiento frente a los procesos misionales de la empresa					
Calidad en los procesos					
Calidad en los resultados					

Fuente: A partir de rastreo de la información

## Apéndice 5. Formato ficha observación participativa

Ficha de contenido para la observación participativa	
Fecha:	Hora:
Nombre de la empresa:	
Contenido de la observación	Palabras claves
Observaciones o Comentarios:	
Elaborado por:	

Fuente: A partir de rastreo de la información





**Apéndice 6.** Descripción técnica de puestos  
**Descripción de puestos de trabajo propuestos**



La descripción de puestos de trabajo propuesta permite a la empresa una mejor administración en sus diferentes actividades.

A continuación se listan los puestos de trabajo a quienes se les hará su respectiva descripción.



1. Gerente
2. Secretaria de Gerencia
3. Bodeguero
4. Administrador
5. Encargado de Compras
6. Mensajero
7. Encargado de Limpieza
8. Vendedores
9. Encargado de Facturación
10. Auxiliares de Contabilidad
11. Encargado de Créditos
12. Encargado de Cobros

Manual de puestos gerente	Versión No 1.0	 
Fecha de emisión: 23/04/2013	Aprobado por: gerencia de Tornymotos Bello	Realizado por: Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>Descripción del puesto de trabajo</b></p> <p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. Título del puesto: gerente  b. Ubicación administrativa: gerencia  c. Inmediato superior: ninguno  d. Subalternos  Administrador, departamento de ventas, compras y líneas de apoyo.</p> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>Naturaleza del puesto</b>  Es un puesto directivo, que tiene a su cargo planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los diferentes departamentos de la empresa.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar nuevos métodos de trabajo que contribuya a la efectividad de cada uno de los procesos de la empresa</li> <li>• Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto de la empresa.</li> <li>• Supervisar y controlar lo planeado en la organización con lo ejecutado.</li> <li>• Administrar el patrimonio y bienes de la empresa.</li> <li>• Conocer las actividades elaboradas por cada uno de los departamentos de la empresa.</li> <li>• Realizar reuniones con sus subordinados cuando considere necesario.</li> <li>• Analizar, interpretar y firmar estados financieros de la empresa.</li> <li>• Transmite instrucciones en forma verbal y/o escritas a los jefes de los diferentes departamentos de la organización</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b>  Por la naturaleza del puesto, tiene relación con la secretaria de gerencia, con los gerentes de los diferentes departamentos, con los clientes, proveedores y autoridades gubernamentales.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Para delegar responsabilidad y autoridad a los gerentes de cada departamento.</li> <li>• Para exigir que se cumplan las funciones de acuerdo a los objetivos organizacionales.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b>  Es responsable del eficiente y eficaz funcionamiento de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar y contribuir, con la adecuada ejecución de las actividades proyectadas de las labores propias y de las que desarrolle el personal bajo su cargo y de la eficiente optimización de los recursos de la empresa.</li> </ul> <p><b>III. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a) Educativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en las carreras de administración de empresas, mercadotecnia, ingeniero industrial o carrera a fin.</li> </ul> <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima cinco años en puestos similares.</li> </ul> <p>c) Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar excelentes relaciones humanas.</li> <li>• Don de mando, iniciativa y liderazgo en la toma de decisiones.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de aspectos laborales y administrativos</li> <li>• Coordinación y dirección de actividades empresariales.</li> </ul> <p>d) Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de programas de computación y equipo de oficina.</li> </ul> <p>e) Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiado activo</li> <li>• Manejo de programas de computación, windows xp. word, excel, power point, proyect, e internet.</li> <li>• Inglés fluido y amplios conocimientos en planificación estratégica y gestión financiera.</li> </ul>	
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>

<b>Manual de puestos</b> Secretaria de Gerencia	<b>Versión No 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> gerencia de Tornymotos Bello	Realizado por: Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>Empresa Tornymotos Bello</b> <b>descripción del puesto de trabajo</b></p> <p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. Título del puesto: Secretaria de Gerencia b. Ubicación administrativa: Gerencia c. Inmediato superior: Gerente d. Subalternos: Ninguno</p> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>Naturaleza del puesto</b> Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que tiene a su cargo auxiliar al Gerente General, en la realización de las actividades propias de la Gerencia.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a Gerencia, en labores secretariales.</li> <li>• Hacer y recibir llamadas.</li> <li>• Tomar dictados en taquigrafía y transcribirlos en forma de texto o documentos.</li> <li>• Recibir y dar mensajes al Gerente General.</li> <li>• Llevar el control del archivo de la Gerencia General</li> <li>• Elaborar memorándums para los distintos departamentos informando algunas decisiones por parte de la Gerencia General.</li> <li>• Contestar correspondencia de la Gerencia vía electrónica o email.</li> <li>• Elaborar programas de reuniones de actividades de la empresa.</li> <li>• Atender los asuntos confidenciales del Gerente General.</li> <li>• Elaborar textos de las publicaciones de las vacantes disponibles.</li> <li>• Elegir el medio de comunicación donde se efectuara la publicación.</li> <li>• Archivar comprobantes de publicación.</li> <li>• Llevar la agenda de Gerente General.</li> <li>• Otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b> Por la naturaleza del puesto la secretaria de Gerencia debe mantener estrecha comunicación con el Gerente l, a quien asiste de manera directa, también se relaciona</p>	



	<p>con los departamentos de compras ventas y líneas de apoyo y con los clientes externos. Así como, debe mantener comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para proteger y cuidar el archivo de documentos de la Gerencia General.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la correcta ejecución de las tareas propias de su cargo.</li> <li>• Cuidar por el buen funcionamiento del equipo de trabajo y puntualidad de la ejecución de todas las actividades que se le asignen.</li> </ul> <p><b>III. Especificaciones del puesto (Requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a) Educativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria Bilingüe.</li> <li>• Estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas o Mercadotecnia.</li> </ul> <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de dos años en puestos similares.</li> </ul> <p>c) Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>• Manejo de aspectos de comunicación.</li> <li>• Llevar los archivos de una forma técnica y ordenada.</li> </ul> <p>d) Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de computación y oficinas.</li> </ul> <p>e) Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Manejo de programas de computación.</li> </ul>
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>

<b>Manual de puestos</b> Bodeguero	<b>Versión No 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> Gerencia de Tornymotos Bello	<b>Realizado por:</b> Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>Empresa Tornymotos Bello</b> <b>descripción del puesto de trabajo</b></p> <p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. Título del puesto: Bodeguero</p> <p>b. Ubicación administrativa: gerencia</p> <p>c. inmediato superior: gerente</p> <p>d. subalternos: ninguno</p> <p><b>II. descripción</b></p> <p><b>Naturaleza del puesto</b></p> <p>Es un puesto de carácter técnico operativo, que realiza todas las actividades de almacenamiento y control de existencias e inventarios de bodega para el despacho de los productos alimenticios.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar los productos en lugares adecuados de acuerdo a su forma y contenido.</li> <li>• Preparar los pedidos de los clientes según requisición.</li> <li>• Elaborar reportes de existencia de los productos.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada la bodega.</li> <li>• Llevar las entradas y salidas de los productos para control de existencias..</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener ordenadas las tarimas de los productos.</li> <li>• Llevar control de los productos deteriorados, e informar de inmediato de las anomalías.</li> <li>• Revisar que las cajas de los productos estén selladas antes de ingresar a la bodega.</li> <li>• Hacer inventario mensualmente de existencias de productos en bodega e informar a su jefe inmediato.</li> <li>• Otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de Trabajo</b>  Por la naturaleza de sus funciones, debe mantener relación estrecha con el Gerente de Producción, de quien recibe órdenes. Así como también con la Secretaria de Producción, Vendedores, Repartidores y Clientes.</p> <p><b>Autoridad</b>  • Manejo y control de productos, así como para la entrega de pedidos de emergencia.</p> <p><b>Responsabilidad</b>  • De la correcta ejecución de las tareas propias del puesto.  • Del buen funcionamiento del equipo encomendado, así como del orden y limpieza del área de trabajo.</p> <p><b>III. Especificaciones del puesto (Requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a ) Educativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de educación media.</li> </ul> <p>b ) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años de bodeguero en empresas similares.</li> </ul> <p>c ) Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones humanas.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> <li>• Manejo eficiente de los inventarios.</li> <li>• Detecta anomalías en los productos.</li> </ul> <p>d ) Destreza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar equipo automotor de uso en la bodega.</li> <li>• Operar equipo de prevención de incendios y de alarmas.</li> <li>• Manejar el equipo de oficina.</li> </ul> <p>e ) Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de Computación Word, Excel y Power Point.</li> <li>• Poseer licencia de conducir clase "B" no indispensable.</li> </ul>
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>

Manual de puestos administrador	Versión No 1.0	 
Fecha de emisión: 23/04/2013	Aprobado por: gerencia de Tornymotos Bello	Realizado por: Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>Empresa Tornymotos Bello</b></p> <p><b>Descripción del puesto de trabajo</b></p> <p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. título del puesto: administrador  b. ubicación administrativa: gerencia  c. inmediato superior: gerente  d. subalternos: vendedores.</p> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>naturaleza del puesto</b>  es un puesto de carácter administrativo ejecutivo, que tiene a su cargo el control administrativo de la empresa. recibe instrucciones verbales y/o escritas del gerente general.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar la administración del recurso humano.</li> <li>• coordinar el trabajo administrativo que realizan sus subalternos.</li> <li>• manejar asuntos laborales y legales relacionados con la administración.</li> <li>• llevar un control de las actividades que se realizan en el departamento.</li> <li>• supervisar las actividades que realizan sus subalternos.</li> <li>• proceder de acuerdo a las políticas y lineamientos a seguir, recibidos directamente del gerente general.</li> <li>• elaborar informes mensuales indicando las actividades realizadas en el departamento al gerente general.</li> <li>• de la adecuada administración del presupuesto destinado para el departamento administrativo.</li> <li>• otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b>  por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el gerente general, quien le controla las actividades realizadas y le recibe los informes mensualmente, también se comunica con sus subalternos, con los gerentes de mercadeo, producción y financiero, clientes, proveedores, acreedores y personal de la empresa.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• para delegar funciones al personal del departamento.</li> <li>• para administrar las actividades que se realizan en el departamento administrativo.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• optimizar los recursos disponibles de la empresa.</li> <li>• coordinar las actividades principales e impartir las instrucciones de trabajo.</li> </ul> <p><b>III. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a) educacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• graduado de licenciado en administración de empresa o carrera afín.</li> </ul> <p>b) experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cinco años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• un año de experiencia en el área de recursos humanos.</li> </ul> <p>c) habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollar excelentes relaciones humanas.</li> <li>• desenvolverse con iniciativa y dinamismo.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• manejo eficiente de los recursos humanos y materiales.</li> <li>d) destrezas <ul style="list-style-type: none"> <li>• manejo de equipo de oficina y electrónica.</li> <li>• manejo de equipo automotor.</li> </ul> </li> <li>e) otros <ul style="list-style-type: none"> <li>• colegiado activo.</li> <li>• conocimientos en computación word, excel, power point, e internet.</li> <li>• conocimientos sólidos del código de comercio y código de trabajo.</li> </ul> </li> </ul>	
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>



<b>Manual de puestos</b> encargado de compras	<b>Versión No 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> gerencia de Tornymotos Bello	Realizado por: Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
<b>Empresa Tornymotos Bello</b> <b>Descripción del puesto de trabajo</b> <b>I. Identificación</b> a. título del puesto: encargado de compras b. ubicación administrativa: gerencia c. inmediato superior: gerente d. subalternos: ninguno <b>II. Descripción</b> <b>naturaleza del puesto</b> Es un puesto de carácter técnico administrativo que tiene como fin proveer a la empresa de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos. <b>Atribuciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planificar y coordinar las compras según los requerimientos de la empresa</li> <li>• elaborar y presentar reporte sobre las compras realizada mensualmente, para tramite de cheques al gerente administrativo.</li> <li>• otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <b>Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• para planificar y coordinar las compras según los requerimientos de la empresa.</li> </ul> <b>Responsabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de planificar y coordinar las compras.</li> <li>• de la calidad de los productos o insumos que compre.</li> </ul> <b>III. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b> a) educacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>• perito contador.</li> <li>• como mínimo quinto semestre en administración de empresas o mercadotecnia.</li> </ul> b) experiencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• tres años como encargado de compras.</li> </ul> c) habilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• trabajar en equipo.</li> <li>• toma de decisiones.</li> <li>• liderazgo.</li> <li>• excelentes relaciones humanas.</li> </ul> d) destrezas		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uso de equipo de oficina y computo.</li> <li>e ) otros</li> <li>• conocimientos de programas de computación, windows xp, word, excel y power point.</li> </ul>
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>



<b>Manual de puestos</b> mensajero	<b>Versión no 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> gerencia de Tornymotos Bello	<b>Realizado por:</b> Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>Empresa Tornymotos Bello</b></p> <p><b>Descripción del puesto de trabajo</b></p> <p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. título del puesto: mensajero</p> <p>b. ubicación administrativa: gerencia</p> <p>c. inmediato superior: administrador</p> <p>d. subalternos: ninguno</p> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>naturaleza del puesto</b></p> <p>es un puesto de carácter operativo de apoyo que realiza funciones de mensajería. recibe órdenes del gerente administrativo.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• distribuir correspondencia interna y externa en la empresa.</li> <li>• realizar los diferentes pagos de agua, luz y teléfono.</li> <li>• colaborar en el traslado de materiales y suministros, así como en reubicación de mobiliario y equipo, que el personal de la empresa necesite.</li> <li>• realizar otras tareas afines al puesto.</li> <li>• otras atribuciones que le sea asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b></p> <p>por la naturaleza de sus funciones, debe mantener comunicación con el gerente administrativo, de quien recibe órdenes. con el personal de la empresa y con el público.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• para cuidar y proteger la correspondencia de la empresa.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asistir puntualmente a su trabajo.</li> <li>• desempeñar eficientemente sus funciones.</li> <li>• distribuir eficazmente la correspondencia interna y externa de la empresa.</li> </ul> <p><b>Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a) educacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diploma de sexto grado primario.</li> </ul> <p>b) experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tres años como mínimo en puestos similares.</li> </ul> <p>c) habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollar excelentes relaciones humanas.</li> <li>• cumplir con la reglamentación interna de la empresa.</li> <li>• desenvolverse con rapidez y responsabilidad.</li> <li>• comprender instrucciones verbales y/o escritas.</li> </ul> <p>d) destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• manejo de vehículo o moto en la realización de su trabajo.</li> </ul>	





e ) otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• licencia de manejar.</li> <li>• disponibilidad de horario</li> </ul>
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>

<b>Manual de puestos</b> encargado de limpieza	<b>Versión no 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> gerencia de Tornymotos Bello	<b>Realizado por:</b> Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>Empresa Tornymotos Bello</b></p> <p><b>Descripción del puesto de trabajo</b></p> <p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. título del puesto: encargado de limpieza</p> <p>b. ubicación administrativa: gerencia</p> <p>c. inmediato superior: administrador</p> <p>d. subalternos: ninguno</p> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>naturaleza del puesto</b></p> <p>es un puesto de carácter operativo de apoyo que tiene a su cargo la responsabilidad de la limpieza de la empresa. recibe órdenes del gerente administrativo.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• barrer, trapear. sacudir el mobiliario y equipo, así como encerar pisos.</li> <li>• desinfectar y limpiar servicios sanitarios.</li> <li>• limpiar ventanas vidrios y espejos.</li> <li>• recolectar la basura, para depositarla en el basurero general.</li> <li>• preparar café para los empleados.</li> <li>• lavar los utensilios utilizados por el personal.</li> <li>• otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b></p> <p>por la naturaleza de sus funciones, debe mantener relación estrecha con el gerente administrativo, de quien recibe órdenes y con todo el personal de la empresa.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• para cuidar y respaldar los utensilios de la empresa.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de utilizar adecuadamente los utensilios asignados para realizar su trabajo.</li> <li>• asistir puntualmente a sus labores.</li> <li>• desempeñar eficientemente sus funciones.</li> </ul> <p><b>Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a) educacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• como mínimo sexto primaria.</li> </ul> <p>b) experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tres años en puesto similar.</li> </ul> <p>c) habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollo de relaciones humanas a nivel empresarial.</li> <li>• colaborar con funciones menores de conserjería</li> <li>• para desenvolverse con rapidez y responsabilidad.</li> </ul> <p>d) destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• operar eficazmente electrodomésticos de cocina.</li> <li>• operar con eficiencia el equipo que se utiliza para la limpieza.</li> </ul>	



	e ) otros • mayor de edad.
Número de cambios:1	Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello

Manual de puestos vendedor	Versión no 1.0	 
Fecha de emisión: 23/04/2013	Aprobado por: gerencia de Tornymotos Bello	Realizado por: Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>Empresa Tornymotos Bello</b></p> <p><b>Descripción del puesto de trabajo</b></p> <p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. título del puesto: vendedores b. ubicación administrativa: gerencia c. inmediato superior: administrador d. subalternos: ninguno</p> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>naturaleza del puesto</b> es un puesto de carácter técnico – administrativo. el titular del puesto recibe órdenes en forma verbal y/o escrita del gerente de mercadeo y ventas. funciona como enlace entre la empresa y los clientes, tanto en la capital como en los departamentos.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conocer y comercializar el producto de manera efectiva.</li> <li>• dar un servicio personalizado a los clientes.</li> <li>• buscar nuevos clientes según la ruta de ventas asignada.</li> <li>• recibir pedidos de clientes.</li> <li>• velar por que el producto sea entregado a los clientes.</li> <li>• elaborar reporte sobre ventas realizadas.</li> <li>• seleccionar candidatos a créditos.</li> <li>• elaborar reporte de actividades realizadas diariamente.</li> <li>• realizar labores de promoción de productos a clientes.</li> <li>• revisar que los clientes no tengan productos vencidos.</li> <li>• otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b> por la naturaleza del puesto, debe mantener relación estrecha con el gerente de mercadeo y ventas, con la secretaria, con el encargado de repartir el producto (piloto), con el bodeguero y con los clientes.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• para realizar las actividades comerciales que se le asignen como: atención de clientes y búsqueda de nuevos clientes.</li> </ul> <p>comercializar el producto y todas aquellas que conllevan la aplicación de su experiencia en el trabajo.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• es responsable de la ejecución apropiada y del control de las actividades comerciales a su cargo.</li> </ul> <p><b>II. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a) educacionales</p>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• graduado a nivel medio.</li> <li>b) experiencia</li> <li>• cinco años en ventas de productos alimenticios de consumo masivo.</li> <li>c) habilidades</li> <li>• habilidad numérica</li> <li>• desenvolverse con iniciativa y dinamismo</li> <li>• presencia, buenas relaciones humanas y facilidad para hablar en público y a cualquier nivel</li> <li>• prevenir cambios o situaciones similares en el mercado</li> <li>• cumplimiento de metas</li> <li>d) destrezas</li> <li>• operar cuadros numéricos relacionados con equipos de ventas.</li> <li>• manejo eficiente de equipo automotor para realizar sus funciones.</li> <li>e ) otros</li> <li>• conocimiento y manejo de office y uso de software.</li> <li>• poseer licencia de conducir clase b.</li> </ul>	
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>

<b>Manual de puestos facturación</b>	<b>Versión No 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> gerencia de Tornymotos Bello	<b>Realizado por:</b> Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. título del puesto: encargado de facturación</p> <p>b. ubicación administrativa: gerencia</p> <p>c. inmediato superior: administrador</p> <p>d. subalternos: ninguno</p> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>naturaleza del puesto</b></p> <p>es un puesto de carácter administrativo operativo, que tiene la finalidad de realizar las actividades de facturación de la empresa, y mantener actualizada la información de los códigos de los clientes, productos y precios.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• operar registrar controlar y ordenar todas las copias y originales de las facturas que se emitan y que deben efectuarse en el departamento de mercadeo y ventas.</li> <li>• planificar y coordinar la facturación según zonas donde se debe entregar el producto.</li> <li>• llevar registro y control de las facturas.</li> <li>• acatar instrucciones del gerente del departamento acorde a la política de la empresa.</li> <li>• otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b></p> <p>por la naturaleza del puesto, debe mantener relación estrecha con el gerente de mercadeo y ventas, vendedores y el bodeguero.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ninguna.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la correcta ejecución de las tareas propias de su puesto de trabajo.</li> <li>• velar por el buen funcionamiento del equipo encomendado.</li> </ul> <p><b>III. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a) educacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• graduado de bachiller en ciencias y letras o perito contador.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>b) experiencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• dos años como encargado de facturación en empresas comerciales.</li> </ul> </li> <li>c) habilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollar excelentes relaciones humanas.</li> <li>• habilidad numérica.</li> <li>• trabajar bajo presión.</li> <li>• rapidez mecanógrafa.</li> <li>• trabajar en equipo.</li> </ul> </li> <li>d) destrezas <ul style="list-style-type: none"> <li>• manejar el equipo de cómputo y de oficina que requiera el área.</li> </ul> </li> <li>e) otros <ul style="list-style-type: none"> <li>• conocimientos de computación word, excel y power point.</li> <li>• no mayor de treinta años.</li> </ul> </li> </ul>	
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>

<b>Manual de puestos</b> contabilidad	<b>Versión No 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> gerencia de Tornymotos Bello	Realizado por: Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>I. Identificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. título del puesto: auxiliar de contabilidad</li> <li>b. ubicación administrativa: ventas</li> <li>c. inmediato superior: gerente</li> <li>d. subalternos: ninguno</li> </ul> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>naturaleza del puesto</b></p> <p>es un puesto de carácter administrativo debe realizar actividades de apoyo, operaciones contables y financieras de la empresa, con forme a las necesidades del departamento. recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escritas del contador general que debe cumplir de acuerdo a las normas de la empresa.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apoyar al contador general en las actividades diarias</li> <li>• llevar y tener al día la contabilidad de la empresa, y el pago de los impuestos correspondientes.</li> <li>• operar y registrar en los libros contables las operaciones diarias de la empresa.</li> <li>• llenar formularios para pagos de impuestos.</li> <li>• procesar datos contables.</li> <li>• otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b></p> <p>con el contador general y con el personal del departamento.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• para el manejo y archivo de documentos contables.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la correcta ejecución de las tareas propias del puesto.</li> <li>• del buen usos y cuidado del equipo de oficia.</li> </ul> <p><b>III. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) educacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>• graduado de perito contador.</li> <li>• quinto semestre en la carrera de contador público y auditor</li> </ul> </li> <li>b) experiencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• tres años como auxiliar de contabilidad.</li> </ul> </li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>c) habilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollar excelentes relaciones humanas.</li> <li>• trabajar bajo presión.</li> <li>• habilidad numérica.</li> </ul> </li> <li>d) destrezas <ul style="list-style-type: none"> <li>• manejar equipo de cómputo, calculadora y hoja electrónica.</li> </ul> </li> <li>e) otros <ul style="list-style-type: none"> <li>• conocimientos de programas de computación, windows xp, word, excel e internet.</li> <li>• sólidos conocimientos de operaciones contables.</li> </ul> </li> </ul>	
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>

<b>Manual de puestos</b> créditos	<b>Versión No 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> gerencia de Tornymotos Bello	Realizado por: Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>I. Identificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. título del puesto: encargado de créditos</li> <li>b. ubicación administrativa: gerencia</li> <li>c. inmediato superior: gerente</li> <li>d. subalternos: ninguno</li> </ul> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>naturaleza del puesto</b> es un puesto de carácter administrativo de apoyo que debe realizar las actividades de crédito de la empresa, mantener actualizada la cartera de clientes e informar al área financiera sobre los clientes morosos.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• darle seguimiento a las solicitudes de créditos para analizar si el cliente clasifica.</li> <li>• aprobación y análisis de créditos y despachos de pedidos.</li> <li>• supervisión de grabación en la computadora de pagos y cobranzas de cuentas corrientes y mora.</li> <li>• seguimiento de cartera con más de 300 clientes.</li> <li>• administración de cartera de clientes.</li> <li>• realizar cobros a clientes claves.</li> <li>• otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b> con el gerente financiero, contador general, con los clientes y con el equipo de ventas.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sobre todas las actividades de créditos que se lleven a cabo en el departamento.</li> <li>• para aprobación de créditos y despacho de pedidos.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar sus actividades eficientemente.</li> <li>• del buen uso y cuidado del equipo de oficina que utilice.</li> </ul> <p><b>III. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) educacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>• perito contador.</li> <li>• mínimo quinto semestre de administración de empresas o carrera afín.</li> </ul> </li> <li>b) experiencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• cinco años como encargado de créditos en empresas similares.</li> <li>• en sistemas contables.</li> </ul> </li> <li>c) habilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• proactivo con excelentes relaciones humanas y don de mando.</li> <li>• habilidad numérica.</li> </ul> </li> </ul>	


<ul style="list-style-type: none"> <li>• trabajar bajo presión.</li> <li>d) destrezas</li> <li>• manejo de equipo de oficina y computo.</li> <li>e) otros</li> <li>• conocimiento de equipo de computación y software.</li> <li>• conocimientos básicos de contabilidad para efectuar cuadros mensuales de ventas, cartera de clientes.</li> <li>• no mayor de treinta y cinco años.</li> </ul>	
Número de cambios:1 <table style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b></td> </tr> </table>	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>
<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>	

<b>Manual de puestos</b> cartera	<b>Versión No 1.0</b>	 
<b>Fecha de emisión:</b> 23/04/2013	<b>Aprobado por:</b> gerencia de Tornymotos Bello	<b>Realizado por:</b> Magdalena Blandón- Jennifer Vásquez
T o r n y m o t o s B e l l o	<p><b>I. Identificación</b></p> <p>a. título del puesto: encargado de cobros</p> <p>b. ubicación administrativa: gerencia</p> <p>c. inmediato superior: gerente</p> <p>d. subalternos: ninguno</p> <p><b>II. Descripción</b></p> <p><b>naturaleza del puesto</b></p> <p>es un puesto de carácter técnico administrativo, tiene estrecha relación con el área contable, créditos y financiero.</p> <p>recibe los cobros efectuados a los clientes de la empresa.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• operar y registrar todos los cobros que se realizan en la empresa y en el sistema bancario.</li> <li>• informar al gerente financiero sobre los clientes morosos para trámites legales.</li> <li>• recibir y registrar los formularios de cobros diariamente.</li> <li>• presentar reporte de lo cobrado mensual al gerente financiero.</li> <li>• archivo de documentos.</li> <li>• otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo</b></p> <p>con el contador general, con los clientes y con el equipo de vendedores.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sobre todas las actividades de cobros que se lleven a cabo en el departamento.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar su trabajo eficientemente.</li> <li>• del buen uso y cuidado del equipo de oficina que utilice.</li> <li>• en el archivo adecuado de la documentación del puesto de trabajo.</li> </ul> <p><b>III. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)</b></p> <p>a) educacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• título de perito contador.</li> <li>• mínimo quinto semestre de contador público y auditor o carrera afín.</li> </ul> <p>b) experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cinco años como encargado de cobros en empresas comerciales.</li> </ul> <p>c) habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• excelentes relaciones humanas.</li> <li>• manejar paquetes de computación.</li> <li>• trabajar bajo presión.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"><li>• habilidad numérica.</li></ul> d) destrezas <ul style="list-style-type: none"><li>• manejo de equipo de oficina y computo.</li></ul> e ) otros <ul style="list-style-type: none"><li>• conocimientos de equipo de computación y software.</li><li>• no mayor de treinta años.</li></ul>
Número de cambios:1	<b>Revisado por: gerencia de Tornymotos Bello</b>

Fuente: aporte del investigador 2013

## Apéndice 7. Instrumento de Entrevista Empleados y Directivos

 <p><b>UNIMINUTO</b> Corporación Universitaria Minuto de Dios</p>				
Formato de Entrevista – Empleados Y Directivos				
Investigación - Empresa Tornymotos Bello				
Fecha				
Lugar				
Tema	Modelo administrativo, procesos y procedimientos para la empresa Tornymotos Bello.			
Objetivo	Identificar loa procesos y procedimientos diseñados por la empresa Tornymotos para orientar la organización,			
Categoría	Gestión por procesos, procesos y procedimientos			
Investigador				
Cargo Entrevistado				
Cuestionario				
Categoría	Pregunta	Respuesta		
Gestión por procesos	¿La Empresa tiene una adecuada gestión por procesos?	Gerente	Administrador	Empleado
		Se maneja por la intuición que posee	Se maneja en base a la experiencia del gerente	Se maneja por las directrices de la gerencia
Procesos	Existe un adecuado proceso administrativo para el desarrollo de las actividades de la empresa?	No existe	No hay	No lo conocen
Procedimientos	La empresa realiza los adecuados procedimientos para contrarrestar las falencias administrativas?	No hay	No hay	No los conocen

Fuente: aporte del investigador 2013



## Apéndice 8. Formatos de planificación y control



### Formato no. 1 Solicitud de empleo Tornymotos Bello

Se advierte al solicitante que cualquier convenio entre esta empresa y el que suscribe está basado en la veracidad de la solicitud, de que sus respuestas a las preguntas y los datos solicitados deben ser verídicos y exactos

<b>Datos Personales</b>
Lugar y Fecha _____
Nombre Completo _____
Dirección _____ Teléfono _____
Profesión u oficio _____ Cédula de Vecindad _____
Fecha de Nacimiento _____ Nacionalidad _____
Estado Civil: (Soltero, Casado, Viudo, Etc.) _____
En caso de Accidente a quien se le avisara _____
_____
<b>Otros datos importantes</b>
Puesto que desea ocupar _____ Sueldo Deseado Q _____
Dentro del trabajo de la empresa que otros puestos le gustaría desempeñar: _____
Personas que dependen Económicamente de usted, Indique Parentesco _____
Esta empleado actualmente _____ de ser SI, por que quiere cambiar de trabajo _____
Si tiene familiares en la empresa menciónelos _____
_____
<b>Estudios realizados</b>
Marque con una "X" el nivel académico que usted realizó. Primaria Básicos Perito Secretariado Otros _____
Marque con una "X" si usted tiene alguna carrera técnica. Técnico mecánico Técnico electricista Universidad:
Computación Sabe otros idiomas _____ Cual (es) _____
Estudia actualmente? _____ Si su respuesta es Si
Que estudia _____
En donde _____
Qué piensa hacer al terminar sus estudios: _____
_____

Fuente: aporte del investigador 2013

## Apéndice 9. Solicitud de empleado



### Solicitud de empleo Tornymotos Bello

Nombre de dos (2) empresas donde haya trabajado y que pueda  
Recomendarlo (inicie con la ocupación más reciente y de último la más antigua)

REFERENCIA

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_ Teléfonos \_\_\_\_\_  
Direccion \_\_\_\_\_  
Actividad a que se dedica la empresa \_\_\_\_\_  
Puesto que ocupo \_\_\_\_\_  
Motivo por el cual se retiró \_\_\_\_\_ Sueldo para  
empezar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato \_\_\_\_\_  
Descripción de las actividades que  
realizaba \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_ Teléfonos \_\_\_\_\_  
Direccion \_\_\_\_\_  
Actividad a que se dedica la empresa \_\_\_\_\_  
Puesto que ocupo \_\_\_\_\_  
Motivo por el cual se retiró \_\_\_\_\_ Sueldo para  
empezar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato \_\_\_\_\_  
Descripción de las actividades que  
realizaba \_\_\_\_\_

Fuente: aporte del investigador 2013

**Solicitud de empleo**



**Tornymotos Bello**

**Aptitudes y habilidades**

Conocimientos de:

Mecánica Electricista bodega Contabilidad archivos

Soldadura Ventas Otros

Habilidades en el manejo de máquinas de oficina:

Máquina de escribir Computadora otros.

A manejo de dinero en efectivo \_\_\_\_\_ y hasta que cantidad: \_\_\_\_\_ y en qué forma:

Pagador cobrador cajero vendedor mensajero otros.

Estaría dispuesto a viajar en caso necesario a : Departamentos otros países

Tiene licencia de manejar carro \_\_\_\_\_ tipo: profesional particular.

Cuantos años de tenerla \_\_\_\_\_ Que tipo de vehículo ha manejado \_\_\_\_\_

Tiene licencia para manejar moto \_\_\_\_\_ Cuantos años de tenerla \_\_\_\_\_

**SE HACE DEL CONOCIMIENTO DEL SOLICITANTE QUE EN ESTA  
EMPRESA, NO SE PERMITE FUMAR NI BEBER MIENTRAS PERMANEZCA  
EN ELLA.**

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

**Uso exclusivo de la empresa**

Entrevistado por \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Comentarios de la persona que entrevisto

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Punteo obtenido por el solicitante en su examen de aptitud: \_\_\_\_\_

Ha sido aceptado el solicitante para el puesto de: \_\_\_\_\_

Motivo por el cual se retiró \_\_\_\_\_

Salario: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Fuente: aporte del investigador 2013

## Apéndice 10. Formato contrato individual



### Formato No. 2 contrato individual de trabajo

\_\_\_\_\_; de \_\_\_\_\_ años de edad; \_\_\_\_\_;  
Nombre y apellido del patrono sexo \_\_\_\_\_;  
\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; vecino  
de \_\_\_\_\_  
Nacionalidad Dirección Municipio \_\_\_\_\_; Cédula de vecindad No. Orden  
\_\_\_\_\_  
Registro \_\_\_\_\_  
Extendida en \_\_\_\_\_; en representación  
de \_\_\_\_\_  
En la que laboran \_\_\_\_\_ trabajadores, por una parte y por la  
otra \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ años de edad; \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_ con domicilio en  
\_\_\_\_\_ quien se identifica con cédula de vecindad No. de orden  
\_\_\_\_\_  
Registro \_\_\_\_\_  
Extendida en \_\_\_\_\_; quienes para los efectos de este contrato se denominaran PATRONO  
Y TRABAJADOR; respectivamente, celebran el “contrato individual de Trabajo” conteniendo las siguientes  
cláusulas:  
1ero. La relación de trabajo se inicia el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
2 do. El trabajador prestar los servicios siguientes  
\_\_\_\_\_  
3 ero. Estos servicios serán prestados en  
\_\_\_\_\_  
4 to. La duración del presente contrato es  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
5o. La jornada de trabajo será de \_\_\_ horas diarias y de \_\_\_ a la semana, así; en jornada DIURNA de las \_\_\_ a  
las \_\_\_ horas y de  
Las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada NOCTURNA: de las \_\_\_\_\_  
horas a las \_\_\_\_\_ horas.  
En jornada MIXTA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas. En jornada CONTINUA /DIURNA: de las \_\_\_\_\_ a las  
\_\_\_\_\_ horas.  
6o. El salario será  
asi \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Y le será pagado en efectivo  
cada \_\_\_\_\_ en  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
7o. Las horas extras, el 7o día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121,  
126,127 del código de trabajo.  
8o. Es entendido de conformidad con el estudio artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y  
extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.  
9o. El presente contrato se suscribe en

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Lugar el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ en tres ejemplares, uno para cada una de las partes y uno que el  
patrono remitirá al departamento administrativo de trabajo.



OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital trabajador Firma o impresión digital patrono

Fuente: aporte del investigador 2013

## Apéndice 11. Formato solicitud de permiso

 	
<b>Formato No. 3 solicitud de permisos Tornymotos Bello</b>	
Bello, _____ 20 _____	
SEÑOR (ITA) (A)	
Respetable SEÑOR (ITA) (A)	
Por este medio solicito permiso para ausentarme de mis labores de:	
_____ AL _____	
HORA DIA MES AÑO HORA DIA MES AÑO	
TOTAL DE HORAS _____ DIAS _____	
El cual autorizo que se me descuente a cuenta de:	
HORAS EXTRAS EFECTUADAS DE FECHA _____/_____/_____	
OTROS _____	
OBSERVACIONES _____	
Agradeciendo la atención prestada a la presente me suscribo, Atentamente	
_____	
Nombre de la persona	
Que solicita el permiso (f)	
Nombre del departamento a que pertenece _____	
Vo. Bo. _____	Vo.Bo. _____
<b>Jefe inmediato</b>	<b>Gerente administrativo</b>

Fuente: aporte del investigador 2013

**Apéndice 12. Formato planilla**





**Formato No. 4  
planilla  
Tornymotos Bello**

N o.	Nom bre	Suel do por día	Días trabaja dos	Total en Q. días trabaja dos	Hor as extr as	Mon to hora s extr as	% comisi ón	Bonifica ción	I.G.S .S	LIQUI DO A RECIB IR	FIRMA DEL EMPLEA DO

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_

Fuente: aporte del investigador 2013



**Apéndice 13.** Formato comprobante de pago

 										
<b>Formato No. 5 comprobante de pago Tornymotos Bello</b>										
Comprobante de pago nro.										
nombre			no. empleado		afiliación	Nro. patronal	Cheque nro.			
días trabajados	horas bonificación	horas trabajadas		salarios recibidos						
		ordinario	extraordinario	salario diario	ordinario	extraordinario	turnos	otros	Bonificación	total devengado
Planilla de salarios	Deducciones									
			I.G.SS	Anticipos	Banco de los trabajadores		I.S.R	Recibí salario neto		
<b>Recibí conforme:</b> _____										

Fuente: aporte del investigador 2013



**Apéndice 14.** Formato solicitud de crédito

**Formato No. 6  
solicitud de crédito  
Tornymotos Bello**

Nombre del cliente solicitante: \_\_\_\_\_  
 Nombre Comercial: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_  
 Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Cédula de Vecindad, No. De Orden \_\_\_\_\_ Registro No. \_\_\_\_\_  
 Edad- \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Profesión u Oficio: Dirección del Negocio: \_\_\_\_\_  
 Ciudad: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ No. De Patente  
 de Comercio: \_\_\_\_\_ Tiempo de establecido negocio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Monto del Crédito Solicitado: Cuantos Días Crédito?  
**REFERECIAS PERSONALES;**  
 Nombre de dos familiares o amigos que no vivan junto al propietario: 1.  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
**REFERENCIA COMERCIALES;**  
 1. Empresa: \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
 Tiempo de Operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto Crédito Concedido \_\_\_\_\_ plazo  
 2. Empresa: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Telefono: \_\_\_\_\_  
 Tiempo de Operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto Crédito Concedido \_\_\_\_\_ plazo.  
 3. Empresa \_\_\_\_\_  
 Direccion \_\_\_\_\_ Telefonos \_\_\_\_\_  
 Tiempo de operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto crédito concedido \_\_\_\_\_

**REFERENCIA BANCARIAS**



	BANCO	TIPO DE CUENTA	NO. CUENTA
1.	-----	-----	-----
2.	-----	-----	-----
3.	-----	-----	-----

Declaramos que la información consignada aquí es verídica y autorizamos a la EMPRESA TORNIMOTOS BELLO, para verificar a su entera satisfacción sin que eso signifique compromiso alguno para la empresa. Esta solicitud y la papelería que se adjuntan pasan a ser propiedad de TORNIMOTOS BELLO.

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL SOLICITANTE FIRMA DEL SOLICITANTE  
**PAPELERIA QUE DEBERA ADJUNTARSE A LA SOLICITUD DE CREDITO:**  
 A) Fotocopia de Cámara Comercio.  
 B) Estado de cuenta bancaria de los últimos tres meses.

Fuente: aporte del investigador 2013.

**Apéndice 15.** Formato recibo de caja



**Formato No. 7  
recibo de caja  
Tornymotos Bello**

RECIBI DE \_\_\_\_\_

LA SUMA DE \_\_\_\_\_



Bello \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

Depósito No. \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

Recibido Cajero

Fuente: aporte del investigador 2013.

## Apéndice 16. Formato entrada de bodega

Formato No. 8  
entradas de bodega  
Tornymotos Bello

material de oficina   
  papelería   
  repuestos   
  equipos



de \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_

unidades	cajas	bultos	descripción
total			

ventas   
  bodega   
  facturación   
  gerencia  
 compras   
  contabilidad   
  administración   
  caja

Fuente: aporte del investigador 2013.

## Apéndice 17. Factura

Tornymotos Bello Nit. _____		 			
		Documento equivalente a la Factura, (art.3 dec.522 de 2003) No. _____			
Ciudad y fecha de la operación: _____					
Descripción de la operación	Valor de la misma	Tarifa del IVA a la que se halla gravado el bien o servicio adquirido	Iva teórico generado en la operación	Tarifa de retención de IVA vigente	Valor del “impuesto asumido” (retención de IVA asumida)
Totales					
Contabilizaciones					
Código PUC	Nombre de la cuenta	Db	CR		
FIRMA DEL VENDEDOR: _____					

Fuente: aporte del investigador 2013

**Apéndice 18.** Formato salida de bodega



Formato No. 9  
Tornymotos Bello  
salidas de bodega

fecha \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

unidades	cajas	bultos	Descripción

total saldo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ entrega                      \_\_\_\_\_ revisor                      \_\_\_\_\_ recibe

ventas     bodega     facturación     gerencia      
compras  contabilidad  administrador     caja   

Fuente: aporte del investigador 2013

## Apéndice 19. Carta permiso



Medellín 17 agosto de 2012

Señores  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
Bello

Asunto: Autorización estudiantes a realizar proyecto de grado en la empresa TORNIMOTOS Bello.

La empresa TORNIMOTOS Bello identificado con Nit 1020405419-5 autoriza a los (las) estudiantes GUILLERMO QUIROZ TORO identificado con CC 8394197 y LILIANA MARIA PULGARIN FLOREZ identificada con CC 44000894 a realizar el proyecto de grado el cual lleva como nombre ELABORACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA TORNIMOTOS BELLO.

Cualquier duda o inquietud comunicarse al PBX 2751858

Cordialmente

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. Quiroz Toro', written over a light blue grid background.

GUILLERMO LEON QUIROZ TORO

Gerente

## Referencias

- Adura, I. R. (2006). Principios y Estrategias de Marketing (1° edición). Barcelona: UOC.
- Alles, M. (2005). Gestión por competencias, el diccionario. (Segunda). (E. G. S.A, Ed.)  
Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía. Buenos Aires, Argentina:  
Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias.  
(Cuarta). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Andrade, J. F. (2007). Cómo crear y dirigir la nueva empresa (3° edición ed.). Bogotá:  
ECOEDICIONES.
- Arias, F., & Heredia, E. (2006). Administración de recursos humanos para alto desempeño.  
México: Trillas.
- Báez, J., & Perez, T. (s.f.). Investigación cualitativa. Pozuelo de Alarcón Madrid: Avda. de  
valdenigrales P.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad, diseño para organizaciones  
latinoamericanas. Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Bernal, C. (2010). Metodología de investigación (Tercera edición ed.). Bogotá D.C,  
Colombia: Prentice Hall.
- Best, J. (1982). Como investigar en educación. Madrid, España: Morata.
- Bravo, J. (1996). Cuaderno de dirección estratégica y planificación. Madrid España: DÍAS  
DE SANTOS.
- Cabrera, K., & González, L. E. (2006). Currículo basado en competencias. Bogotá,  
Colombia: Uninorte.

- Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC.
- Cascio, A., Braza, P., & Guil, R. (2010). Psicología del trabajo, gestión de los recursos. 75-86. Barcelona: Aedipe.
- Cascio, A., Guillén, C., Braza, P., & al, e. (2010). Psicología del trabajo, gestión de los recursos. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Castillo, J. (2006). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones Ltda.
- Castillo C., M. J., España M., E. d., & Lugo R., O. J. (2011).  
[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1715/1/Tesis-CastilloM\\_%20Espa%C3%B1aEyLugoO.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1715/1/Tesis-CastilloM_%20Espa%C3%B1aEyLugoO.pdf). Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Cerón, M. C. (2006). Metodología de la Investigación social (Lom 2009 ed.). Santiago.
- Chiavenato. (1994). Administración de recursos humanos. México: Mc GrawHill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 60-85. México: McGraw Hill.
- Chruden, H., & A Sherman, A. (1986). Administración del Personal: Organización contratación y remuneración del trabajo. México: Iberoamérica.
- Cortes, C. (2001). Gestión de personas en la empresa social. Madrid: Lumen Humanitas.
- Corporación Autónoma De Nuevo Leon. (10 de 2001).  
<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146449.pdf>. (B. S. Sanchez, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012



- Coulter, R. S. (2005). Administración (8° EDICIÓN ed.). México D.F: PEARSON PRENTICE HALL.
- Cuc, R. W. R. (Junio de 2011). La planeación estratégica y los efectos en los resultados de la inversión en la empresa Almacén de Variedades  
Rodriguezhttp://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc\_view/585-pe-ec2-776-c963-. . Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Daft, R. L. (2004). Administración (6° edición). México D.F: Thomson Learnig.
- David, F. R. (2003). Administración estratégica (9° EDICIÓN ed.). México D.F: Pearson Prentice Hall.
- Duarte, E. Q. (2004). Investigaciones de mercados un Enfoque Aplicado (Pearson ed.). México.
- Ernst& Young Consultores. (2008). Manual del director de recursos humanos, gestión por competencias.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2007). <http://es.scribd.com/doc/47379926/Tesis-auditoria-de-la-planificacion-estrategica-para-una-emp>. (L. L. Posada, Ed.)  
Recuperado el 06 de 10 de 2012
- Estrada, Y., & Ramírez, M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/err-resum.htm>.
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación Cualitativa. Madrid: Morata.
- Fountain, J. (2004). Estudio de evaluación específica en un enfoque cualitativo a la reunión de datos (6° edición ed.). Austria: GAP.
- G, E. F. (2008). Iniciación a los negocios para ingenieros (1° EDICIÓN ed.). Madrid: Learning Paraninfo.

- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa* (1ª edición).  
Medellín: Universidad EAFIT.
- García, E. (2005). *Introducción al empresarismo, un enfoque por competencias*. Bogotá,  
Colombia: Escuela de Administración de negocios.
- García, G. (2009). *Diseño de un plan estratégico para una empresa distribuidora de  
repuestos para vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui*. En:  
<http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1104/1/Tesis.Dise%C3%B1o%20de%20un%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>. Recuperado el 25 de noviembre  
de 2012
- García, V., Barrio, J. M., Bartolomé, M., & al, e. (1994). *Problemas y Métodos de  
Investigación en Educación Personalizada*. Madrid: Rialp S.A.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba,  
Argentina: Brujas.
- Guerra, E. (2009). *Plan estratégico de la empresa de calzado Michelle*. Disponible en:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3371.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf). Recuperado el 25 de Noviembre  
de 2012
- Guzmán, R. (1981). *Administración de personal en el servicio público: antecedentes y  
perspectiva*. Bélgica: Santo Domingo.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica* (1º  
Edición ed.). España: A&M Grafic, S.L.
- Hellriegel, S. E. (2008). *Administración un enfoque basado en competencias* (10º  
EDICIÓN ed.). México: THOMSON.
- Hernández, R, (2010, 2006,2003). *Metodología de la Investigación* (5º Edición ed.).  
México D.F: McGraw Hill.

- Hernández, G. (2008). Planeación estratégica: Herramienta clave. Recuperado, (octubre 31, 2012): <http://www.mipatente.com/planeacion-estrategica-herramienta-clave/>
- Izquierdo, E. (2009). Guía para una planeación estratégica en una empresa de Instalaciones de Redes Telefónicas, en la ciudad de Guatemala. En:  
[http://upana.edu.gt/web/upana/descargas/doc\\_view/107-ae-a1-17-i99-](http://upana.edu.gt/web/upana/descargas/doc_view/107-ae-a1-17-i99-). Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Keith, D., &Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. (Decima). México: Mc GrawHill.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología del análisis de contenido y teoría practica. Buenos Aires: Paidos Comunicaciones.
- Lema, D. G. (2004). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (1° EDICIÓN ed.). México D.F: Servicios de Publicaciones.
- Levy - Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: gestión 2000.
- Levy, L. H. (2003). Planeación financiera en la empresa moderna. México D.C: Fiscales ISEF.
- López, E. R. (2010). Gestión por competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. (Netbiblo, Ed.) La Coruña, España.
- Marín, A. L. (1992). Sociología de la Empresa. Madrid: Ibérico Europa de Ediciones S.A.
- Maroto, J. C. (2007). Estrategia de la visión a la acción. (Segunda). Madrid, España: ESIC.
- Martínez, J. M. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. España: Díaz de Santos.
- Mastache, A. (2007). Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales, Colección educación y trabajo. Argentina: Noveduc.

Montaño, J. (2009). Planeación estratégica y financiera de la empresa Datacomp S.A. para el periodo 2009. En:

<http://cepra.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2405/1/DESARROLLO%20DE%20TESIS%20DATACOMP1%20-2-3-4.5.6.7%20FINAL.pdf>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012

Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la Investigación (Segunda ed.). México: Limusa S.A.

Patiño, B. (2006). Gestión por competencias. Monografía para optar al título de Especialista en gestión empresarial. Medellín.

Paredes, M. (2010). “La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato. En:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1581/121%20Ing.pdf?sequence=1>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012.

Planeación estratégica: Herramienta clave. (20 de 08 de 2012).

<http://www.mipatente.com/planeacion-estrategica-herramienta-clave/>. (G. Hernández, Ed.) Recuperado el 07 de 10 de 2012

Politécnico Gran Colombiano. (2009).

[http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/119/1/PRESUPUESTOS\\_POR\\_UEN\\_HU.pdf](http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/119/1/PRESUPUESTOS_POR_UEN_HU.pdf). (A. O. Paredes, & X. Valdivieso García, Edits.) Recuperado el 07 de 10 de 2012

Ponce, A. R. (2004). Administración moderna. México D.F: LIMUSA S.A.

Ponce, A. R. (2005). Administración de empresas teóricas y prácticas (2° ed.). México: LIMUSA.

Pontificia Universidad Javeriana. (06 de 07 de 2008).

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis227.pdf>. (A. G. Herreros, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012.

Porter, M. (2005). Estrategia, diseño y ponga en práctica las mejores estrategias para su empresa (1ra ed.). España: DEUSTO.

Prieto, A. B. (2007). Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España: ESIC.

Pulido, R. (2007). Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Pymes: Planificación Estratégica. (29 de 06 de 2001).

<http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/29/pymes-planificacion-estrategica/>. (J. C. Valda, Ed.) Recuperado el 07 de 10 de 2012

Ramos, A. (2011). ¿Por qué es tan Importante la Planeación Estratégica? Recuperado julio 10, 2012 en: <http://www.businessinbajio.com/revista/category/noticias/planeacion-estrategica/>

Roche, F. P. (2005). La planificación estratégica (4º Edición ed.). España: PAIDOTRIBO.

Rodríguez, J. (1993). Administración moderna de personal. México: CengageLearning Editores.

Rojas, F. A. (2004). Cómo se hace un plan estratégico (4º ed.). España: FSIC.

Romero, A. F. (2002). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Romero, C.(2010). Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía Scradly S.A. En:

- <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21088/6/Tesis%20Final%20S CRADY%20S.A..pdf>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Romero, A. F. (2004). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y las organizaciones. Madrid: DÍAZ DE SANTOS.
- Saavedra, R. (2001). Planificación del desarrollo (2° EDICIÓN ed.). Bogotá D.C: GÉMINIS LTDA.
- Saavedra, M. (2010). <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/PonenciaPYMES-2010>. Recuperado el 25 de Noviembre de Noviembre de 2012
- Sagi, L., & Grande, V. (2004). Gestión por competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid, España: ESIC.
- Salazar, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias (1° EDICIÓN ed.). Colombia: Universidad cooperativa de Colombia.
- Salkind, N. J. (1999). Métodos de Investigación (3° edición ed.). México. Prentice Hall.
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia Integral. Bogotá: Norma S.A.
- Santrock, John W et al (2004). Introducción a la psicología, 2ª ed. México: McGraw Hill Interamericana.
- Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile: RIL editores.
- Soler, P. P. (2001). Investigación de Mercados. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Torres, M. G. (2006). Manual de planeación estratégica (1° Edición). México D.F: Panorama.
- Tornymotos (2012). Estados financieros 2005 – 2011. Libros contables.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (03 de 2009).

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3371.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf). (E. C. Santos, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012

Universidad de Colima. (01 de 2002 - 2003).

[http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/Angel%20Licona%20Michel.pdf](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Angel%20Licona%20Michel.pdf). (A. L. Michel, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012

Universidad de San Carlos de Guatemala. (03 de 2009).

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3371.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf). (E. C. Santos, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012

V., H. A. (2004). Administración de servicios de información (1° Edición ed.). México: Ocelote.

Valencia, J. R. (2003). Introducción a la Administración (4° Edición). México D.F: Thompson Learning.

Valencia, J. R. (2006). Administración I (1° ed.). México D.F: Thompson Learning.

Vásquez, M., & Ferreir, M. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación. 90-100. Barcelona.

Yuni, J. A., & Urbano, C. (2006). Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación. Córdoba, Argentina: Brujas.