



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS
PROCEDIMIENTOS INTERNOS
ADMINISTRATIVOS EN LA
EMPRESA MATFLOR, S.A.
MEDIANTE EL EMPOWERMENT**

Autor: Ricardo Martínez
C.I. 21.239.088

San Diego, Octubre del 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA MATFLOR, S.A.
MEDIANTE EL EMPOWERMENT**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Ricardo Martínez
C.I. 21.239.088

Tutor: Lcdo. Humberto Annunziata

San Diego, Octubre de 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Diego, Junio de 2017

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Acta Humberto Annunziata, de Cédula de Identidad No. V- 5.375.696, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano Ricardo Martínez, portador de las Cédulas de Identidad No. V- 21.239.088, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA MATFLOR, S.A. MEDIANTE EL EMPOWERMENT”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los dos días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

Lcdo. Humberto Annunziata

C.I. V-5.375.696

INDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	6
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.4. Justificación de la Investigación	7
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.2. Bases Teóricas	17
2.3. Definición de Términos Básicos	41
CAPÍTULO	
III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	44
3.2. Fases Metodológicas	46
3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.	46
3.2.2 Fase II: Identificación de debilidades y fortalezas.	48
3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias	49
CAPITULO	
IV RESULTADOS	50
4.1 Análisis de los Resultados	
CAPÍTULO	
V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta.	68
5.2. Objetivos de la Propuesta.	68
5.3. Justificación de la Propuesta.	68
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	69
5.5. Desarrollo de la Propuesta.	69
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS	73
ANEXOS	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

1.- Buena comunicación para dar información	52
2.- Disposición de servicio	53
3.- Disposición de cambio organizacional	54
4.- Involucramiento en las actividades de la empresa	55
5.- Disposición de aprendizaje	56
6.- Incentivos por cumplimiento de objetivos	57
7.- Participación en toma de decisiones	58
8.- Satisfacción con el puesto y actividades del cargo	59
9.- Conocimiento sobre empowerment	60
10.- Facultar para nuevas actividades	61
11.- Conocimiento de las actividades de la empresa	62
12.- Existencia de manuales	63
13.- Conocimiento de funciones y responsabilidades	64
14.- Mejoras a través del Empowerment	65



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA MATFLOR, S.A.
MEDIANTE EL EMPOWERMENT**

San Diego, Octubre del 2017

Autoras: Ricardo Martínez

Tutor: Lcdo. Humberto Annunziata

RESUMEN INFORMATIVO

El presente trabajo investigativo tuvo como objeto estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa MATFLOR, S.A., mediante el empowerment, ubicada en Flor Amarillo, Estado Carabobo; para ello se procedió a describir los procesos que se realizan en el área de estudio y diagnosticar los problemas existentes, con la finalidad de poder llevar a cabo sus actividades de una forma más efectiva, eficiente y eficaz. El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo de nivel descriptivo, sustentada con bases bibliográficas, lo que permitió el logro de los objetivos propuestos, identificando los procesos administrativos que presentan debilidades en el área de administración para la elaboración de procedimientos en el área es estudio y la factibilidad de poder aplicar el empowerment, como herramienta de mejora en los procesos. Metodológicamente se utilizó como técnicas de recolección de datos la observación directa apoyada a una lista de cotejo y la encuesta, aplicado a una población y muestra conformada por seis (06) personas en el área de administración, a través del instrumento el cuestionario, con catorce (14) preguntas cerradas tipo dicotómicas de respuestas si-no, ya que son los indicados para dar la información requerida relacionada a los procesos administrativos y detectar las debilidades existentes el área de estudio. Mediante el análisis de los resultados se pudo llegar a la conclusión de las debilidades y fortalezas en el área de estudio expuesta mediante una Matriz DOFA, que permitió brindar estrategias para el diseño de la propuesta que pudo dar solución a la problemática planteada.

Descriptor: Estrategias, Procedimientos administrativos, Empowerment.

INTRODUCCION

Las organizaciones, cada vez se ven más afectadas a los cambios tecnológicos, económicos, sociales y por efectos de la globalización, por lo que requieren ser más competitivas, para mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, para ello debe evaluar sus procesos y realizar ajustes de acuerdo a las necesidades particulares que tiene cada organización, aplicando herramientas que permitan evaluar sus procesos y establecer mejoras.

Por lo tanto, la gerencia requiere medir las necesidades de mejora en todos los niveles de la entidad, y redefinir procedimientos, planear nuevas metas, y establecer normas y políticas que influyan en el cumplimiento de los procedimientos a cabalidad para lograr los objetivos organizacionales. Una de las áreas, que requiere especial cuidado es el departamento de administración ya que requiere de procedimientos formalmente establecidos y políticas definidas, direccionadas al logro de metas y planes, a corto, plazo, así como el establecimiento de controles para ejecutar los procedimientos a cabalidad y establecer correctivos en el caso que surjan desviaciones en sus procesos.

Cabe señalar que el empowerment, es una filosofía que puede aplicarse a las organizaciones y que consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos, con los objetivos de la organización, por lo tanto es una estrategia de cambio que permite abrir nuevos horizontes en la forma de trabajo de las organizaciones, la cual involucra al talento humano e implementa la tecnología del trabajo en grupo, el cual es muy importante, debido a que cuando el personal logra con eficiencia y eficacia los objetivos y metas establecidos, mediante procedimientos claramente establecidos, sencillos y de fácil comprensión, mejora su desempeño laboral, dándole valor agregado a la organización, y haciéndola competitiva, para su permanencia en el mercado en el cual se encuentra.

En consecuencia, el empowerment, se ha convertido en una herramienta de gran relevancia y envergadura dentro del desenvolvimiento y eficacia de las relaciones de trabajo, debido a su significación como sistema potencial de motivación, cuyos resultados son reflejados en los colaboradores, de una empresa, a través de la delegación y transmisión de poder; consiste en que la toma de decisiones en algunos aspectos ha sido delegada a los niveles más bajos de la organización, un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones y el liderazgo viene dado del trabajo en equipo y no de una sola persona como ocurría anteriormente, se requiere de una preparación profunda de todas las personas involucradas en la organización.

En este mismo orden de ideas, el presente trabajo está dirigido a darle una solución viable, a la problemática presente en la empresa Matflor, S.A., la cual requiere de mejora en sus procesos administrativos, ya que la mayor responsabilidad recae sobre una sola personal en el departamento de administración y la gerencia a considerado optimizar sus procedimientos internos donde el personal se involucre con los objetivos y metas propuestos.

Para ello, se requiere proponer estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos, a través de la herramienta “empowerment”, con la finalidad de delegar funciones y responsabilidades a los diferentes miembros del departamento de administración, ya que en la actualidad el nuevo liderazgo debe estar orientado a guiar el sistema de toma de decisiones y la tarea más difícil, en este aspecto, es la creación de equipos abiertos, y con disposición al cambio, y la participación, ya que esta estrategia permite incentivar a la autogestión diaria del individuo, la cual debe aplicarse en las organizaciones, ya que compromete al trabajador a realizar mejor y de manera eficiente las funciones asignadas, fomentando la participación, haciendo que se sientan competentes y sean constructores activos de su presente y futuro, no solo al delegar autoridad, sino en inculcar el sentido de pertenencia, para que los objetivos organizaciones estén relacionados con sus objetivos personales.

Para brindarle una solución efectiva a la problemática planteada el presente

estudio se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, debido a que se aplicaron los instrumentos de recolección de datos directamente en el departamento de administración, asimismo se desarrollaron tres fases metodológicas de acuerdo a los objetivos planteados utilizando como técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, de tal manera de efectuar el análisis respectivo y poder diseñar estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos de la empresa en estudio de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Para ello, se encuentra estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

El Capítulo I: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización y ejecución de estrategias, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Así mismo,

Capítulo III: El Marco Metodológico, en el cual se destalla el nivel y tipo de investigación, en función de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y, por último,

Capítulo IV, los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

Finalmente el Capítulo V: Contiene la Propuesta del diseñar un plan estratégico para mejorar los procedimientos internos administrativos de la empresa Matflor, S.A.,

Se establece las Conclusiones y Recomendaciones finales del autor, seguidamente las referencias bibliográficas y electrónicas, así como los anexos que fundamentan la investigación.

debería emplear las empresas, haciendo énfasis en influir en cambios dentro de la organización a través del talento humano. El “empowerment”, es una filosofía, dirigida a una nueva forma de administrar la empresa, que integra a todos los recursos, con que ella cuenta, y en especial al talento humano, mediante el uso de una comunicación efectiva a todos los niveles organizacionales, dirigidos a la consecución de los objetivos de la entidad.

Por lo tanto, el “poder” no se centra en la cima de la pirámide, sino se distribuye entre el personal, delegando funciones y estableciendo responsabilidades, para ello el personal debe estar abierto al cambio, para asumir nuevos retos, y dirigir sus esfuerzos a optimizar los procesos de la organización. Para ello, se requiere de la participación, disposición, integración y que el personal se involucre en los cambios que quiere la empresa se genere, ya que es necesario establecer mesas de trabajo y realizar los aportes necesarios por parte del talento humano, establecer lluvias de ideas, e iniciativas de trabajos. De tal manera, que se genere un comportamiento basado en responsabilidad y colocarán los intereses de la empresa primero que todo.

Este tipo de herramienta, implica la creación de una nueva gerencia, en la cual ya no se centra el poder en mayor nivel jerárquico, sino se distribuye entre el personal, al cual se les delega funciones y responsabilidades, el derecho de tomar decisiones y de participar en mesas de trabajo donde brinden sus ideas, y estas sean consideradas y evaluadas para su implementación, y en especial para generar cambios significativos en la organización, donde el autocontrol es el protagonista, y para diseñar nuevos ambientes de trabajo los trabajadores deben ser responsables y libres de tomar sus propias decisiones.

Atendiendo a las consideraciones expuestas, el presente trabajo de grado tiene como finalidad brindar una solución viable a la problemática expuesta por la empresa Matflor S.A., ubicada en Flor Amarillo, dedicada a la venta de artículos de ferretería, la cual ha manifestado su inquietud de generar cambios significativos en sus procesos administrativos, debido a que la mayor parte de las responsabilidades recaen sobre una sola persona, y necesita que el resto del personal se involucre a los procesos, en

pro del logro de los objetivos organizacionales de tal manera de poder generar cambios en los mismos, para llevar a cabo sus actividades de una forma más eficaz, eficiente y efectiva.

Cuando la persona encargada del área administrativa no se encuentra presente en la empresa, por salir a realizar actividades de la misma, tales como pago de patente, procesos de cobranza, pagos de retenciones, depósitos bancarios, el personal que queda en la empresa, si requieren darle información a un cliente o un proveedor sobre entrega de comprobantes de retenciones, retiro de un cheque de pago, elaboración de una factura jurídica, el resto del personal no sabe qué actividades realizar, y se le pide a la persona pasar nuevamente, cuando el encargado administrativo se encuentre, y so no presta la información necesaria, por falta de conocimiento, y por no delegarles funciones, más de las que tienen establecidas, centrándose en el cargo del encargado la mayor responsabilidad, y limitándose al personal a poder resolver problemas.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene como fin proponer estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa en estudio, mediante el “empowerment”, como herramienta estratégica para generar cambios en el comportamiento de todos los involucrados en los procedimientos administrativos de la empresa y que participen en la toma de decisiones, dirigiendo los esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.

1.2 Formulación del Problema

Tras todo lo antes expuesto, se establece la siguiente interrogante ¿Qué estrategias se usarán para mejorar los procesos internos para mejorar la atención al cliente en la empresa Matflor S.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación:

1.3.1 Objetivo General:

Proponer estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos

en la empresa Matflor S.A. utilizando el método del empowerment.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A.
- 2) Evaluar los procedimientos internos administrativos que ayudarán a optimizar los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A.
- 3) Diseñar estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A.

1.4 Justificación de la Investigación

Ante los efectos económicos y la globalización, así como los cambios tecnológicos, generan en las empresas inquietudes para buscar herramientas que brinden a la organización poder realizar mejoras en sus procesos y poder obtener resultados eficientes y efectivos para asegurar su operatividad y mantenimiento en el mercado en el cual se desenvuelve. Por lo tanto, la gerencia requiere generar cambios en sus procesos, en busca de la eficiencia y eficacia de las operaciones, dirigidas al logro de los objetivos organizacionales, para ello requiere de herramientas efectivas que incentiven al personal y lo involucre en los procesos, con la finalidad de que se sientan identificados con los planes y metas, y así como motivados en poder participar en la toma de decisiones.

Una de las herramientas que brindan ese tipo de participación es el empowerment, por lo tanto las empresas que apliquen esta filosofía, podrá dirigir sus esfuerzos a motivar a su personal, a integrarse y a involucrarse, en las actividades de la empresa, asumiendo funciones y con ello responsabilidades para desempeñar un eficiente y óptimo desenvolvimiento, ya que formará parte de una gerencia participativa, en el cual él será su propio supervisor, y podrá tomar decisiones significativas en la organización.

Por lo tanto, la presente investigación se justifica en proponer estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A.,

utilizando el empowerment, como herramienta de cambio y motivación al personal para que se integre en los procesos de misma, dirigido al cumplimiento de objetivos y metas de la organización. Mediante, la presente propuesta, la empresa podrá optimizar sus procesos, estableciendo nuevos procedimientos mediante los cuales el personal realice sus operaciones, ya que mediante procedimientos formalmente establecidos, y de forma clara y sencilla, el personal podrá realizar sus actividades de manera segura y todos los involucrados en el proceso estarían alineados en una unificación de los procesos, de esta manera se realizarían de manera eficiente y eficaz su desempeño para el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, brinda al personal que labora en el área de administración mayor motivación al sentirse involucrados en los procesos y participar en la toma de decisiones, siendo más productivos, y les permitirá desarrollar sus potencialidades en la participación de las mejoras de los procesos, realizando sus actividades con mayor eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos organizacionales. La empresa, al mejorar sus procedimientos administrativos internos prestará una mejor atención a los clientes, mejorando su imagen ante ellos, y podrá asegurar mantenerse en el mercado, generando puestos de trabajo, y contribuyendo en el desarrollo de la economía nacional.

Por su parte, sirve de aporte a otras investigaciones, relacionadas a la temática estudiada, a la cual se le podrán implantar las estrategias propuestas, a empresas que tengan problemática similar, ya que la investigación se encuentra enmarcada en las líneas de investigación estrategias para optimizar el control interno, establecido por la facultada de Ciencias Sociales, para la escuela de Administración de Empresas, de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, sirvió al autor, el cual pudo desarrollar sus conocimientos académicos y profesionales, en el ámbito laboral.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, una vez determinado el planteamiento del problema y definidos sus objetivos, general y específicos, que determinarán los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a la administración, que orienten el sentido del presente estudio, mediante los antecedentes y las bases de las diversas teorías o conceptos relativos a la problemática existente de la empresa en estudio, así como la definición de los términos que orientan el sentido de la investigación. Al respecto, Arias (2012:106) define el marco teórico como “el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según, Arias (2012:106) expone que los antecedentes de una investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en el área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Los antecedentes están representados por trabajos de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria u organización empresarial. Al precisar un problema de investigación concreto, es necesario buscar definiciones que muestren directa inclinación con el tema tratado. Al respecto, a continuación, se ilustran los antecedentes que sirven de base al presente trabajo de grado. Entre los trabajos que servirán de apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informar la manera como el fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores

oportunidades, cabe señalar el realizado por:

Malpartida (2016), en su trabajo de grado titulado **“Empowerment y desempeño laboral en la Tienda Comercial Rivera del Distrito de Huánuco, 2016”**, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad de Huánuco, ubicada en Perú. La investigación tuvo como propósito demostrar la relación que existe entre el empowerment con el desempeño laboral, con la finalidad de dar a conocer la importancia de la implementación de un sistema de empowerment que va ayudar a lograr mayor desarrollo y desenvolvimiento del personal, ya que tanto la empresa como los trabajadores serán beneficiados en el éxito profesional. Para ello, se desarrolló una investigación de tipo aplicada, con enfoque cuantitativa, a nivel explicativa, con diseño de campo no experimental, transeccional, a nivel descriptivo correlacional.

La muestra, fue conformada por cinco (05) gerentes y treinta (30) trabajadores, y la muestra fue representada por los treinta (30) trabajadores, a los cuales se le aplicó como técnica de recolección de datos la entrevista, la encuesta y la escala de actitudes, apoyada en una guía de entrevista, un cuestionario y una escala de Likert, respectivamente. Con los resultados obtenidos la autora concluye que puede respaldar la aseveración hecha en el planteamiento del problema, que la empresa Tienda Comercial Rivera no cuenta con un modelo de empowerment adecuado en su organización para que su personal se consideren protagonistas en todos los objetivos y metas que esta espera lograr para ser totalmente exitosa.

Su relación con la presente investigación, es por la necesidad de integrar al personal mediante esta herramienta, ya que es un proceso estratégico donde se entrega autonomía y libertad para actuar y, al mismo tiempo, representa responsabilidad por resultados, por lo tanto, se pretende aportar a la empresa en estudio una herramienta de trabajo que impacte positivamente a nivel personal, profesional y organizacional para mejorar la gestión en todos los niveles tanto operativos, tácticos y estratégicos. Su aporte a la presente investigación, es que brinda información sobre como el empowerment puede ser utilizado para integrar al personal

de la empresa en estudio a ser integrales y más eficientes en sus funciones, participando en la toma de decisiones y poderles delegar funciones para que no recaiga en una sola personal la responsabilidad y se le pueda dar una respuesta inmediata y efectiva tanto a clientes como a proveedores en el área de administración.

Rodríguez (2014), en su trabajo de investigación titulado **“Optimización en el servicio de atención al cliente basado en las estrategias de kender para maximizar la rentabilidad de la empresa COYSERCA en el Departamento de Administración, Ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.”**, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. La investigación tuvo como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, aumentar la eficiencia en los procesos, la calidad de los productos y servicios, para de esta manera ser más competitivos y poder posicionarse como empresas líderes del ramo inmobiliario.

Para ello, buscan aplicar la estrategia para lograr alcanzar la satisfacción del cliente basada en el servicio de atención personalizada, donde requieren contar con una cultura enfocada en lograr la satisfacción de los compradores, de esta manera se propone optimización en el servicio de atención al cliente, basado en las estrategias de kender, para maximizar la rentabilidad de la empresa en estudio.

Metodológicamente, la investigación se basó en un proyecto factible, apoyado en un estudio con diseño de campo, a nivel descriptivo, en el cual se aplicaron los instrumentos de recolección de información la lista de cotejo, para la técnica de la observación directa, y un cuestionario conformado por preguntas de respuestas cerradas dicotómicas si-no, para la aplicación de la entrevista, aplicados a una población y muestra, conformada por nueve (09) personas que trabajan en el departamento de administración de cliente, cuyos datos se organizaron en cuadros con sus respectivos porcentajes y estos a su vez se le realizaron los gráficos circulares a los cuales se les aplico un análisis cuantitativo y la técnica de la estadística descriptiva.

La autora concluye en su investigación, que el término de planificación

estratégica, es una expresión muy usada en la gerencia, en consecuencia los cambios efectuados dentro de estas organizaciones deben hacerse bien ligados a dicho concepto, la cual permite conocer de manera oportuna las fortalezas y debilidades de su realidad interna, así como las oportunidades y amenazas de su ámbito externo. Lo que permite plantear estrategias para minimizar esas debilidades y amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas, las cuales pueden ser identificadas mediante la herramienta, matriz DOFA.

En cuanto a la utilización de las herramientas desarrolladas por Kender, el personal puede desempeñarse de mejor manera dentro del equipo de trabajo, para que éste último se convierta en un ente competitivo, con un alto nivel de rendimiento y desarrollo óptimo de sus operaciones, lo cual dará origen al éxito y progreso de la organización en estudio y fue totalmente viable para mejorar el rendimiento de la misma. Su aporte al presente estudio, es que mediante la herramienta matriz DOFA, se podría desarrollar la segunda fase metodológica para evaluar los procedimientos internos administrativos e identificar las debilidades y fortalezas existente de donde al realizar el cruce de estrategias, surgirán las posibles estrategias aplicables en que le den solución a la problemática planteada, donde el personal se desempeñe de mejor manera dentro del equipo de trabajo, para que éste último se convierta en un ente competitivo, con alto rendimiento y desarrollo óptimo de sus operaciones.

Por su parte, García (2013), presentó una investigación titulada **“Estrategias gerenciales que mejore la atención al cliente del Banco Occidental de Descuento”**, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. La investigación tuvo como finalidad mejorar la cartera de los clientes orientado a la excelencia, lo que traería como beneficio a la institución mejor rentabilidad en el negocio, la problemática se basó en que existe pérdida de clientes por deficiencia en atención hacia los mismo, esto debido a la falta de flujo de información, motivación y liderazgo originado por la desorganización a la hora de manejar equipos de trabajo dentro de la institución, lo que trae como consecuencia que las mismas se vean estancadas y sean poco competitivas.

El estudio se enmarcó metodológicamente en un estudio de campo, cuyas fases metodológicas estuvieron dirigidas en lo relativo al diagnóstico en cuanto a la atención al cliente; las respuestas de las estrategias gerenciales que permitirán mejorar la atención del cliente y estimar los beneficios económicos y financieros que se obtendrán a través de la aplicación de las estrategias, para la recolección de información se aplicó una encuesta a través de un cuestionario contenido de doce (12) de preguntas cerradas, dirigida a la población comprendida de once (11) trabajadores de la Agencia la Esmeralda San Diego, cuya muestra fue conformada diez (10) que representó el 91% de la población.

Las conclusiones obtenidas de la investigación, señalan que los empleados se ven afectados por falta de información, comunicación y liderazgo que en la actualidad se presenta en la institución, siendo estos factores claves para el excelente funcionamiento de la misma, es por ello la importancia de realizar propuestas gerenciales que permitan la optimizar la atención al cliente, y lo que afecta mayormente la atención al cliente entre los cuales se encuentra, la comunicación, motivación, el liderazgo y la atención al cliente. Su aporte al presente estudio, es que mediante la integración del personal, la información y comunicación de los procesos, la motivación y un adecuado liderazgo participativo, se puede dirigir al talento humano para optimizar los procesos administrativos y poder brindarle al cliente, no solo la satisfacción del bien o servicio adquirido, sino brindarle la información necesaria y que se sienta adecuadamente, atendido.

Asimismo, García y Useche y Schlensinger (2013), presentaron un trabajo de grado titulado **“Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano”**, para optar al título Magister de Docente Universitario, de la Universidad del Zulia. La investigación tuvo como finalidad terminar la relación del empowerment y el compromiso organizacional del personal docente-investigador de las universidades del estado Zulia, tomando como referencia los planteamientos de Robbins (2004), Gibson y otros (2006), Hellriegel y Slocum (2005), entre otros. La investigación es de tipo descriptiva y de campo,

partiendo de una muestra estratificada que estuvo compuesta por ciento treinta y nueve (139) docentes.

Las autoras concluyen, que los resultados indicaron que tanto los elementos como la misma naturaleza del empowerment influyen significativa y directamente sobre el compromiso organizacional; debido a la toma de decisiones, la responsabilidad compartida, el conocimiento, el trabajo en equipo, la autonomía que se ofrece en el medio laboral, así como la expresión clara de las metas, que demuestran influencia en la identificación, membrecía y lealtad de los docentes investigadores hacia sus instituciones.

Su relación con la presente investigación, es que ambas están direccionadas a utilizar el empowement como herramienta, que permita que el personal se identifique con la institución y se sientan orgullosos por ella, procurando que sus metas individuales estén alineadas con las metas organizacionales, participando en la definición de los objetivos, desarrollo de valores que se vayan reforzando dentro de la organización, además procurar guiarse por las políticas de la institución para resolver cualquier asunto relacionado con su área de trabajo, tomando entre dos o más alternativas la opción que más beneficie a la institución, participar en el logro de los objetivos del grupo y se involucren mentalmente al participar en situaciones de grupo.

Finalmente, Durán (2012), en su trabajo de grado titulado **“El estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister de Gerencia Avanzada de Educación. La investigación tuvo como finalidad analizar cómo influye el liderazgo efectivo, en el logro de objetivos, considerando que de acuerdo a las habilidades con las cuales los líderes pueden desarrollar su gestión, dependerá el éxito o fracaso de cualquier institución, y dar a conocer la influencia del liderazgo en el clima organizacional.

Dentro de la metodología utilizada la investigación fue a nivel descriptiva, apoyada en un estudio de campo, cuya población estudiada estuvo conformada por

personas entre cargo docente, administrativo y técnico, cuya muestra fue integrada por treinta y seis individuos (36), con el cual se empleó un cuestionario compuesto por treinta (30) ítems, según la escala tipo Likert. La autora, concluye en su investigación que se diagnosticaron deficiencias en el canal de comunicación y en el sistema de recompensas e infraestructura organizacional, y señala que los verdaderos líderes efectivos, deben trabajar sobre bases sólidas, promoviendo la calidad y excelencia en el desempeño de sus actividades.

Una de ellas es dar el justo valor al recurso más importante, dentro de toda la organización, el cual es el recurso humano, por lo tanto el liderazgo debe enfocarse a la optimización de los procesos gerenciales para lograr los niveles de apoyo a la gerencia garante de un desempeño de gestión organizativa, indicando las fuentes de poder del liderazgo, los tipo y modelos de gestión, para alcanzar un estilo de liderazgo acorde al entorno institucional adaptado a las personas que conforman la misma.

Su aporte a la presente investigación, es que en relación que la gerencia debe dirigir sus esfuerzos a que la efectividad de su liderazgo, esté basado en la en el mejoramiento continuo, y que debe integrar al talento humano a la optimización de los procesos, y es mediante un desempeño eficiente y eficaz que le da valor agregado a la organización haciéndola competitiva, por lo tanto su liderazgo debe llevar a la máxima expresión de dirigir al talento humano a que cada uno puede ser líder y potenciar sus habilidades para dirigir cada nivel organizacional en dirección a los objetivos propuestos.

2.2 Bases Teóricas

El objetivo primordial que cumplen las bases teóricas es, situar al problema planteado dentro de un conjunto de conocimientos sólidos y confiables que permitan orientar nuestra búsqueda y ofrezcan una conceptualización de los términos que se utilizaran, a fin de conceptualizar sus variables con apoyo de bibliografías y opinión de distintos autores que se relacionan con la temática del estudio. Hurtado y Toro

(2006:111) consideran las bases teóricas como: “conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad, para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan el presente estudio que servirán de soporte para establecer estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A. utilizando el método del empowerment.

2.2.1 Estrategias

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales, para el logro del mismo la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios.

De acuerdo a Mintzberg y Sallenave (2012) las definen como:

Los planes para el futuro como patrones del pasado. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p. 85).

Para Chiavenato (2011:20), “la estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”. Es así, como la estrategia es una herramienta fundamental que se utiliza para direccionar las fuerzas administrativas, gerencias y de recurso humano de una empresa, a fin de posicionarlas con éxito en el mercado en el que se desenvuelve. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos planteados por la organización, sin embargo, pueden sufrir cambios en su planificación. La estrategia es un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia de las acciones a realizar, además ayuda a poner en orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones previstas de los oponentes inteligentes.

Los planes de acción se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir son acciones que, al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y que, al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo. Serna (2010:35), señala que las estrategias “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Por lo tanto, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos a través de planes de acción o plan operativo que se procesa por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación. Esta teoría es necesaria en la presente investigación ya que mediante las estrategias se desea brindar la solución a la problemática planteada. Existen tres definiciones que muestran los usos más comunes del término de estrategia. Al respecto Koontz (2013) refiere:

- Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
 - Programas de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para alcanzar estos objetivos y las políticas que rigen la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.
 - La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.
- (p. 51)

Una estrategia es un conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin. Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características por lo que deben:

- Ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- Guiar al logro de los objetivos con la menor calidad de recursos y en el menor tiempo posible.
- Ser claras y comprensibles para todos.
- Estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Representar un reto para la empresa.
- Poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Una primera forma de clasificar las estrategias es por su origen en:

- Emergentes (o implícitas o no planeadas): Son estrategias que surgen de manera casual, desde cualquier nivel de la organización, y que muchas veces únicamente el dueño las conoce y que se van adecuando con el tiempo.
- Intentadas (o explícitas o planeadas): Surgen a través de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización. Las estrategias son conocidas y aceptadas por los miembros de ésta.

Mintzberg y Sallenave (2012), las clasifica según su desarrollo genérico de la siguiente manera:

- Crecer: Se aplican en la creación de opciones para negocios adicionales. Cuando hay oportunidades que encajan con las fortalezas. Estas pueden ser: adquisición,

fusión o alianza estratégica.

- Consolidar: Es un intento dinámico por mantener la actual capacidad de generación de riqueza, mantener la participación en el mercado y optimizar la operación de la empresa.
- Contraerse: Si la empresa ha fracasado en competir exitosamente, estas estrategias pueden aplicar para eliminar lo inservible del sistema y quedarse solamente con lo que genera utilidades; desinvertir.
- Liquidar: Es la opción cuando no se tiene una ventaja competitiva alguna o no se tienen fortalezas para anular la amenaza.
- Vegetar: Tiene como significado no reaccionar a los cambios del entorno. Estas estrategias pueden desembocar en una estrategia de liquidación. (p. 68)

Por otro lado, Stapleton (2012), clasifica las estrategias, según el nivel de la organización del que surgen y aplican:

- A Nivel Funcional: Son estrategias específicas desglosadas para cada función dentro de la empresa. Así, por ejemplo, se puede hablar de estrategias de finanzas, otro de manufactura, de calidad, de mercadotecnia. Que juntos integran o contribuyen al plan estratégico global de la organización.
- A Nivel de Negocio: Cuando una empresa está integrada por varios negocios, unidades de negocio o empresa, en ocasiones se opta por desarrollar planes estratégicos para cada uno de estos.
- A Nivel Global: Es cuando el plan estratégico se realiza a nivel de toda la organización.
- A Nivel Corporativo: Son las estrategias a nivel de un grupo de empresas. (p. 125).

2.2.1.1 Diseño de Estrategias

Según Ferrero. (2011:27), señala que “la dirección estratégica llevada a la acción, comenzará con un análisis del entorno interno y externo de la empresa, identificando cuáles son las oportunidades y amenazas que se atisban en el entorno externo de la empresa”. Es decir, cuáles son los puntos débiles y fuertes existentes en

la estructura interna de la empresa. El diseño de estrategias, es el mayor aporte para que la empresa pueda entrar en un proceso de aprendizaje (retroalimentación) continuo, que va a permitir formar estrategias más adecuadas a la realidad de la empresa y el sector en el que opera. Según Carrión (2008), el control estratégico tiene dos grandes partes:

- El control de Implantación: Su objetivo es el seguimiento del propio proceso de implantación de la estrategia. Se basa en el control a posteriori, que permite detectar anomalías en la implantación.
- El control de la Estrategia: Su objetivo es la revisión y el seguimiento de la propia estrategia formulada, ya que a veces bien por falta de información (en la fase de análisis) bien porque el entorno competitivo ha cambiado, es necesario reformular la estrategia. (p. 432)

Una vez establecidas las posibles estrategias a implantar, deberán pasar por un análisis de viabilidad, en esta etapa es preciso tener presente que la organización está compuesta por personas y grupos formales e informales, los cuales tendrán unos intereses en el seno de la organización que pueden entrar en conflicto con las nuevas líneas estratégicas propuestas, por lo tanto se debe prever la resistencia al cambio que pueda manifestar el trabajador, y tomar las previsiones necesarias para crear el ambiente laboral adecuado.

En cualquier caso, una estrategia siempre se refiere al valor de los objetivos básicos a largo plazo, a los cursos de acción, así como la retribución de los recursos para lograr los propósitos y metas establecidas. En toda organización la formulación de estrategias corresponde a la identificación de las debilidades y fortalezas internas, así como a la determinación de las amenazas y oportunidades presentes en el ambiente. En la actualidad existen diferentes técnicas para identificar y valorar la situación actual de las empresas y poder fijar estrategias, entre las que se encuentra la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, (DOFA), es una combinación conceptual que ayuda al análisis sistemático de la información facilitando de esta forma la comprensión del entorno interno y externo.

2.2.1.2 La matriz FODA, DOFA O TOWS

De acuerdo a Contreras, (2009) señala:

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (s/p).

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias, las cuales van a surgir al hacer el cruce de los factores internos (fortalezas y debilidades), con los factores externos (oportunidades y amenazas): (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas, con ellas surgirán las estrategias posibles que le permitan a la organización poder darle solución a la problemática que presenta de acuerdo al análisis de factibilidad previo que se le debe realizar a las misma, considerando los factores costos-beneficios, para su implementación. Para la elaboración de la matriz DOFA se siguen las etapas que se enumeran según. López (2011):

1. Reconocer las fortalezas y debilidades.
2. Agruparlas según correspondan a cada una de las capacidades claves.
3. Clasificarlas según la influencia que ejerzan en el desempeño organizacional alta, media, baja.
4. Interpretación de la matriz de acuerdo con su impacto en el negocio. (p. 65)

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente, una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas. del

entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

- **La matriz FODA:** Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.
- **La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- **La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- **La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- **La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

En la presente investigación se hará uso de la matriz DOFA para desarrollar la segunda fase metodológica, de acuerdo a los objetivos propuestos con la finalidad identificar las debilidades y fortalezas del de los procesos administrativos y contables

de la empresa en estudio y poder obtener de ella las estrategias que permitirán desarrollar la propuesta que pueda dar una solución viable de la problemática expuesta.

2.2.2 Procesos Administrativos

De acuerdo a Chiavenato (2011:16), define el proceso “como una secuencia de funciones para realizar las tareas, medio, método o manea de ejecutar ciertas actividades”. Es decir, en la medida que se realicen los procesos existe una evaluación constante apoyada en los conocimientos de las personas que tienen como objetivo fundamental registrar estos procesos para llegar a la interpretación de la información. La administración según Chiavenato (2011:16), manifiesta que “es el proceso de planear, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles, para conseguir los objetivos de la organización establecidos”.

De igual forma la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades conectadas, como planear, organizar, dirigir, controlar, o lograr alcanzar los objetivos deseados); las cuales simplifican el trabajo de establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa. De esta manera, el proceso administrativo está referido a las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con lo que cuenta la empresa. En tal sentido, el proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

- **Planeación:** El cual consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir consiste y determina lo que va a hacerse.
- **Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías, estableciendo además las relaciones de coordinación, que, entre dichas unidades, debe existir para

hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

- **Integración:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.
- **Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- **Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presentan, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

Este último es de gran utilidad para la empresa para detectar posibles desviaciones en sus procesos por lo que se deben emplear desde el proceso mismo de planeación, al respecto Morales (2012:85), señala que la evaluación y medición de la ejecución de planes “es con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer medidas correctivas necesarias”. El control es un proceso que verifica el rendimiento durante su comparación con los estándares establecidos, es por ello que los administradores para medir el alcance deben supervisar el cumplimiento y las responsabilidades asignadas a sus empleados. Hay muchos factores que se hacen indispensables, a la hora de efectuar el control en las organizaciones modernas, eso se debe por el ambiente cambiante, la complejidad, la necesidad y la factibilidad de

los miembros para llevar de forma exitosa el proceso del control.

El control interno administrativo Stoner (2006:610), lo define de la siguiente manera. “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”, el mantener un adecuado control interno administrativo es indispensable para cumplir con la responsabilidad gerencial de una empresa. La ausencia o ineficiencia del control interno administrativo es signo de una administración débil, en cambio cuando la administración confía en sus operaciones internas y actividades sin tener que efectuar inspecciones o controles externos normales se dice que hay un eficiente control interno administrativo.

2.2.3 Procedimientos

Una empresa establece procedimientos a seguir, para organizar las actividades de todos los empleados. Los procedimientos, son aplicables por lo general a las decisiones de tipo rutinario. Los procedimientos administrativos son todas las actividades que realizan los empleados del departamento de administración y que están soportados por diferentes conocimientos y teorías de profesión administrativa. Los procedimientos se estandarizan básicamente por las siguientes razones:

- Consistencia en la actuación ante situaciones similares.
- Reglamentación de la actuación de los empleados.
- Seguridad de la eficiencia de todos los procesos.

Los procedimientos son una serie de actividades relacionadas entre sí cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué, se realiza cada una de las actividades, por lo tanto es necesario establecer procedimientos claros que sirvan de guía al personal, para poder realizar sus actividades, diseñados adecuadamente dirigido al cumplimiento de los objetivos trazados, ya que es el talento humano el que hace exitosas a las empresas.

2.2.4 Procedimientos Administrativos

Munch y Martínez (2009:99), consideran que los procedimientos administrativos “Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias”. Desde otra perspectiva, Terry y Franklin (2010:32) definen que los procedimientos administrativos son “Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar”. De acuerdo a lo citado anteriormente, se puede conceptuar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del que hace cotidiano en donde estos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones. La importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos, establecen el orden lógico que deben seguir las actividades, promueven la eficiencia y optimización, y fijan la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo realizarlas.

2.2.5 Proceso de cambio

Según Lewin (2008:85), desarrollar un proceso de cambio no es una tarea fácil, “un cambio exitoso requiere descongelar el statu quo (estado de equilibrio), cambiar hacia un nuevo estado y re-congelar el nuevo cambio para hacerlo permanente”. Un cambio organizacional supone obtener un nivel alto de calidad, que implica el crecimiento individual, un cambio y auto desarrollo para que el progreso de la organización sea factible. El cambio organizacional no es una especie de fuerza externa que actúa sobre las condiciones internas de la gente, por el contrario para obtener el mejor aprovechamiento del mismo, éste se debe generar de adentro hacia fuera. En este orden de ideas, Senge (2010:27), enfatiza que los cambios organizacionales “son cambios profundos; debido a que se combinan modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas”.

Para esto es necesario desarrollar la capacidad de aprendizaje, Senge (2010:40), la define como: “las destrezas y aptitudes que entre individuos, equipos y

comunidades más amplias, permiten a las personas mejorar constantemente su capacidad de producir resultados y son verdaderamente importantes para ellas. En otras palabras; las capacidades de aprendizaje nos permiten aprender”. Así se puede afirmar que en todo cambio profundo se encuentra inmerso el aprendizaje, por lo que las organizaciones no sólo deben limitarse a diseñar procesos orientados a lo externo, sino que deben implementar condiciones para que el cambio ocurra de manera interna, concomitantemente con lo externo. Beckhard y Harris (2007), proponen como Teoría del Proceso de Cambio lo siguiente:

El cambio organizacional implica tres condiciones diferentes:

- El Estado Futuro: al que los directivos quieren que llegue la organización.
- El Estado Presente: aquel en que se encuentra la organización actualmente.
- El Estado de Transición: la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

2.2.6. Aspectos que abarca el Proceso de Cambio

- Fijar metas y definir el estado futuro, o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.
- Diagnosticar la condición presente en relación con esas metas.
- Definir el estado de transición: Actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro.
- Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición

2.2.7. Esquema del Proceso de Administración del Cambio

Estado Presente: Los directores generalmente ordenan realizar un estudio completo de la organización actual antes de establecer metas, con el objetivo de esclarecer y comprender la naturaleza de los problemas y conflictos que se han percibido, los resultados que se obtengan de estas investigaciones pudieran ser utilizados para desarrollar la visión del estado presente. Otra alternativa sería reunir a

un grupo de personas, quienes tienen información acerca del estado presente de las cosas en virtud de su contacto cotidiano con todos los subsistemas relevantes de la empresa.

Este grupo de personas se encuentra en la capacidad de desarrollar una evaluación precisa y detallada del estado presente, con base en su propia experiencia. En esta tarea se pueden utilizar como instrumentos: cuestionarios, entrevistas, grupos de trabajo y otros medios. Al momento de elaborar un diagnóstico e intentar identificar los aspectos que el estado presente necesita modificar, es necesario considerar las siguientes medidas:

- Identificar y establecer prioridades dentro de la constelación de problemas relacionadas con el cambio.
- Identificar los subsistemas relevantes de la organización.
- Evaluar su buena disposición para cooperar y su capacidad para efectuar el cambio considerado.

Estado Futuro: La meta intermedia o descripción del “Estado Futuro”, representa una condición organizacional intermedia deseable entre el estado presente y el logro de la visión. El “Estado Futuro” debe describir la visión del líder del cambio en un momento específico a suficiente distancia en el futuro para poder ofrecer un sentido de la viabilidad de los cambios proyectados. Así mismo, el hecho de establecer oportunamente metas claras y detalles para el cambio producirá los siguientes beneficios:

- El optimismo reemplaza al pesimismo como fuerza impulsora para considerar las posibilidades de administrar el cambio.
- El comportamiento minucioso que se anota en la descripción del futuro permite que los miembros de la organización visualicen el papel que ellos mismos desempeñarán en el cambio, mejorando así el cumplimiento correspondiente por parte de los empleados.
- La descripción del estado futuro especifica la naturaleza de los cambios

proyectados y ofrece una razón fundamental para las acciones gerenciales, lo que reduce la incertidumbre.

Administración de la Transición: En cualquier cambio siempre existe un estado futuro (un lugar o condición que se desea lograr), un estado presente (las condiciones actuales con relación al estado deseado), y un estado de transición (migrar del estado presente al estado deseado), el estado en que ocurren los cambios reales. Para administrar el proceso total de cambio, siempre es importante:

Determinar las tareas y actividades principales para el período de transición. Determinar la estructura y mecanismos administrativos necesarios para realizar esas tareas. Para que el proceso de cambio avance sea necesario considerar algunas técnicas como: Una actividad educativa, como una intervención, el rediseño de una estructura o la creación de un nuevo sistema de administración del cambio.

2.2.8 Políticas del Cambio según P. Drucker:

El cambio no se puede administrar. Solamente podemos mantenernos delante de él. Por lo tanto, se deben aplicar las políticas del cambio. La primera política y el fundamento para todas las demás es abandonar el ayer, el líder del cambio pone cada producto, cada proceso, cada mercado, cada canal de distribución, cada cliente y uso final en el banquillo para hacerle un inicio de vida o muerte. Las organizaciones líderes de cambio van a revisar constantemente sus procesos con la finalidad de mejorarlos.

Pues bien, cuando todo indique que su proceso está bien realizado siempre va a existir una mejor manera de hacerlo, esto es lo que persiguen los gerentes de las organizaciones líderes del cambio (la innovación) y la segunda política para un líder del cambio es el mejoramiento organizado, lo que los japoneses llaman (KAIZEN), todo lo que una empresa haga interna y externamente debe mejorarse sistemática y continuamente.

Productos y servicios, procesos de productividad, marketing, servicios, tecnología, capacitación y desarrollo del personal. La última política que el líder del

cambio debe establecer, es el aprovechamiento del éxito, no es más que reflejar o hacer del conocimiento de todos los éxitos de la organización. La empresa tiene que concentrarse en las oportunidades que estén presentes, que tenga la organización. Cambio y Continuidad: Los líderes del cambio, que están diseñados para el cambio. Sin embargo, también precisan continuidad.

Las personas necesitan saber dónde están situadas, necesitan conocer a los individuos con quienes laboran, necesitan saber que pueden esperar, necesitan saber los principios y normas de la organización (en la visión y misión de la empresa. Por lo tanto, una organización que piense en hacerse líder del cambio tendrá que establecer un equilibrio entre el cambio y la continuidad. Dicho equilibrio exige una labor constante en materia de información.

El Empowerment se asocia con la clásica teoría “Y” de Douglas Mc Gregor (1979), la misma señala a la apuesta por la responsabilidad del trabajador para realizar sus tareas, más allá de toda compulsión de orden externo. Se trata de progresar hacia una sociedad que favorezca el desarrollo autónomo de sus miembros individual y colectivamente, que dé lugar a la dialéctica sujeto producido – sujeto productor. Su anulación sólo conduce a la auto-destrucción social.

2.2.9 La Teoría de la Modificación de Conducta (B. F. Skinner)

Consiste en ofrecer refuerzos contingentes al logro de las conductas deseadas. Los refuerzos pueden ser:

- Materiales: premios, sueldos, salarios, bonos, etc.
- Sociales: elogios, reconocimientos, participación en la toma de decisiones.
- Positivo: se utiliza las consecuencias positivas para alentar una conducta deseable, tales como un ascenso o felicitación.
- Negativo: la aplicación de consecuencias negativas para impedir o corregir la conducta impropia. Los ejemplos van desde la crítica, hasta disminuir el monto del salario e incluso el despido.

2.2.10 Comunicación en la Toma de Decisiones Grupales

La aplicación más práctica de los conceptos de comunicación la encontramos en el área de toma de decisiones. Las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas. Es típico que las decisiones en grupo sean mejores que las individuales, cada una tiene sus pros y sus contras, a pesar de la dificultad de ponerse de acuerdo entre varias personas, se logra obtener diferentes puntos de vistas de un mismo tema. A continuación se presentan las ventajas que generan una adecuada comunicación y la toma de decisiones en grupo, entre las cuales se encuentran:

- Información y conocimientos más completos: al acumular los recursos de varios individuos se cuenta con más elementos en el proceso de toma de decisiones.
- Aumento de la diversidad de puntos de vista: aparte de proporcionar más elementos, los grupos dan heterogeneidad al proceso de decisión, esto da oportunidad de dar más enfoque y de disponer de más alternativas.
- Mayor aceptación de una solución: muchas decisiones fracasan tras la elección definitiva por que la gente no acepta la solución. Por si en la decisión participan los que serán afectados por ella y deberán intervenir en su realización, habrá mayores probabilidades de que acepten y hagan que otras también la acepten.
- Mayor legitimidad: el proceso de toma de decisiones en grupo se ajusta a ideales democráticos y en consecuencia se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona.

Se puede observar, a que también existen desventajas de la Comunicación y Decisiones en Grupo, entre las cuales se encuentran:

- Lentitud: se requiere mucho tiempo para reunir el grupo, la interacción se resulta muchas veces ineficiente, a consecuencia de ello se demora mucho en

llegar a la solución final. Esto puede reducir la capacidad de la gerencia para intervenir de inmediato con una acción decisiva cuando se necesite.

- Presiones de conformismo: el deseo que tienen los miembros de ser aceptados, considerado un elemento positivo propicia la dilución del disenso, con lo cual se favorece el conformismo entre las diferentes perspectivas.
- Dominio de unos cuantos: Se da el caso que el grupo pueda ser dominado por uno o unos cuantos a la hora de la decisión, corriendo el riesgo que si la coalición está compuesta por personas de calidad mediana o baja se disminuye la eficiencia global del grupo y la organización.
- Responsabilidad ambigua: los miembros del grupo se comparten la responsabilidad, pero a la hora de una decisión colectiva, se diluye la responsabilidad de los miembros.

2.2.11 Liderazgo

Para toda organización la presencia de un líder es condición fundamental para el buen funcionamiento de la gerencia, ya que tienen la capacidad de influir en el grupo de trabajo y de esa forma lograr que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. Por esta razón Chiavenato, (2011:65), lo define como: "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

2.2.11.1 Importancia del Liderazgo

A través del liderazgo se puede inspirar y asociar a otros con los objetivos y hacerlos común para todos. Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos. De esta forma, Daft (2006), señala algunos aspectos que hacen énfasis en la importancia del liderazgo:

Tales como: (a) es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir; (b) una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado (c) es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización, (d) por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (p. 115).

2.2.11.2 Características del Liderazgo

El liderazgo involucra a los empleados o seguidores y los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no existiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. Otra característica del liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De la misma forma, el liderazgo se caracteriza por tener implícito valores, el liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.2.11.3 Estilos de Liderazgo

Para conocer el estilo de liderazgo en el cual se define el jefe del departamento de ciencias básicas de la Facultad de Odontología, es necesario conocer las características de cada uno. Por esta razón, Soto, (2003:128), define que "Los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles". Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias. Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han

mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Siguiendo el mismo orden de ideas, se presentan los nuevos enfoques para definir los estilos de liderazgo, según Daft (2006:118): “Liderazgo Situacional, Liderazgo Transformador, Liderazgo Centrado en Valores y el Liderazgo de Poder (Empowerment)”. A consideración de este investigador, no hay un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo, ya que cada estilo puede ser efectivo bajo ciertas condiciones y será aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular, referida tanto al grupo liderizado como al contexto inter o extra organizacional.

2.2.11.3.1 Liderazgo Situacional

Blanchard y Hersey (2001), afirman que este estilo de liderazgo:

Proporciona un marco que permite diagnosticar diferentes situaciones, prescribiendo qué comportamientos del líder tendrán las mayores probabilidades de éxito. Se basa en el juego entre el volumen de comportamiento productivo, el volumen de comportamiento respecto a las relaciones proporcionadas por el líder y el nivel de predisposición que demuestran los colaboradores para desarrollar una tarea o actividad específica. (p. 108).

En este estilo de liderazgo, el líder asume actitud de honradez; altura de miras; altruismo, poner por delante los intereses generales, antes que los particulares; requiere sensatez, equilibrio emocional; y mucha seguridad personal. De igual manera, el liderazgo situacional orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones. Los Gerentes Educativos en un momento y en una situación

dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

Es por ello que, el liderazgo situacional es de gran importancia dentro de la gerencia educativa, ya que no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas. Del mismo modo, se debe hacer un consenso de las decisiones que se deben tomar en un momento determinado y de acuerdo a la situación presentada que no afecte negativamente el cumplimiento de las actividades organizacionales al logro de los objetivos previstos.

1.2.11.3.2 Liderazgo Transformador

En este estilo de liderazgo, se deben dirigir cambios de estructura, visión, estrategia o cultura organizacional, además tiene la función de dirigir cualidades intangibles como los valores compartidos y las ideas para formar relaciones, dar mayor significado a las diversas actividades y encontrar bases comunes para involucrar a los seguidores en el proceso de cambio, de tal manera que tengan unificación de criterios en la integración en el proceso de cambio dentro de la organización, de esta manera se evitará posibles conflictos o descontento.

De acuerdo a Madrigal (2.005):

Este tipo de liderazgo tiene mucho que ver con la inteligencia emocional de líder y también con la de sus seguidores. Su autoconocimiento, su regulación emocional, su motivación, la empatía y las relaciones sociales se convierten en características esenciales para este tipo liderazgo. (p. 75).

Así mismo este estilo de liderazgo tiene como propósito el cambio como la única forma de conseguir la innovación en las empresas. En este cambio, las personas, la organización, lo establecido tiene un papel principal para conseguir la excelencia en el trabajo y aumentar sus niveles de competitividad.

Según Madrigal, (2005), se identifican las siguientes características:

En el liderazgo transformador (a) Los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles superiores de motivación; (b) es un liderazgo moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana; (c) el líder se convierte en creador de significados y buscador de nuevos caminos; (d) se le denomina como inspirador, movilizador, enaltecedor. (p. 77).

1.2.11.3.3 Liderazgo Basado en Valores

Un liderazgo basado en valores, debe estar orientado hacia el servicio del bien común, cuyo principal objetivo sea la transformación individual y colectiva, creando un espacio para el desarrollo de capacidades que contribuyan a nuestra transformación personal, a mejorar nuestras relaciones interpersonales y a contribuir con la transformación colectiva de nuestra sociedad, de tal manera que todos puedan trabajar en armonía y en sentir que los valores de organizacionales estén alineados a los valores personales.

Cabe destacar que algunas de las principales actividades de un directivo se caracterizan por tomar decisiones en contextos complejos e impredecibles, asegurar que sean resultables y sostenibles, gestionar la innovación de productos, servicios y procesos, planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos estratégicos y operativos es decir aplicar las funciones del proceso gerencial, además de conseguir que las "cosas" ocurran cada día y particularmente, liderar equipos humanos.

Existen tres principios básicos en el liderazgo basado en valores, según Páez, (2003):

1. Actuar con claridad. La administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro es: un estilo de vivir con una alta moral.
2. Comunicar eficientemente. El secreto para que funcione la administración por valores es: hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos.
3. Alinear las prácticas. Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a todos los escenarios en donde actúa este tipo de líder. (p. 79)

1.2.11.3.4 Liderazgo de Poder (Empowerment)

Para Lussier, (2.005):

El empowerment se traduce en tener libertad y habilidad para tomar decisiones y comprometerse, no sólo para ser consultado, se puede confiar en que los empleados tomen decisiones acerca de su trabajo, se les puede capacitar para que adquieran las destrezas y habilidades necesarias para hacerlo y que con ello mejore la efectividad de la organización. (p.123)

En tal sentido, liderazgo de poder (Empowerment), es sin duda una importante estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en una institución, ya que consisten en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de cada entidad, que se traducirá en una nueva cultura organizacional. Por esta razón se cita a Daft (2006), el cual afirma que:

El ejercicio de un verdadero liderazgo de poder se debe distinguir por demostrar cada día la capacidad de encauzar los esfuerzos de las personas hacia la obtención de metas específicas, mediante el proceso de incentivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo y buena disposición para alcanzar objetivos. Además, tener la firme convicción que el liderazgo es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y a promover el bienestar de sus miembros para lograr la autorrealización deseada, a través del excelente desarrollo de sus valiosos recursos. (p. 257).

Pero hay que subrayar, que no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización. Significa darles a los empleados el poder, a libertad, el conocimiento y las habilidades necesarias para tomar decisiones y alcanzar un desempeño eficaz. De igual manera este estilo de liderazgo de Poder o empowerment, ayuda a los gerentes a lograr que los empleados se involucren en las decisiones, aumenta el compromiso y de igual manera aumenta

la motivación de los trabajadores. Es así, como los gerentes usan el empowerment para delegar autoridad a los empleados y aumentar las habilidades, para obtener nuevos conocimientos y de esta manera cumplir con las metas organizacionales propuestas y alcanzar los objetivos tanto generales como por áreas de trabajo.

2.2.12 Teorías de los Rasgos

La primera teoría trata de encontrar rasgos universales de la personalidad que tienen los líderes en mayor grado que el resto de la población. Si quisiéramos describir a un líder basándonos en las connotaciones generales que aparecen en los medios de comunicación modernos podríamos enumerar cualidades como: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otros, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben ser personas muy especiales.

El intento de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación ha conducido a callejones sin salida. Tal vez se pecó de optimismo al pensar que había rasgos peculiares y constantes que se aplicarían a toda la gama de líderes eficientes sin importar si presidían a grupos dispares o no, por lo es necesario que se consideren los rasgos para formar equipos que sean homogéneos y evitar las divergencias, y diferencias entre los grupos. La inteligencia, dominio, seguridad en sí mismo, dinamismo y los conocimientos conexos con determinadas tareas con cinco rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo. Esta teoría prescinde de las necesidades de los seguidores, rara vez esclarecen la importancia relativa de los diversos rasgos, no distingue entre causa y efecto y han hecho que las investigaciones orienten su búsqueda en otra dirección.

2.2.13 El Empowerment como Herramienta Estratégica de Cambio

Según Scott y Jaff (2005) en su libro “Cómo otorgar Poder y Autoridad a su equipo de Trabajo”, señalan que:

Las personas desean hacer las cosas de manera diferente y las

organizaciones necesitan que éstas lo hagan, sin embargo, todo termina en desilusión debido a que los empleados, los gerentes y las organizaciones como tales no saben aprovechar la creatividad y la iniciativa que posee su recurso humano. (p. 235).

¿Qué es Empowerment? Es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto. Los Equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con éstos mayores niveles de productividad. Las Organizaciones están estructuradas de tal modo que su personal se siente capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

Los lugares de trabajo con Empowerment se caracterizan, también por la búsqueda de una nueva relación entre empleados, y por una nueva relación entre la gente y la organización., son socios, todos tienen un sentido de propiedad acerca del trabajo en general, no sólo con la responsabilidad de sus propios trabajos. Los equipos de trabajo no solamente reaccionan a demandas sino que también son iniciadores de acciones. El empleado toma decisiones, no es sólo un seguidor de las decisiones de los demás. Todo mundo siente que está aprendiendo continuamente y desarrollando nuevas actividades para alcanzar las nuevas demandas.

2.2.14 Construcción de Equipos con Empowerment

Un equipo con Empowerment es uno que se ve a sí mismo como una unidad, que sabe claramente hacia donde se dirige y que comparte las cualidades centrales del trabajo, poder, habilidades, control, autoridad y recompensa. El equipo está donde Empowerment crece. El ingrediente más importante del Empowerment es la relación directa entre usted y la gente con quien trabaja. La gente tiende a cambiar por sus relaciones no por la información. Así el foco central de Empowerment está en las relaciones que usted hace en su trabajo.

Cuando un grupo o incluso un par de personas encuentran un problema, el

primer instinto es ver quién es el culpable. Se le echa la culpa a alguien o a algo, y todo el mundo se siente más a gusto, excepto la persona a quien se culpa. Los grupos con Empowerment han abolido la culpa como actividad normal, cuando aparece un problema, la gente involucrada lo discute hasta que se resuelve, no pierde tiempo a quien culpar.

2.2.15 Niveles de Toma de Decisiones

Al hacer referencia al Empowerment como una herramienta estratégica, se debe considerar la importancia que desempeña la toma de decisiones, entendiéndose por ésta el proceso central de trabajar con su equipo. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones. El nivel más bajo de participación es cuando se le dice a la gente lo que va hacer. Uno de los niveles más altos es cuando, todos, usted incluido, toman las condiciones en conjunto. Se puede inclusive ir un paso más adelante y delegarle al equipo la decisión, quitándose usted al mismo tiempo de la estructura de la toma de decisiones. La siguiente escala representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo.

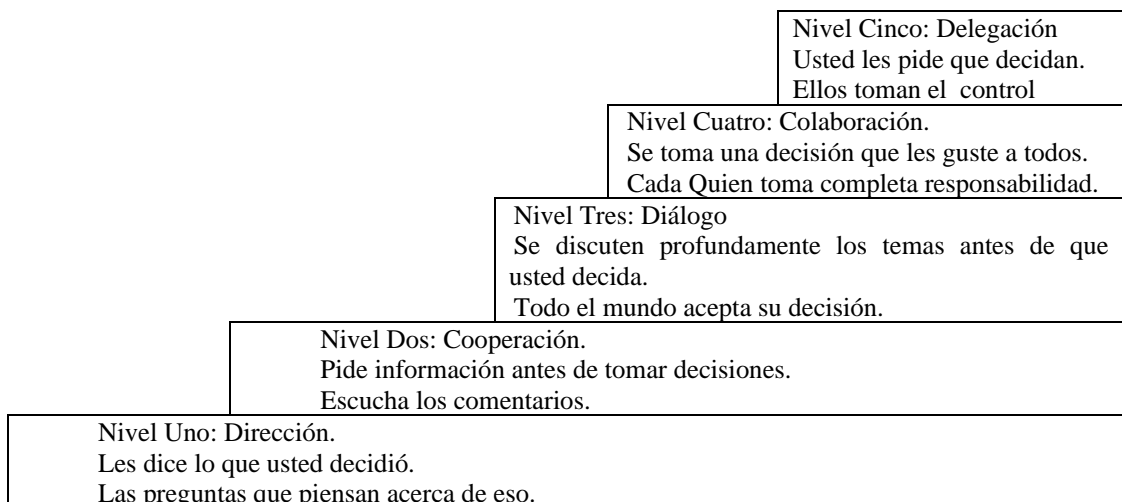


Figura 1. Teoría tomada de Scott y Jaff. (2005)

2.3 Definición de Términos Básicos

Administración de cambio o Gerencia de cambio: es el proceso mediante el cual los ejecutivos que desempeñan y coordinan el trabajo de otros; definen el estado futuro, evalúan el presente y administran la transacción.

Agente de cambio: personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades del cambio.

Análisis DOFA: consiste en analizar la empresa internamente y determinar sus fallas o debilidades, así como ver en que son buenas y donde tienen mayor habilidad y experiencia. así como también, analizar el entorno vislumbrando las oportunidades y amenazas.

Cambio: es la alteración o variación de una situación existente, entendido por variación la modificación sucesiva, menor y por alteración, la modificación drástica y mayor.

Cambio Planeado: actividades de cambio que son internacionales y orientadas a metas.

Competitividad: entendida como la capacidad para captar mercados, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos, capacidad de una empresa para incursionar exitosamente en mercados globalizados abiertos, ya sea por medio de la exportación o enfrentándose a las importaciones.

Cultura Organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos con los miembros de una organización.

Empowerment: es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

Eficacia: está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Eficiencia: es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Equipos Auto-dirigidos: consta de un grupo de trabajadores que tienen la responsabilidad de un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin.

Estrategias: determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de los recursos necesarios para lograr éstos propósitos.

Estructura Organizacional: forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Gerentes: son aquellos que deben establecer y mantener un ambiente tal que las personas contribuyan a la obtención de los objetivos del grupo con el menor costo (en dinero, tiempo, esfuerzos, materiales, incomodidad o insatisfacción) para crear un valor excedente o “utilidad”.

Innovación: es hacer los cambios necesarios para lograr un futuro mejor y seguir siendo competitivos en el mercado actual.

Líder: es la persona que dirige los esfuerzos del grupo, para definir sus propios problemas y llegar a sus propias respuestas. El líder es un conductor, guía de un grupo u organización. El que manda a la cabeza de una competencia o situación. Se observa que quien es líder, lo es en todos los planes de su vida.

Liderazgo: proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.

Motivación: voluntad de realizar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Necesidad de Cambio: Significa localizar y evaluar la fuente de presión para cambiar la situación actual; y diferenciar las fuentes externas que demandan dicho cambio.

Optimización: es la búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad; gracias a ella todo proceso funciona mejor.

Organizaciones que Aprenden: organización capaz de adaptarse a cambios y sus condiciones externas mediante la continua renovación de sus estructuras gráficas.

Planeación: selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de cursos de acción entre varias opciones.

Procedimiento: es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Proceso: conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, las cuales son controladas, supervisadas y evaluadas por el sistema de control interno.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tuvo como finalidad exponer el proceso metodológico que se llevó a cabo para hacer posible el presente trabajo de investigación, en el cual se especificó a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que fueron empleados para el logro de los objetivos específicos propuestos. Es por ello que, el marco metodológico de una investigación representa la descripción de cómo va a realizar el trabajo; según Balestrini (2006) lo define como:

Un conjunto de procedimientos implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos con el propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos de estudio y de reconstruir los datos, a partir de conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p. 45).

Por lo tanto, la finalidad de este capítulo consistió en explicar los aspectos metodológicos empleados para desarrollar cada una de las fases del estudio, relacionados para alcanzar los objetivos específicos planteados, identificando la población, muestra, técnicas e instrumentos aplicado para obtener la información requerida que sirva para el diseño de la propuesta, mediante el análisis e interpretación de los resultados.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología que se implementó para la presente investigación fue bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitió proponer estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A., fundamentado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental, el cual según las normas de la Universidad Santa María (2014:82), el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las

necesidades en una organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo”; esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requirió el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presente la empresa Matflor S.A.

Asimismo, esta investigación estuvo apoyada por un diseño de campo que constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamientos, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de observación directa tomadas de la realidad de la información necesaria para ejecutarse. Cabe destacar que dicha investigación es de campo ya que se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, que fue específicamente en el departamento de administración y ventas de la empresa en estudio. Según Sabino (2014:89), la investigación es de campo debido a que “permite recoger datos directamente de la realidad empírica, su valor reside en que el investigador pueda cerciorarse de las verdaderas condiciones en que ha conseguido los datos, facilitando su revisión y modificación de los mismos”.

En relación a lo antes expuesto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), destaca la definición de investigación documental como:

El estudio de problemas con el propósito ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principal en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general en el pensamiento del autor.
(p.15)

Al respecto, la investigación referida a la necesidad de presenta la empresa en estudio, se tomó como apoyo documental trabajos de otros investigadores que se relaciona con el tema como antecedente y se revisaron fuentes bibliográficas, que han servido de apoyo para así poder profundizar el mismo, por cuanto los autores

Mijares y García (2008:04), denominan este tipo de investigación “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.

El nivel de la investigación es descriptivo, al respecto Méndez (2013:54), expresa que “el propósito fundamental de la investigación de carácter descriptiva, es la delimitación de los hechos que conforman el programa de análisis”. De este modo, es importante señalar que, a través de la investigación descriptiva, es posible establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población de la empresa, distribución de cargos por departamento, funcionamiento del almacén, entre otros), ya que en ella se encuentran reunidos los elementos de carácter descriptivo como el registro y el análisis e interpretación de la naturaleza del estudio.

3.2 Fases Metodológicas

Una vez seleccionado el diseño de la investigación apropiado de acuerdo con el problema, la siguiente etapa consistirá en recolectar los datos pertinentes de acuerdo con las definiciones teóricas y reflexiones sobre conceptos definidos en la investigación. Para la elaboración de la presente investigación, se tomó en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados, detalladas a continuación.

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A.

Esta fase de investigación, tuvo la finalidad de establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación actual los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A., dónde se están presentando las fallas, lo cual está generando debilidades en el proceso de en el departamento de administración, y el conocimiento y la intervención del personal en los procesos de esa área. Primeramente, se requirió para el desarrollo

de esta fase definir cuál fue la población y muestra objeto de estudio, que brinde la información de tipo primario para poder diagnosticar la situación actual de los procesos de planificación del flujo del efectivo.

Al respecto, Busot (2007:56), define la población como “aquel conjunto de elementos o eventos afines en una o más características tomados como una totalidad y sobre el cual se generalizan conclusiones de la investigación”. De allí que, la población del presente estudio estuvo conformada por seis (06) personas que trabajan en el área administración y Matflor S.A., a la cual se le aplicó el instrumento de recolección de datos, y la muestra, de acuerdo a Hernández (2006:302), la define como “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. Para efectos de la presente investigación la población y la muestra fueron iguales por lo que no se toma muestra probabilística.

Primeramente, se procedió en aplicar las técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta, la cual según Tamayo y Tamayo (2012: 22), definen la observación directa como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”, las cuales será utilizadas para la realización del diagnóstico. Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación, que según Tamayo y Tamayo (2012:70), “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

Con la finalidad de recoger información sobre los procesos internos administrativos de la empresa Matflor C.A., desde la óptica de los investigadores, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en el departamento de administración para recibir la información y detectar si están bien segregadas las funciones en el área. En este mismo orden de ideas, también se utilizó en esta fase de la investigación como técnica de recolección de datos la encuesta, que fue aplicada a la población seleccionada. Al respecto, Arias (2012:96), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de

sí mismo, o en relación con un tema en particular”.

Por lo tanto, la encuesta se realizó a través del instrumento el cuestionario estructurado con catorce (14) preguntas cerradas dicotómicas con posibles respuestas SI-NO, para recabar la información acerca de la situación actual que presenta el área antes mencionada, que, según Bisquera (2005:118), indica que “un cuestionario es una escala, la cual posee varias alternativas, donde los encuestados pueden contestar lo que ellos consideren correcto”.

Con respecto al tipo de preguntas que se realizaron a través del cuestionario, Hurtado y Toro (2006:90), afirman que “las preguntas son cerradas cuando se contesta con un sí o un no. Y abiertas cuando se contestan criterios y juicios al entrevistado”. Una vez aplicada la técnica de la encuesta, los datos obtenidos fueron agrupados, graficados en diagramas circulares y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva. Sabino (2014: 25), plantea que “este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica de la investigación”.

3.2.2. Fase II: Evaluación los procedimientos internos administrativos que ayudarán a optimizar los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A.

En esta fase, se realizó la evaluación de los procedimientos internos administrativos que ayudarán a optimizar los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A., mediante los resultados de los datos e información recolectado, expuestos mediante la matriz DOFA, ya que, si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas. Esta herramienta utilizada permitió hacer la evaluación de las estrategias a proponer. Según la Universidad Nacional de Colombia:

La Matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se

debe encontrar en la realidad misma del sistema. (p.85)

3.2.3. Fase III: Diseño estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A.

En esta fase la propuesta tuvo como propósito el diseño estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A., con la finalidad mediante la herramienta el empowerment, que permitan integrar al personal de la empresa al proceso de cambio, impulsando y motivando al personal para que desee participar en la toma de decisiones, a los cuales se les delegarán funciones, procedimientos formalmente establecidos y bajo normas claras, permitiendo al personal involucrarse y ser parte integral para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, al mejorar el desempeño del personal, y cumplir con los procedimientos organizacionales, la empresa podrá lograr los objetivos con mayor efectividad, y de esta manera garantizar su permanencia en el tiempo. Para lograr el desarrollo de la propuesta se desarrolló con el siguiente contenido:

- Presentación de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Justificación de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, aplicados a la población y muestra seleccionada, cuyos resultados serán expuestos en las fases metodológicas desarrollada, con el fin de lograr los objetivos propuestos en la presente investigación con la finalidad de darle solución a la problemática planteada mediante el diseño de estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A. las cuales se presentan a continuación.

Fase I. Diagnóstico de los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A.

Esta fase de investigación, tuvo la finalidad de establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación actual los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A., dónde se están presentando las fallas, lo cual está generando debilidades en el proceso de en el departamento de administración, y el conocimiento y la intervención del personal en los procesos de esa área. Primeramente, se aplicó la técnica la observación directa apoyada en un cuadro de observación que se realizó en el área de administración, seguidamente se aplicó una encuesta, a través de un cuestionario compuesto por catorce (14) preguntas de respuestas cerradas dicotómicas tipo si-no.

La información, fue suministrada por la muestra representada por seis (06) trabajadores del área de administración, correspondiente al personal que está relacionada a las estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A., las cuales componen la talidad población, cuyos datos fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados y utilizados para el desarrollo de las fases siguientes.

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: Matflor S.A. Departamento: Administración		
ITEMS	ALTERNATIVA	
	SI	NO
Existencia de manuales de normas y procedimientos.		x
Capacitación e inducción del personal al ingresar al cargo.		x
Definición de cargos y establecimiento de responsabilidades.		x
Rotación del personal en las diferentes áreas.	x	
Cursos motivacionales de integración del personal.		x
Misión, visión, valores y organigrama estructural de la empresa definido y dado a conocer al personal.		x

Fuente: Martínez (2017)

Se puede resaltar, que de acuerdo al cuadro de observación aplicado en el departamento de administración se obtuvo la siguiente información, la cual permitió realizar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a variables relacionadas con procesos internos de la empresa, en relación a los trabajadores, con la finalidad de detectar las posibles causas que generan la problemática planteada, y evaluar la necesidad de diseñar estrategias que permitan optimizar los procedimientos administrativos, de acuerdo a las necesidades propias de la empresa Matflor S.A., los cuales se detallan a continuación:

Ítem 1.- ¿Sabe usted, si existe buena comunicación para dar la información requerida por los clientes?

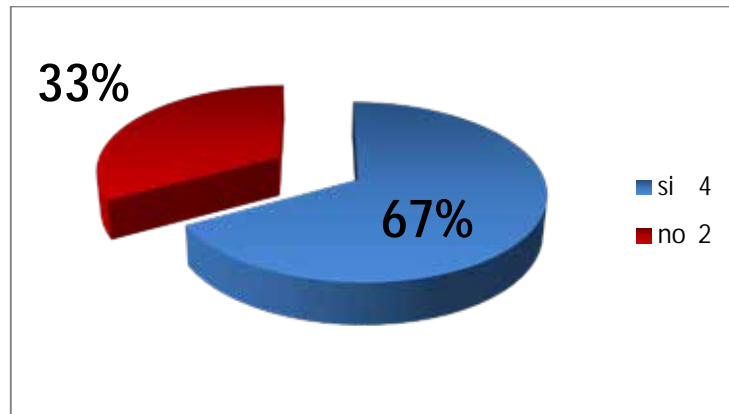


Gráfico 1.- Buena comunicación para dar información

Fuente: Martínez (2017)

Análisis

El sesenta y siete (67%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, si existe buena comunicación para dar la información requerida por los clientes, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió negativamente. Es necesario, que todo el personal esté integrado a los procesos, y que mantengan una unificación de criterios ante los procedimientos que son realizados en el área de administración, así como deben tener claro que dependiendo de la satisfacción del cliente, depende en gran parte el éxito de la organización.

Ítem 2.- ¿Le gustaría a usted brindar un mejor servicio al cliente?

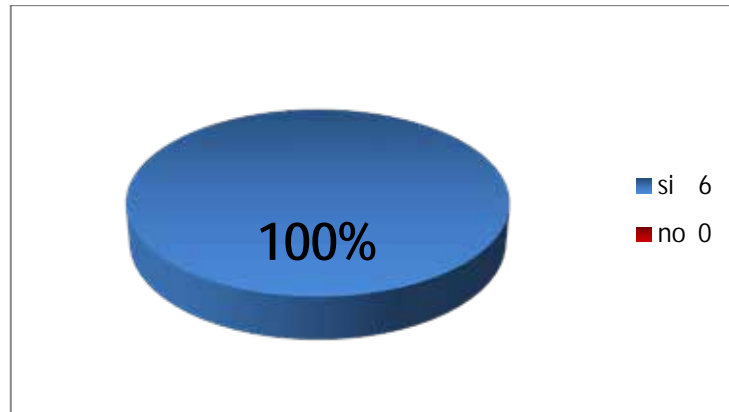


Gráfico 2.- Disposición de servicio

Fuente: Martínez (2017)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que le gustaría brindar un mejor servicio al cliente. Es necesario, que todo el personal tenga la disposición de atender al cliente, ya que de ello depende el éxito en la organización, debido a que la disposición de servicio es muy importante ya que permite al personal mejorar sus capacidades para poder atender al cliente adecuadamente, y poder cumplir con eficiencia sus actividades, lo cual es una fortaleza para la empresa en estudio.

Ítem 3.- ¿Estaría dispuesto usted a un cambio organizacional, con el fin de que mejore la atención al cliente?

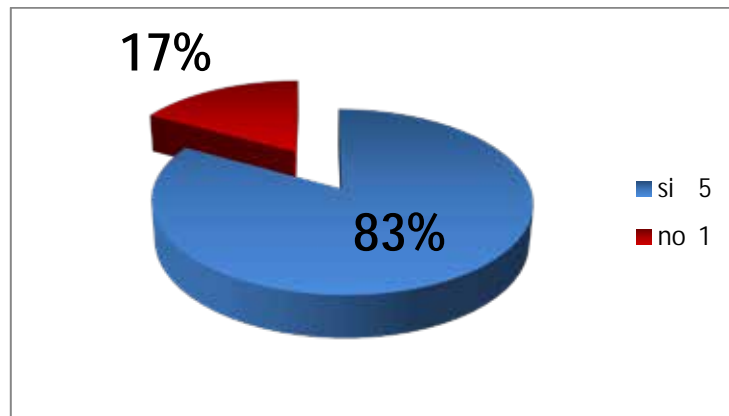


Gráfico 3.- Disposición de cambio organizacional
Fuente: Martínez (2017)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados, señaló que estaría dispuesto a un cambio organizacional, con el fin de que mejore la atención al cliente, en cambio el diecisiete por ciento (17%) restante, respondió negativamente. No todo el personal está dispuesto a un cambio organización, es allí que un buen líder debe incentivar o motivar al trabajador a enfrentar cambios, y dar a conocer las ventajas que generan para la organización cambios en sus procesos, y en qué grado le sería beneficioso al trabajador de manera personal, ya que cuando los objetivos del personal están alineados a los objetivos de la empresa, es más fácil para ellos reconocer que la efectividad del alcance de los mismos benefician a ambos.

Ítem 4.- ¿Quiere involucrarse más en las actividades de la empresa?

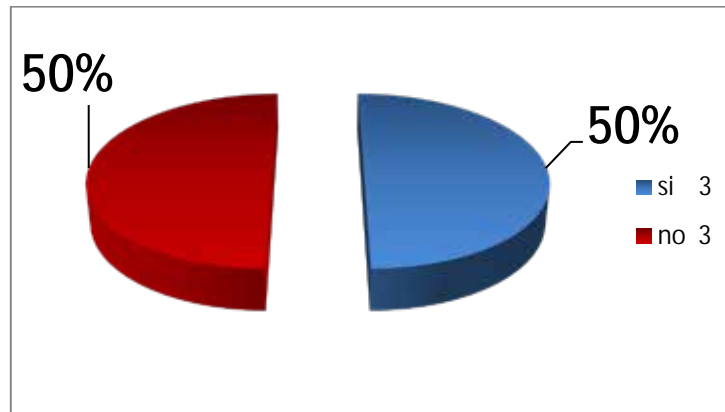


Gráfico 4.- Involucramiento en las actividades de la empresa

Fuente: Martínez (2017)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, ante esta interrogante indica que quiere involucrarse más en las actividades de la empresa, en cambio el cincuenta por ciento (50%) restante, respondió no querer hacerlo. De acuerdo a Senge (2010:27), enfatiza que los cambios organizacionales “son cambios profundos; debido a que se combinan modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas”, por lo tanto el cambio organizacional no es una especie de fuerza externa que actúa sobre las condiciones internas de la gente, por el contrario para obtener el mejor aprovechamiento del mismo, éste se debe generar de adentro hacia fuera, y es necesario motivar a este porcentaje y darle a conocer la importancia de involucrarse en las mismas.

Ítem 5.- ¿Se encuentra usted dispuesto(a) a aprender con el fin de prestar un mejor servicio al cliente?

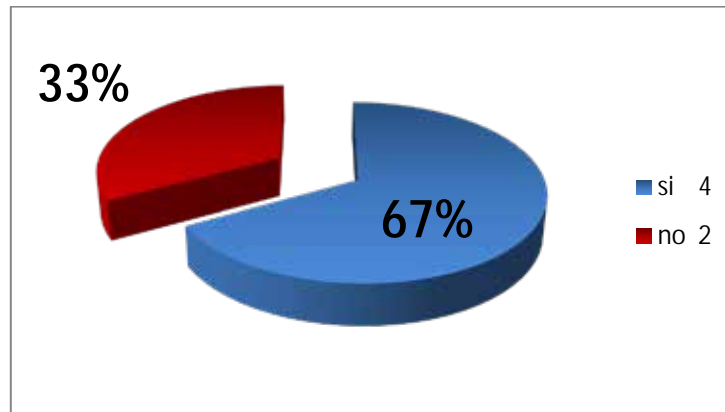


Gráfico 5.- Disposición de aprendizaje

Fuente: Martínez (2017)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, indica que está dispuesto a aprender con la finalidad de prestar un mejor servicio, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió no querer hacerlo. El proceso de cambio involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de cada entidad, que se traducirá en una nueva cultura organizacional. Por esta razón se cita a Daft (2006:118), el cual afirma que: “El ejercicio de un verdadero liderazgo de poder se debe distinguir por demostrar cada día la capacidad de encauzar los esfuerzos de las personas hacia la obtención de metas específicas”, esto se hace mediante el proceso de incentivar y ayudar a los trabajadores a integrarse al cambio. Las personas necesitan saber dónde están situadas, necesitan conocer a los individuos con quienes laboran, necesitan saber que pueden esperar, necesitan saber los principios y normas de la organización (en la visión y misión de la empresa. Por lo tanto, una organización que piense en hacerse líder del cambio tendrá que establecer un equilibrio entre el cambio y la continuidad. Dicho equilibrio exige una labor constante en materia de información.

Ítem 6.- ¿A usted le llama la atención los incentivos por cumplimiento de objetivos?

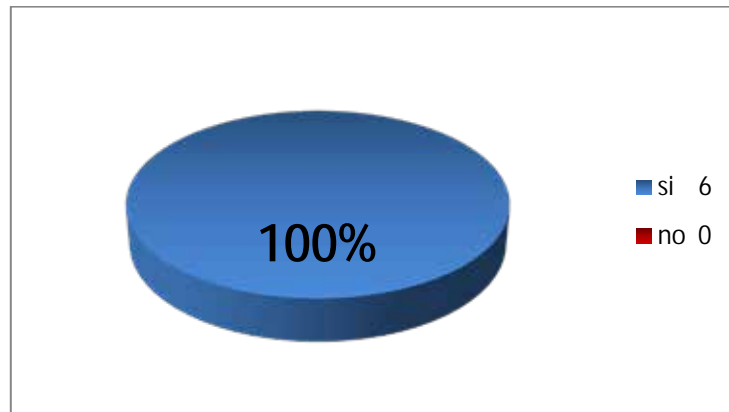


Gráfico 6.- Incentivos por cumplimiento de objetivos
Fuente: Martínez (2017)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, ante esta interrogante indica que le llama la atención los incentivos por cumplimiento de objetivo. De acuerdo La Teoría de la Modificación de Conducta (B. F. Skinner), la cual consiste en ofrecer refuerzos contingentes al logro de las conductas deseadas, estos pueden ser materiales, sociales, positivos y negativos. Es por ello, que por lo general la mayoría de los trabajadores responden afirmativamente ante la percepción de incentivos, ya que buscan satisfacer necesidades individuales, para poder realizar esfuerzos organizacionales. Esto es positivo, para la empresa, debido a que un buen liderazgo busca motivar al personal para aceptar los nuevos cambios y a su vez darle a conocer que los beneficios a ser obtenidos serán para ambas partes.

Ítem 7.- ¿Le gustaría a usted dar su opinión al momento de una toma de decisión, y que esta sea tomada en cuenta?

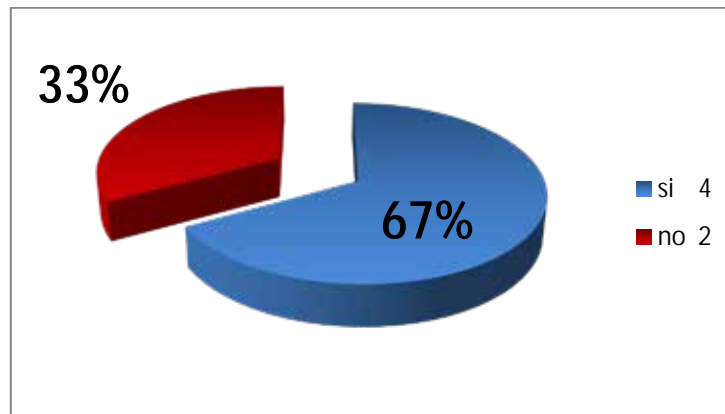


Gráfico 7.- Participación en toma de decisiones
Fuente: Martínez (2017)

Análisis

Ante la presente interrogante, en el presente gráfico se puede observar, que el cincuenta por sesenta y siete (67%) de los encuestados, indica que le gustaría dar su opinión al momento de una toma de decisión, y que esta sea tomada en cuenta, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió no querer participar. La aplicación más práctica de los conceptos de comunicación la encontramos en el área de toma de decisiones. Las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas, es por ello necesario que todo el personal sea integrado a la toma de decisiones colectivas, ya que estas permiten obtener perspectivas desde todos los puntos de vistas, sobre todo por parte del personal que se ve involucrado directamente en el trato directo con los clientes, asimismo darles a conocer lo importante que representa su opinión para la organización.

Ítem 8.- ¿Se siente usted satisfecho con su puesto y actividades desempeñados?

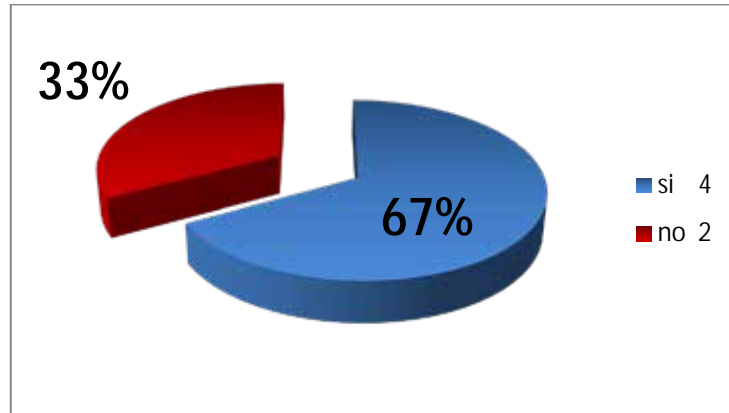


Gráfico 8.- Satisfacción con el puesto y actividades del cargo

Fuente: Martínez (2017)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, manifiesta que se siente satisfecho con su puesto y actividades desempeñados, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió no se siente satisfecho. Es necesario que el personal se sienta a gusto con el trabajo que realiza, para que pueda brindar un óptimo desempeño, además hay que darle a conocer los beneficios que podrá obtener si realiza trabajos integrales, y de esta manera podrá probar en cuál de las áreas del departamento de administración se siente más a gusto, y podrá realizar sus actividades con mayor optimismo.

Ítem 9.- ¿Usted ha escuchado sobre el empowerment?

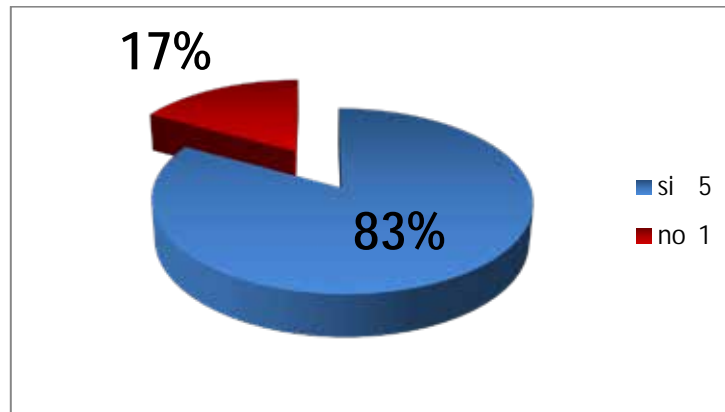


Gráfico 9.- Conocimiento sobre empowerment
Fuente: Martínez (2017)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados, ante esta interrogante indica que escuchado sobre el empowerment, en cambio el diecisiete por ciento (17%) restante, respondió no conocerlo. a Daft (2006:257), el cual afirma que: “El ejercicio de un verdadero liderazgo de poder se debe distinguir por demostrar cada día la capacidad de encauzar los esfuerzos de las personas hacia la obtención de metas específicas”, es por ello que el personal debe conocer que mediante el proceso de incentivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo y buena disposición permitirá alcanzar objetivos, así como, tener la firme convicción que el liderazgo es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y a promover el bienestar de sus miembros para lograr la autorrealización deseada, a través del excelente desarrollo de sus valiosos recursos.

Ítem 10.- ¿Le gustaría a usted que se le facultara para nuevas actividades?

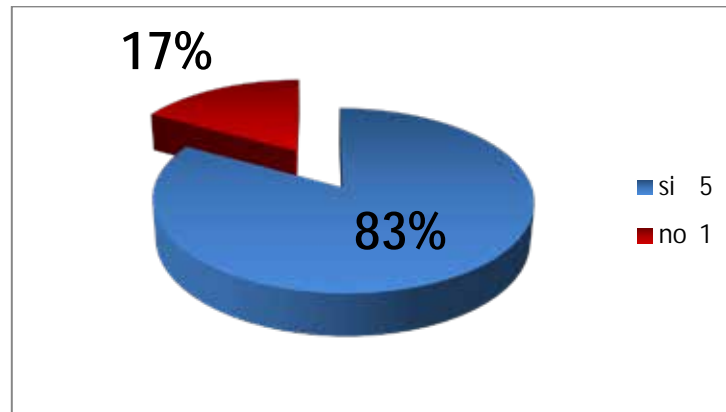


Gráfico 10.- Facultar para nuevas actividades

Fuente: Martínez (2017)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados, ante esta interrogante indica que le gustaría que se le facultara para nuevas actividades, por su parte, el diecisiete por ciento (17%) restante, respondió no le gustaría. Para generar los cambios organizacionales hay que combinar modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. Para esto es necesario desarrollar la capacidad de aprendizaje, y establecer una estrecha relación entre las destrezas y aptitudes que entre individuos, equipos y comunidades más amplias, permiten a las personas mejorar constantemente su capacidad de producir resultados y son verdaderamente importantes para ellas. En otras palabras; las capacidades de aprendizaje nos permiten aprender, y para generar un cambio en la organización es necesario que el personal esté en la disposición de desaprender lo conocido y aprender nuevas tareas para ser un ente integral en la organización, y de esta manera prestar un mejor servicio.

Ítem 11.- ¿Tiene usted conocimiento de las actividades que se realizan en el departamento de administración?

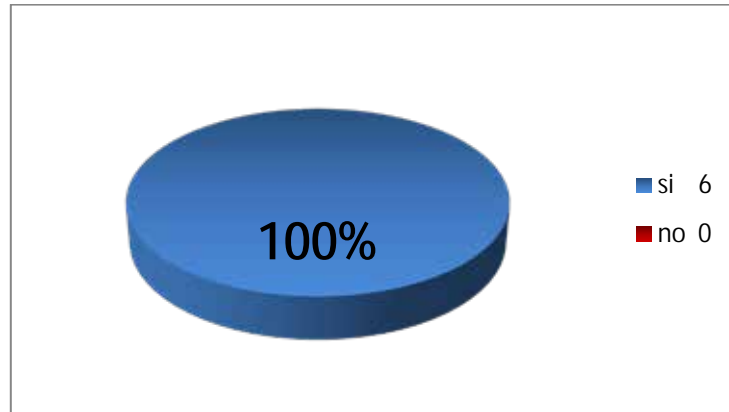


Gráfico 11.- Conocimiento de las actividades de la empresa
Fuente: Martínez (2017)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, ante esta interrogante indica que quiere tiene conocimiento de las actividades que se realizan en el departamento de administración. Esto es una fortaleza, debido a que ello facilitará mejor el proceso de aprendizaje, para generar los cambios deseados en la organización, en cuanto a mejorar el proceso de atención al cliente, ya que si el personal sabe desempeñar las actividades de manera óptima podrá prestar un mejor servicio y dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos establecidos.

Ítem 12.- ¿Sabe usted si existen manuales de normas y procedimientos en el departamento de administración?

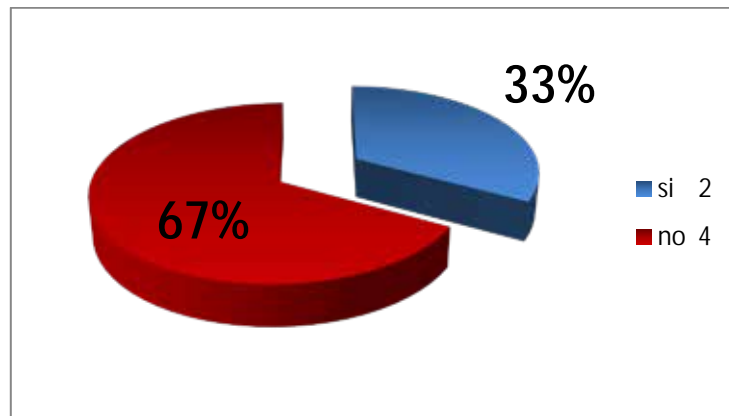


Gráfico 12.- Existencia de manuales

Fuente: Martínez (2017)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, ante esta interrogante indica que no sabe de la existencia de manuales de normas y procedimientos en el departamento de administración, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió saberlo. Es importante, que los procedimientos de las distintas áreas ya que esto facilita la capacitación, debido a que sirve de guía de acción para el desarrollo de las actividades de personal, y en él se tienen establecidos las definiciones de cargos y responsabilidades inherentes a él, sin embargo es negativo para la empresa, el desconocimiento por parte de la mayoría, ya que esto puede ser por falta de inducción o comunicación adecuada a los trabajadores al momento de su capacitación, o que los mismos no estén actualizados a cómo se llevan actualmente los mismos, por lo que es necesaria su revisión, actualización y difusión al personal.

Ítem 13.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeña?

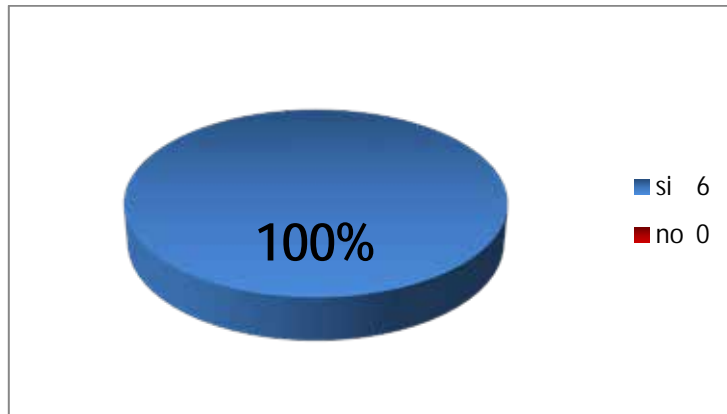


Gráfico 13.- Conocimiento de funciones y responsabilidades

Fuente: Martínez (2017)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, ante esta interrogante indica que conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeña, lo que representa una fortaleza, para la empresa, sin embargo, al integrar a todo el personal en las funciones del departamento de administración se debe tener claro que la responsabilidad será compartida, y que todos deben dirigir los esfuerzos en conjunto para lograr un óptimo servicio al cliente.

Ítem 14.- ¿Considera usted que a través del empowerment podría mejorarse los procesos para dar respuesta a las necesidades de los clientes?

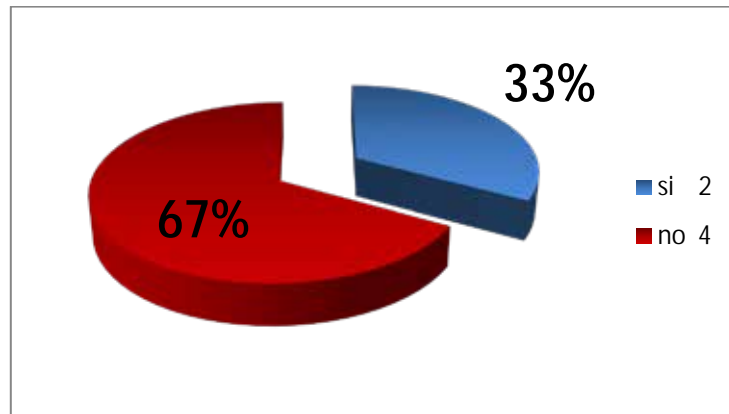


Gráfico 14.- Mejoras a través del Empowerment
Fuente: Martínez (2017)

Análisis

Se puede observar, en el presente gráfico, que ante esta interrogante el sesenta y siete por ciento de los encuestado respondió negativamente, debido a que considera que a través del empowerment no podría mejorarse los procesos para dar respuesta a las necesidades de los clientes, en cambio el treinta y tres por ciento señala que no. Es necesario dar a conocer la importancia que tiene para los empleados el mejorar los procesos a través del empowerment, ya que el liderazgo de poder es una importante estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en una institución, y que involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de cada entidad, que se traducirá en una nueva cultura organizacional, se debe distinguir por demostrar cada día la capacidad de encauzar los esfuerzos de las personas hacia la obtención de metas específicas, mediante el proceso de incentivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo y buena disposición para alcanzar objetivos y tener la firme convicción que se logra mediante el factor humano, que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y a promover el bienestar de sus miembros para lograr la autorrealización deseada, a través del excelente desarrollo de sus valiosos recursos.

Fase II: Evaluación los procedimientos internos administrativos que ayudarán a optimizar los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A.

En esta fase, a través de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y la observación directa, se realizó la evaluación de los procedimientos internos administrativos que ayudarán a optimizar los procedimientos internos en la empresa Matflor S.A., expuestos mediante la matriz DOFA, para logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, con la finalidad de ´poder atacar las debilidades y amenazas, así como también se poder fortalecer las oportunidades encontradas, los cuales se exponen a continuación:

Cuadro 2.- Matriz DOFA

Matiz DOFA	Debilidad	Fortaleza
		Falta de coordinación y liderazgo. Falta de motivación. Falta de conocimientos.
Oportunidad	Estrategia DO	Estrategia FO
Normas y procedimientos sencillos para el logro de los objetivos. Escasa competencia en la zona.	Hacer talleres, reforzando la interacción del personal en los procesos, simulando situaciones que puedan presentarse con el cliente, encausándolo hacia la respuesta correcta.	Realizar reuniones informales, realizar en el área privada de los empleados, colocar una cartelera informativa, de cumpleaños del personal, e información relevante al crecimiento personal.
Amenaza	Estrategia DA	Estrategia FA
Desmotivación por parte del personal. Falta de comunicación. Poco sentido de pertenencia.	Se proponen talleres con el fin de capacitar el personal en las tareas a realizar administrativas, así como también talleres de estilo de vida y crecimiento personal.	Reforzar diariamente la motivación del personal, mejorar las relaciones interpersonales mediante el coaching. Promocionar el personal en nuevos procesos creando así el sentido de pertenencia.

Fuente: Martínez (2017)

3.2.3. Fase III: Diseño estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A.

Con los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y la herramienta la matriz DOFA; en esta fase se tuvo como propósito presentar la propuesta que consiste en el diseño de estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A., con la finalidad de que mediante la herramienta el empowerment, se logre integrar al personal de la empresa al proceso de cambio, impulsando y motivando al personal para que desee participar en la toma de decisiones, a los cuales se les delegarán funciones, procedimientos formalmente establecidos y bajo normas claras, permitiendo al personal involucrarse y ser parte integral para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, al mejorar el desempeño del personal, y cumplir con los procedimientos organizacionales, la empresa podrá lograr los objetivos con mayor efectividad, y de esta manera garantizar su permanencia en el tiempo. Para lograr el desarrollo de la propuesta se desarrolló en el siguiente capítulo.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

En la empresa Matflor, S.A., se ha planteado proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar los procedimientos internos administrativos, que garanticen la satisfacción de todos los empleados, clientes y proveedores, que se encuentren implicados con este proceso.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Motivar al personal a realizar labores de una forma más eficiente y eficaz.
- Utilizar el empowerment como método de consolidar un buen ambiente laboral, que permita el trabajo en equipo de una forma más grata y eficaz.

5.3 Justificación de la Propuesta

El presente capítulo está dirigido a presentar los resultados obtenidos en el estudio llevado a cabo, el cual consistió en el diagnóstico de la situación existente en cuanto a los procedimientos internos administrativos con el fin de proponer diversas estrategias gerenciales que permitan optimizar los procedimientos internos administrativos, para poder brindar una mejor atención a los clientes y proveedores, utilizando el recurso humano de la empresa en el desarrollo de tareas dirigidas para este fin. Así como también servirá de integración del personal a los procedimientos

internos administrativos y será más fácil el logro de los objetivos.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

La propuesta presentada se considera factible, debido a que se ajusta a las necesidades que se presentan en el área de administración, es de gran importancia señalar que para la implementación de la propuesta se tiene la aceptación de la empresa; de igual forma dicha empresa cuenta con los recursos económicos para poner en marcha la propuesta.

Cuenta con un personal que estaría dispuesto al cambio en beneficio de los objetivos de la empresa, y dispuesto a capacitarse técnicamente e involucrarse más a las nuevas actividades.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Estrategia N°1. Aplicación del empowerment para integrar al personal de la empresa.

- Creación de mesas de trabajo; con el fin se genere un comportamiento basado en responsabilidad y colocaran los intereses de la empresa ante todo.
- Creación de una nueva gerencia, la cual se encargará de la distribución de actividades y así como también la delegación de funciones para el momento que deba ausentarse.

Estrategia N°2. Proceso de instrucción al personal de las nuevas actividades a desempeñar

El desarrollo de la primera estrategia trata de brindar el conocimiento necesario al personal en las áreas que presentan debilidades, tales como: Atención al cliente, atención al proveedor. Esta estrategia se logrará mediante talleres, cursos, charlas; complementando esto con reuniones en las cuales el líder resalte los logros obtenidos

y enfatice los aspectos por optimizar.

De esta forma el personal involucrado observa que avanza el proceso de cambio, se siente más motivado y corresponsable del éxito de la gestión; que manera indirecta creará sentido de pertenencia y mejorará las relaciones interpersonales entre ellos, esto mejora notablemente el ambiente laboral, traduciéndose en la satisfacción de la respuesta que recibirá el cliente y proveedor.

Cuadro 1

ITEM	ESTRATEGIA	TACTICAS	ACCIONES	TIEMPO
1	Diseñar un taller de formación y adiestramiento al personal sobre las nuevas actividades a realizar.	-Taller de Formación -Cursos -Mesa Redonda -Debates	Enseñar al personal a través de simulaciones diferentes situaciones que pueden presentarse con clientes y proveedores, de que forma comportarse.	3 meses Actividades previstas para los fines de semana, alternativo.
2	Creación de cartelera en el área de descanso de trabajadores con información pertinente	-Cartelera informativa de uso interno de los trabajadores	Colocar artículos de crecimiento personal, fotos de los eventos, cumpleaños de trabajadores	1 semana Con renovación constante

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor, S.A., mediante el empowerment, para así brindar a clientes y proveedores una buena atención y servicio de calidad. Mejorando también las relaciones interpersonales de los trabajadores de dicha empresa.

Por medio de una serie de instrumentos y análisis de los mismos, pudimos obtener información acerca del problema existente en la institución. De este análisis y conversación sostenida con el personal se llegó a la conclusión de que el personal carece de los conocimientos necesarios para las nuevas actividades a desempeñar, sin embargo se encuentran dispuestos al cambio en pro de mejoras propias y de la empresa.

Mediante el uso de la matriz DOFA, se pudo apreciar las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas, generando las estrategias a ser aplicadas en la organización. El éxito de esta propuesta dependerá de cuanto sea tomada en cuenta tanto por la gerencia como por el personal a su cargo, dejando claro que la propuesta es susceptible a cambios en la aplicación de ella, pero sin modificar su finalidad principal.

RECOMENDACIONES

Luego de haber diseñado y planteado la propuesta para mejorar la atención a clientes y proveedores, así como también mejorar las relaciones entre los trabajadores de Matflor, S.A., las recomendaciones a continuación:

- Aplicar la propuesta.
- Realizar prácticas internas de atención al cliente, que permitan afianzar los conocimientos obtenidos mediante los talleres, cursos y demás actividades planificadas.
- Promover el uso de la cartelera informativa, ya que esto ayudará a mejorar la comunicación y competitividad laboral, que será traducido en un mejor desempeño de las actividades.
- Realizar reuniones informales que permita que los empleados expongan sus inquietudes, den sugerencias, que contribuyan al mejor desempeño laboral y mantener unido el grupo de trabajo.
- Mantener al personal motivado al crecimiento y/o superación personal, que ayudará al logro, ya que se tendrá mayor retroalimentación al momento de presentarse una situación.

REFERENCIAS

Bibliográfica

- Arias, Fideas (2012). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2012). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Beckhard, Richard y Harris, Ruben (2007). **Transición organizacional: Gestión de cambios complejos**. 2ª Edición. México. Editorial. Addison-Wesley.
- Bisquera, Rafael (2005). **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**. 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Fragor.
- Blanchard, Kenneth y Hersey, Paul (2005). **Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo Situacional**. 2ª Edición. México: Editorial Pearson.
- Busot, Aurelio (2007). **Elección y Desarrollo Vocacional**. 1ª Edición. Zulia. Venezuela: Editorial Ediluz.
- Carrión, Jorge (2008). **Estrategia de la Visión a la Acción**. 2ª Edición. España: Esic Editorial.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **Gestión del Talento Humano**. 3ª Edición. México: Ediciones Mc Graw – Hill Interamericana. S.A.
- Daft, Richard (2006). **Introducción a la Administración**. 4ª Edición. México: Editorial Gráficas Emil C.A.
- Durán, Nilda (2012). **El estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo**. Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela
- Ferrero, Diego (2011). **Estrategias Administrativas y Gerenciales**. 2ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial McGraw-Gill Interamericana S.A.
- García, Ingrid (2013). **Estrategias gerenciales que mejore la atención al cliente del**

- Banco Occidental de Descuento.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Valencia.
- García, Liliana y Useche, María y Schlensinger, María (2013). **“Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano.** Universidad del Zulia, Trabajo de Grado no Publicado. Estado Zulia. Venezuela.
- Hernández, Sampieri (2006). **Metodología de la Investigación.** 4ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2006). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme Consultores Asociados C.A.
- Koontz, Harold (2013). **Elementos de la Administración.** 8ª Edición. México. D.F: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A.
- Lewin, Kurt (2008). **Decisiones Grupales y Cambio Social.** 1ª Edición. México: Editorial Hartley.
- López, Bernardo (2011). **Estrategias.** 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Lussier, Robert y Achua, Christopher (2005). **Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo e habilidades.** 4ª Edición. México: Editorial Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Madrigal, Bertha (2005). **Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje.** 1ª Edición. México DF: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Malpartida, Claudia (2016). **Empowerment y desempeño laboral en la Tienda Comercial Rivera del Distrito de Huánuco, 2016.** en la Universidad de Huánuco, ubicada en Perú.
- Mc Gregor, Douglas (1979). **El Aspecto Humano de las Empresas.** 8ª Edición. Colombia: Editorial Diana S.A.
- Méndez, Carlos (2013). **Metodología de la investigación.** 4ª Edición. Ediciones Limusa, S.A.
- Mijares, María y García, José (2008). **Normas para la elaboración y presentación de los Anteproyectos, proyectos y trabajos de grado.** San Diego:

Universidad José Antonio Páez.

Mintzberg, Henry y Sallenave, Jean Paul (2012). **Gerencia y Planeación Estratégica**. 6ª Edición. Colombia: Editorial Normas.

Morales, Mynor (2012). **Control de Gestión**. España: Editorial Océano.

Munch, Galindo y Martínez, José (2012). **Fundamentos de Administración**. México: Editorial Trillas, S.A., de C.V.

Ochoa, Mónica (2011). **Impacto del proceso de implementación del empowrment para la toma de decisiones. Caso de estudio: Grupo Decoarte**. Universidad Dr. José Matías Delgado. Cuscatlán. El Salvador.

Páez, Chichí (2003). **Gerencia de Acción: Liderazgo, Comunicación y Organización**. Universidad de Carabobo. 1ª Edición. Valencia: Editorial Gráficas Emil C.A.

Rodríguez, Luisana (2014). **Optimización en el servicio de atención al cliente basado en las estrategias de kender para maximizar la rentabilidad de la empresa COYSERCA en el Departamento de Administración, Ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.

Sabino, Carlos (2014). **La Población y Muestra en un estudio**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Mobilibros.

Scott, Cynthia y Jaff, Dennis (2005). **Empowerment: Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de Trabajo**. 2ª Edición. México: Grupo Editorial Iberoamerica

Senge, Peter (2010). **La Danza del Cambio: Los Retos de Sostener el Impulso en las Organizaciones Abiertas al Aprendizaje**. 1ª Edición. Bogotá Colombia: Editorial Norma S.A.

Serna, Humberto (2010). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Madrid, España: Editorial 3R Editores.

Soto, Eduardo (2003). **Comportamiento Organizacional; Impacto de las Organizaciones**. 2º Edición. México: Ediciones Thomson Paraninfo.

Stapleton, John (2012). **Gerencia y Planificación Estratégica**. 1ª Edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial Norma..

Stoner, James (2009). **Administración**. 9º Edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.

Terry, George R. y Franklin, Stephen G. (2010). **Principios de Administración Financiera**. 1ª Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill Internacional S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 4ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial UPEL.

Universidad Santa María (2014). **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías**. Caracas. Venezuela.

Electrónicas

Universidad Nacional de Colombia (s.f). **Planeación estratégica territorial**. Bogotá. Colombia. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm. [Consulta: 2017, Mayo 10].

ANEXOS

Anexo A.-

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: Matflor S.A. Departamento: Administración		
ITEMS	ALTERNATIVA	
	SI	NO
Existencia de manuales de normas y procedimientos.		
Capacitación e inducción del personal al ingresar al cargo.		
Definición de cargos y establecimiento de responsabilidades.		
Rotación del personal en las diferentes áreas.		
Cursos motivacionales de integración del personal.		
Misión, visión, valores y organigrama estructural de la empresa definido y dado a conocer al personal.		

Fuente: Martínez (2017)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Estimado señor

Gerente de Administración

Ciudad.-

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias para optimizar los procedimientos internos administrativos en la empresa Matflor S.A.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Anexo B.-
El Cuestionario

Ítem 1.- ¿Sabe usted, si existe buena comunicación para dar la información requerida por los clientes?

SI: NO:

Ítem 2.- ¿Le gustaría a usted brindar un mejor servicio al cliente?

SI: NO:

Ítem 3.- ¿Estaría dispuesto usted a un cambio organizacional, con el fin de que mejore la atención al cliente?

SI: NO:

Ítem 4.- ¿Quiere usted involucrarse más en las actividades de la empresa?

SI: NO:

Ítem 5.- ¿Se encuentra usted dispuesto(a) a aprender con el fin de prestar un mejor servicio al cliente?

SI: NO:

Ítem 6.- ¿A usted le llama la atención los incentivos por cumplimiento de objetivos?

SI: NO:

Ítem 7.- ¿Le gustaría a usted dar su opinión al momento de una toma de decisión, y que esta sea tomada en cuenta?

SI: NO:

Ítem 8.- ¿Se siente usted satisfecho con su puesto y actividades desempeñados?

SI: NO:

Ítem 9.- ¿Usted ha escuchado sobre el empowerment?

SI: NO:

Ítem 10.- ¿Le gustaría a usted que se le facultara para nuevas actividades?

SI: NO:

Ítem 11.- ¿Tiene usted conocimiento de las actividades que se realizan en el departamento de administración?

SI: NO:

Ítem 12.- ¿Sabe usted si existen manuales de normas y procedimientos en el departamento de administración?

SI: NO:

Ítem 13.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeña?

SI: NO:

Ítem 14.- ¿Considera usted que a través del empowerment podría mejorarse los procesos para dar respuesta a las necesidades de los clientes?

SI: NO:

Anexo C.-

Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	4	2	67%	33%
2	6	0	100%	0%
3	5	1	83%	17%
4	3	3	50%	50%
5	4	2	67%	33%
6	6	0	100%	0%
7	4	2	67%	33%
8	4	2	67%	33%
9	5	1	83%	17%
10	5	1	83%	17%
11	6	0	100%	0%
12	2	4	33%	67%
13	6	0	100%	0%
14	2	4	33%	67%

Fuente: Martínez (2017)