UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

"ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA DINÁMICA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MYPE MHT SELVA SAC, 2019"

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

Autor:
Bach. Soto Inoquio, Juan Carlos

Asesora:
Mg. Falla Gómez, Carolina De Lourdes

Línea de Investigación:

Educación y Calidad

Pimentel – Perú
2019

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

"ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA DINÁMICA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MYPE MHT SELVA SAC, 2019"

AUTOR

Bach. SOTO INOQUIO, JUAN CARLOS

PIMENTEL – PERÚ

2019

Estrategia organizacional basada en la dinámica de los procesos administrativos para la mejora de la productividad laboral en la MYPE MHT SELVA SAC, 2019

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Asesor Metodológico

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Presidente del jurado de tesis

Mg. Pedro Carlos Perez Martinto

Secretario del jurado de tesis

Mg. Carolina de Lourdes Falla Gomez

Vocal del jurado de tesis

INDICE GENERAL

DEDICATORIA vii
RESUMEN.....ix
ABSTRACT x
I. INTRODUCCIÓN..... 11
1.1 Realidad Problemática. 11
1.2 Estudios o investigaciones anteriores del problema..... 14
1.3 Teorías relacionadas al tema. 19
1.3.1 Proceso administrativo 19
1.3.1.1. Componentes del proceso administrativo 20
1.3.1.2. Características del proceso Administrativo..... 29
1.3.2 Estrategia Organizacional 31
1.3.2.1. Estrategia para una Mediana y Pequeña Empresa..... 32
1.3.2.2. Tipos de Estrategia..... 33
a) Estrategia Corporativa..... 33
b) Estrategia Competitiva 34
c) Estrategia Funcional..... 36
1.3.2.3. Planeación estratégica 38
1.3.2.4. Dirección Estratégica 39
1.3.2.5. Control Estratégico 40
1.3.2.6. Implementación de estrategias 43
1.3.3 Productividad laboral 44
1.3.3.1. Indicadores de Eficiencia 45
1.3.3.2. Indicadores de Eficacia 46
1.3.3.3. Indicadores de Efectividad..... 46
1.3.3.4. Factor humano elemento clave en la productividad..... 47
1.3.3.5. Factores de la Productividad Laboral..... 48
a.) Factores Duros 48
b.) Factores Blandos 49
1.4 Formulación del Problema..... 52
1.5 Justificación e importancia del estudio 52

1.6 Hipótesis 53
1.7 Objetivos 53
1.7.1 Objetivo General 53
1.7.2 Objetivos Específicos 53
II. MATERIAL Y METODO 54
2.1 Tipo y diseño de investigación 54
2.2 Población y muestra 54
2.2.1 Población 54
2.2.2 Muestra 55
2.3 Variables y Operacionalización 55
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 59
2.5 Procedimiento de análisis de datos 61
2.6 Criterios éticos 62
2.7 Criterios de rigor científico 62
III. RESULTADOS 64
3.1 Resultados en tablas y figuras 64
3.1.1 De la evaluación interna y/o situacional del proceso administrativo 64
3.1.2 Análisis de la productividad 69
3.2 Discusión de resultados 71
3.3 Aporte práctico 72
3.3.1 Fundamentación de aporte 72
3.3.2 Objetivo General del Aporte 73
3.3.3 Objetivos Específicos del Aporte 73
3.3.4 Importancia y Beneficios de la Estrategia Organizacional 73
3.3.5 Desarrollo de la estrategia organizacional 74
3.3.6 Validación de aporte 141
IV. CONCLUSIONES 142
V. RECOMENDACIONES 142
VI. REFERENCIAS 144
ANEXOS 157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. Evaluación situacional del proceso administrativo de la MYPE MHT Selva SAC" .. 64

Tabla 4. Evaluación de la dimensión Planeación 65

Tabla 5. Distribución de los indicadores de la dimensión Planeación 65

Tabla 6. Evaluación de la dimensión Organización 66

Tabla 7. Distribución de los indicadores de la dimensión Organización 67

Tabla 8. Evaluación de la dimensión Dirección para determinar..... 67

Tabla 9 *Distribución de los indicadores de la dimensión Dirección*..... 68

Tabla 10 Evaluación de la dimensión control 68

Tabla 11 Distribución de los indicadores de la dimensión Control..... 69

Tabla 12 Programa de Capacitación MYPE MTH Selva SAC 135

T**abla 13** Motivación al Personal 136

Tabla 14 Descripción de pasos para propuesta de soluciones del equipo de trabajo 138

Tabla 15. Mapeo de Procesos - MHT SAC..... 140

Tabla 16. Evaluación y Medición de la Cultura Organizacional..... 141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ambiente Externo 20

Figura 2. Proceso del Planeamiento Estratégico 22

Figura 3. Proceso de Organización 24

Figura 4. Proceso de Dirección 27

Figura 5. Las Cuatro fases del Control 28

Figura 6. Formulación de Estrategia Competitiva 34

Figura 7. Orígenes de la Planificación Estratégica (Feurer y Chaharbaghi, 1995) 39

Figura 8. Fases De La Dirección Estratégica 40

Figura 9. Feed Back Control 42

Figura 10. Feed Foward Control 43

Figura 11. Distribución porcentual de respuestas sobre el indicador de Eficiencia 70

Figura 12. Distribución porcentual de respuestas sobre el indicador de Eficacia 71

Figura 13. Organigrama Institucional 76

Figura 14. Modelo de Solución de Cultura Organización 134

Figura 15. Diagrama para identificar un Líder 137

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su amor, su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, que a pesar de que no está físicamente, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mi amada esposa por su apoyo incondicional en cada momento de esta larga carrera. A las que son la luz de mis ojos, mis 4 hijas, que hacen que mis días sean maravillosos con su amplia sonrisa.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por haberme permitido todo este largo camino de aprendizaje que aún continúo recorriendo, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto emprendido y que muchas veces ha costado su tiempo, pero cada sacrificio entregado me ha dado la oportunidad de alcanzar el objetivo de presentar con humildad el desarrollo de esta tesis.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a ustedes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes mi hermosa familia.

Gracias a mi Universidad, gracias por haberme permitido formarme en ella y gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proyecto ya sea de manera directa o indirecta

Deseo expresar mi agradecimiento al Dr. Juan Carlos Calleja por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias también a la Mg. Carolina Falla Gómez por su profesionalismo que demostró desde el primer momento de su asesoría. Muchas gracias por la confianza ofrecida.

RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada a establecer estrategias organizacionales basadas en la dinámica de los procesos administrativos, con la finalidad que estas puedan contribuir con el acrecentamiento de la productividad laboral en la MYPE MTH Selva SAC, la investigación de tipo causal explicativo y diseño no experimental dará a conocer las estrategias de gestión administrativas que pueden mejorar la productividad laboral en la empresa, para ello se procedió a entrevistar a catorce trabajadores entre administrativos y de operaciones y a tres directivos quienes nos informaron sobre la productividad actual de la empresa, de donde se determinó que la dinámica de los procesos administrativos es considerada en niveles medio y bajo, esto en respuesta a que no se tienen determinados los procesos, llevando la administración empíricamente o a la deriva, asimismo se conoció que la productividad de la empresa fue "considerable" por sus directivos, sin embargo en cierta medida no está equilibrada debido a la existencia de un deficiente uso de capital humano y de las maquinarias así como de las herramientas que se emplean para dar un servicio adecuado; por lo tanto se evaluó y determino la propuesta de elaboración de un organigrama institucional, políticas y procedimientos, así como proponer estrategias de cultura organizacional para contribuir a la mejora y orientación adecuada del capital humano, para posteriormente establecer políticas de control para cada uno de los procesos llevados a cabo en la empresa.

Palabras clave: Estrategia, proceso administrativo, productividad

ABSTRACT

The present investigation was oriented to establish organizational strategies based on the dynamics of the administrative processes, with the purpose that they can contribute with the increase of the labor productivity in the MYPE MTH Selva SAC, the non-experimental explanatory causal type research, will give know the administrative management strategies that can improve labor productivity in the company, for it we proceeded to interview 14 administrative workers and three managers who informed us about the current productivity of the company, from which it was determined that the dynamics of the Administrative processes are considered at medium and low levels, this in response to the fact that the processes are not determined, leading the administration empirically or adrift, it was also known that the productivity of the company was considerable by its managers, however to some extent is not balanced due to the existence of a deficient use of human capital and machinery, as well as the tools used to provide an adequate service; therefore, the proposal for the elaboration of an institutional organization chart was evaluated and proposed, as well as proposing strategies of organizational culture to contribute to the improvement and adequate orientation of human capital, to subsequently establish control policies for each of the processes carried out in the company.

Keywords: Strategy, administrative process, productivity

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática.

En la actualidad globalizada y de emprendimiento, las organizaciones se encuentran contestemente en la búsqueda de estrategias que le permitan ser competitivos en el mercado donde se desarrollan, para lo cual basan su interés en el desarrollo correcto de los procesos administrativos para el mejor funcionamiento y competir de manera eficiente y eficaz en el mundo global, empleando técnicas de gestión que ordenen administrativa y operacionalmente los procesos para el alcance de los objetivos. Como punto fundamental de estos procesos, la persona constituye un factor esencial para la *productividad laboral*, pues de las buenas praxis, los procesos o procedimientos se acentúan de tal manera que el comportamiento humano basado en puntos fundamentales como la motivación conlleven a tener mayor participación y compromiso de cooperación por parte de los individuos. Para alcanzar una óptima *productividad empresarial* es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

Actualmente la productividad y competitividad están relacionados en sus resultados, pero difieren en que mientras que la productividad es un indicador que ayuda a medir el uso óptimo de los recursos al producir bienes y servicios, la competitividad se define como la capacidad que tiene la empresa, para obtener una mayor rentabilidad disponiendo de una serie de recursos y factor de trabajo limitados, respecto de otras empresas de la competencia. En resumen, la competitividad es un indicador que nos permite estudiar la productividad de una empresa y la productividad de esa empresa en relación con otras empresas.

La productividad laboral, se encuentra expuesta a factores que la afecten, por lo que en esta investigación se concentra la atención en los factores blandos, los mismos que al ser internos pueden ser controlables, pero que significan conseguir un óptimo funcionamiento de la organización. Los factores blandos determinan directamente la forma en cómo se pretende direccionar una organización, pues centra su atención en el

capital humano, así como en los procesos administrativos y formas de dirección, por ende, están relacionadas con todos los departamentos de la organización.

En la ciudad de Rioja departamento de San Martín esta MYPE MHT Selva SAC que está dedicada a brindar servicios de mantenimiento a la empresa Cementos Selva SA.

Esta empresa tiene siete años de existencia y se formó con sólo cuatro trabajadores, por lo que el nivel de complejidad del manejo de la gestión de la empresa no era alto. El Gerente General se encargaba de realizar todas las principales tareas administrativas, como son la gestión de personal, cotización de trabajos, supervisión de la ejecución de los trabajos y posterior facturación. Con el paso del tiempo fue creciendo en el número de trabajadores debido a la mayor demanda de servicios por el buen desempeño operativo, pero con ello también empezaron aparecer los problemas que se manifestaron en las siguientes evidencias:

- Quejas del cliente, asociadas a las demoras en el proceso de cotizaciones y facturación.
- Demora en la entrega de las cotizaciones y facturas al cliente principal (Empresa Cementos Selva S.A)
- Insuficiencias en el control de cobranza de las facturas evidenciadas en las observaciones del cliente.
- Insuficiencias en la gestión de seguridad y salud ocupacional evidenciada en las observaciones realizadas por el cliente en las reuniones del comité.
- Incumplimiento de entrega de informes de trabajo realizados ocasionado el retraso de las facturaciones generando demoras en los pagos de personal.
- Demora en el proceso de gestión de ingreso de personal por problemas de coordinación, evidenciadas por quejas del Gerente en las reuniones con los supervisores.
- Deficiencias en el desempeño del personal interno del área administrativa encargada de la elaboración y presentación de las cotizaciones y facturas.
- Deficiente nivel del clima laboral, expresada en las quejas de los colaboradores.

Partiendo de estas deficiencias, el planteamiento de **problema científico** está dado en deficiencias en la dinámica de los procesos administrativos limitan la productividad laboral, asimismo del análisis causal realizado al problema se aprecian:

- Limitaciones prácticas en el desarrollo del proceso administrativo en los directivos de la MYPE.
- Insuficiente orientación didáctica metodológica para un eficiente desarrollo del proceso administrativo.
- La MyPE no desarrolla capacitaciones que incidan en un desarrollo sostenible en el proceso administrativo para la mejora de la gestión.

Todo este anterior análisis, conlleva a referir el objeto de la investigación al proceso administrativo, pues como tal constituye la forma en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control" (Anzola, 2002, p. 70).

El proceso administrativo es muy importante dentro de una organización, dado que, por intermedio de este, un administrador o gerente podrá direccionar la gestión de una manera eficaz y ordenada en el cumplimiento de sus objetivos y necesidades organizaciones; como señala Sorne. J (1996): *"Es una forma sistemática de hacer las cosas"*.

La palabra proceso administrativo nace de la relación de los administradores con administración como proceso para alcanzar objetivos organizacionales a través de planear, organizar, dirigir y controlar. (Chiavenato, 2002)

Viéndolo desde un punto de vista organizacional, el proceso administrativo constituye la forma en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control" (Anzola, 2002, p. 70), asimismo Newman, W. Y Warrean, E (1996) determina la importancia del proceso administrativo señalando que estas acciones que se llevan a cabo organizacionalmente "*son importantes y vitales, […], desarrollados de forma eficiente y equilibrada, se logrará alcanzar el objetivo*

trazado que es optimizar utilidades y minimizar costos; ya sea en la elaboración de un artículo o brindando un servicio satisfactorio" (citado en Osorio, 2014, p. 9)

El campo de acción que engloba esta investigación estuvo determinado por la dinámica de los procesos administrativos, la misma que como una serie escalonada de pasos tiene como objetivo alcanzar ciertos estándares relacionados a la estrategia organizacional, dado que el principal inconveniente de esta empresa está referido a la falta de una estructura organizacional, así como de políticas y procedimientos que detallen las funciones de cada una de las áreas de trabajo.

1.2 Estudios o investigaciones anteriores del problema

Vera (2016), Babahoyo, Ecuador; realizo una investigación con la finalidad de diseñar una estrategia organizacional para optimizar la gestión operativa, para lo cual realizo un estudio de tipo mixto, toda vez que se requirió de análisis descriptivos, así como estadístico, el tipo de investigación que empleo fue la no experimental, estudiándose aspectos pasados acerca de la gestión llevada a cabo en la institución, y de investigación-acción, donde los datos analizados fueron relacionados con estrategias organizacionales, para luego generar una propuesta acorde a las necesidades institucionales; encuesto 371 usuarios de la institución y a sus 12 empleados incluida a la Presidenta del GADPR, de los que concluyo que los trabajadores continuamente hacen esfuerzos para crear un ambiente de colaboración, sin embrago estos esfuerzos no han servicio de mucho toda vez que el ambiente se tornó hermético no permitiéndoles tener espacio para que ellos mismos expongan sus ideas y sean tomadas en cuenta, haciendo que el compromiso o responsabilidad sea muy baja o muchas veces ausente, dado que el personal no se sintió participe de los éxitos o fracasos, por lo que determina que para lograr mejorar la productividad se deber indispensablemente mejorar la calidad del ambiente laboral.

> "El estudio realizado, determina que un de las implicancias determinantes es la comunicación, pues como señala Chiavenato, esta actividad administrativa *"provee información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación,*

cooperación y satisfacción en los cargos" citado en Larios (2015); la misma que conllevara a los trabajadores a sentirse no solo considerados como meros "recursos" si no que se sientan considerados "socios" de la organización."

Sotelo (2016), Cataluña, España; en su investigación sobre las Mypes propone dentro del modelo básico de gestión la estrategia de asociación como una medida para lograr el éxito de la manufactura de pedidos grandes. Un sistema de procesos garantizaría que las Mypes generen confianza entre sí y trabajen en forma conjunta para obtener un producto con las especificaciones de calidad exigidas por sus clientes.

En el estudio se entrevistaron a 489 representantes de pequeñas y microempresas en cuyos resultados muestran que las empresas no cuentan en su mayoría con áreas delimitadas de trabajo debido al limitado número de trabajadores con que cuentan (entre 1 y 10 en el caso de las microempresas, que son la amplia mayoría).

Esta investigación, demuestra la importancia de delegar responsabilidades especificas en cada caso sea necesario, es decir optar por encaminar a la empresa en el proceso de Organización para así conseguir una adecuada departamentización, división del trabajo y la descripción de puestos.

Flores (2015). Matagalpa, Nicaragua; en su investigación analizó el proceso Administrativo y gestión empresarial; para verificar si estos estaban presentes y que esto les permitiera administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa. Se analizó dos variables Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, para la investigación fue con enfoque cualitativo, con elementos cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 18 trabajadores. Se pudo constatar que existe una limitación en la aplicación de los procesos administrativos y la gestión empresarial siendo deficientes por el escaso conocimientos de estos tópicos y a esto se le suma el poco compromiso de los órganos directivos por lo que realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Esta investigación demuestra la importancia de la gestión administrativa para lograr materializar los objetivos de la empresa, pues realmente esta necesita ser

respaldada con asesoría especializada e información sobre cómo direccionar la organización una empresa y realizar una adecuada aplicación de los procesos administrativos, con el objetivo de que traiga como resultado mejoras en el nivel de rentabilidad y en la satisfacción de los trabajadores, clientes y proveedores. (Coria, 2013)

Osorio (2014), Ciudad de Guatemala, Guatemala; realizó una investigación cuyo objetivo principal, fue determinar cómo se manejaba el Proceso Administrativo y los efectos que presentan en los establecimientos educativos privados en Quetzaltenango. En la cual se analizó la importancia al ser una institución que brinda un servicio y por lo tanto tener una misión, visión y objetivos claros. Para el desarrollo y análisis el investigador tomó como énfasis los pasos del Proceso Administrativo y como resultados pudo determinar que existe, pero en algunos establecimientos dicho proceso no es aplicado correctamente por lo que se presenta algunas deficiencias y esto provoca que se presenten efectos negativos; y pueda causar hasta el cierre de dichos establecimientos.

De los resultados obtenidos, el autor concluye que a pesar de la existencia de una estructura determinada de los procesos administrativos y a pesar de que necesariamente estos no tienen que estar continuamente coordinados, (Hatchuel, 2004 en Londoño, et. al 2013); si es de importancia tener en cuenta el proceso de *"Control"*, para lo cual, este debe contar con un modelo de monitoreo adecuado, pues como señala Stoner, Freeman y Gilbert, 2003, "*esta etapa permitirá asegurar que las actividades realizadas se ciñan a las actividades proyectadas"* (citado en Londoño, Montoya y Muñoz, 2013, p. 75)

Facho (2017), Lima, Perú; realizó una investigación para determinar la relación existente entre la Gestión Administrativa y la Productividad Laboral de un área de la Municipalidad Metropolitana de Lima. La investigación siguió un diseño descriptivo simple con enfoque cuantitativo y con una muestra de 57 trabajadores, se pudo determinar que existe un nivel regular de planificación administrativa. Además, determinó que existe un nivel regular de organización administrativa ello debido a que no se implementa adecuadamente el debido proceso, también que existe un nivel regular de dirección administrativa que no es lo esperado, y eso debido a que la dirección administrativa en

los trabajadores hace que no se sientan identificados plenamente y no conocen los objetivos previstos en la planeación. Por último, existe un nivel regular de control administrativo, que no es lo satisfactorio debido a que en el momento de la investigación los trabajadores no se consideran valorados, no sienten una adecuada retroalimentación para enriquecer y mejorar sus tareas. De la investigación, concluye que la Gestión Administrativa es determinante en la Productividad Laboral de los trabajadores, asimismo y en este contexto se determina que la identidad como dimensión de la estructura y clima organizacional es de suma importancia ya que el trabajador necesita percibir el sentido de pertinencia y de esta manera asumir cierto grado de valor dentro de la organización y pueda contribuir a la motivación para el logro de objetivos

Cachay (2016), Huánuco, Perú, realizó una investigación de tipo correlacional – causal con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental – transeccional o transversal, teniendo como objetivo principal determinar de qué manera los lineamientos estratégicos influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales, para ello, a través de una guía de entrevista, encuesto a 16 empresarios, para medir el conocimiento de los lineamientos estratégicos y su influencia en la cultura organizacional, del análisis se concluye que el 87.5% considera que la misión influye de manera directa en la cultura organizacional de las empresas. Por otro lado, señala que el 93.8% de empresas conocen los valores éticos y de responsabilidad social declarados en sus lineamientos estratégicos. Finalmente (Cachay, 2016) concluye que el 81% considera que los lineamientos estratégicos influyen de manera directa en la cultura organizacional de la empresa.

En términos generales, la presente investigación refleja la importancia de una estructura organizacional, basada en la fase mecánica del proceso administrativo, las cuales representa un delimitado planteamiento basado en la Planeación y la Organización de la empresa, las mismas que se encuentran referidas a términos como son la Misión, Visión, Objetivos, Valores, Estrategias, Programas, Presupuestos, Política y Procedimientos así como también la departamentización, división del trabajo y la descripción de puestos (Gonzáles A. I., 2014).

Reátegui (2016), Moyobamba, Perú, realizo un estudio donde se planteó como objetivo determinar la relación entre la Gestión administrativa y la Productividad, para lo

cual empleo un diseño correlacional y un muestreo de tipo intencional, mediante el cual selecciono a 36 individuos que corresponden al personal jurisdiccional y administrativos del módulo penal del poder judicial de Moyobamba y se les aplico una encuesta para determinar la relación entre la mejora de gestión administrativa y la productividad del Poder Judicial; observándose una que varios aspectos de los procesos administrativos se podrían calificar como regulares. Teniendo en su mayor valor el aspecto del control y su indicador de mayor presencia la comunicación dentro de la institución. Asimismo, determinó como aceptable el nivel de la productividad y en su mayor incidencia en la eficacia con un nivel alto y cuyo indicador compromiso con el trabajo y con la identificación con la institución fue valorado con un nivel alto.

Chalco (2015), Lima, Perú; en su investigación tuvo como objetivo diseñar e implementar un sistema integral que permita mejorar la gestión de los procesos de cobranza y la entrega de los servicios en la empresa utilizando metodologías como las 5S, Lean Services y la Gestión por Procesos. Obteniendo como resultados la reducción de los reclamos de los clientes, tiempos de entrega y tiempos de cobranza. En este sentido, la investigación nos orienta conocer la importancia de estas metodologías para conseguir sobre todo el compromiso de los trabajadores, es decir la autodisciplina, la misma que contribuye a fortalecer cultura de la empresa e impulsar la optimización de la productividad y la aspiración de instaurar un ambiente de trabajo basado en buenos hábitos.

1.3 Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es muy importante dentro de una organización, dado que, por intermedio de este, un administrador o gerente podrá direccionar la gestión de una manera eficaz y ordenada en el cumplimiento de sus objetivos y necesidades organizaciones; como señala Sorne. J (1996): *"Es una forma sistemática de hacer las cosas"*.

Viéndolo desde un punto de vista organizacional, el proceso administrativo constituye la forma en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (Anzola, 2002, p. 70), asimismo Newman, W. Y Warrean, E (1996) determina la importancia del proceso administrativo señalando que estas acciones que se llevan a cabo organizacionalmente "*son importantes y vitales, […], desarrollados de forma eficiente y equilibrada, se logrará alcanzar el objetivo trazado que es optimizar utilidades y minimizar costos; ya sea en la elaboración de un artículo o brindando un servicio satisfactorio*" (citado en Osorio, 2014, p. 9).

Partiendo de lo anteriormente expuesto, todos los componentes involucrados en el funcionamiento dentro de una organización deberán someterse a una evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio específico y así realizar una revisión analítica parcial o total, que permita conocer el grado de desempeño y aprovechar oportunidades que conlleven a la mejora continua y lograr una ventaja competitiva sustentable.

También podemos señalar que el proceso administrativo es una herramienta necesaria para decidir de antemano qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

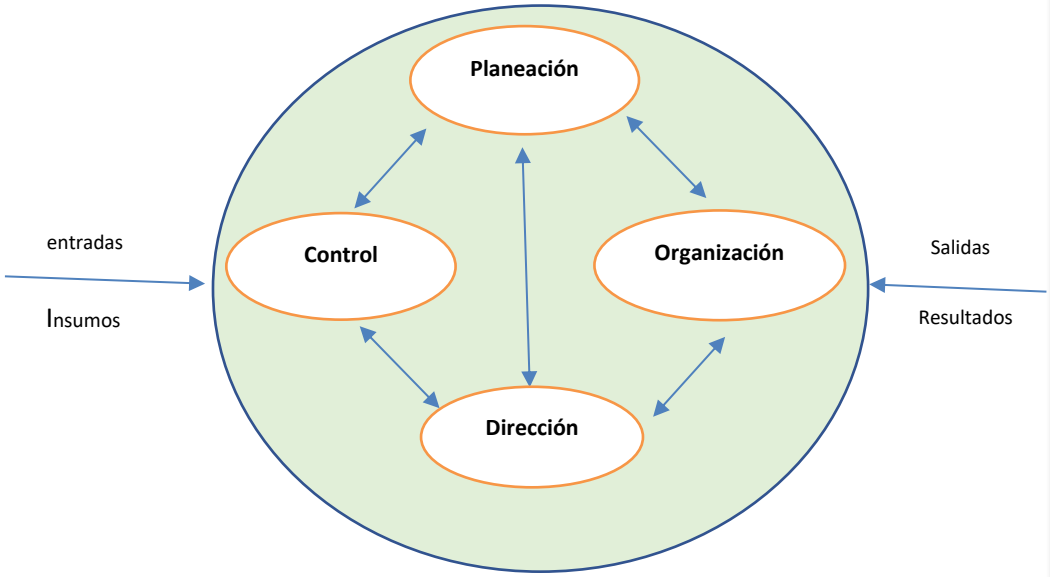


Figura 1. Ambiente Externo

Fuente: (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002)

1.3.1.1. Componentes del proceso administrativo

a) Planeación

Esta etapa constituye la primera en el proceso de gestión administrativa, en donde los gerentes se plantean metas y objetivos basados en algún plan o método empleando la lógica para ser objetivos y no dejándose llevar por situaciones subjetivas o simples corazonadas; en esta primera etapa, se debe analizar el entorno interno y externo, así como plantear políticas y planear propósitos que conlleven a ejecutar acciones a corto y largo plazo; como señala Terry (2011), *"Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y guía de suposiciones, respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados"* (citado en Flores, 2015, p. 23).

Este proceso, como principal eslabón del proceso administrativo atañe tanto a las organizaciones como a los individuos, se le podría determinar como una *"clase especial de toma de decisiones";* teniendo en cuenta que la toma de decisiones no siempre representa el proceso de planeación (Torres, 2014, p. 7).

En los años noventa, algunos autores, como lo son Rusel y Ackroff; Stoner.J y D.Hamptom; entre otros, al estudiar la planeación como proceso administrativo llegan a la conclusión que la planeación se encuentra divida en tres etapas, coincidiendo en la siguiente división; "*Misión-objetivos", "Toma de decisiones" e "Implementación de estrategias";* (Torres, 2014, p. 6) cabe señalar que Rusel y Ackroff, son más decisivos y determinantes al referirse a este proceso, para ellos este proceso se distingue por tres cualidades, fundamentándose en que la planeación es una forma especial de toma de decisiones, por lo que Rusel y Ackroff señalan que:

1. Es una toma de decisiones anticipada, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción (citado en Torres, 2014).

2. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no sólo de una acción o decisión independiente (citado en Torres, 2014).

3. Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (citado en Torres, 2014).

Esta etapa del proceso administrativo, es muy importante ya que contribuirá a prevenir situaciones que conlleven a un declive funcional de la organización, tal y como señala H.Fayrol (1916), *"prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar"*

Asimismo, como señala Weinberger (2009); su importancia también radica en que estratégicamente sirve para *analizar el entorno,* conocer poco más de las fortalezas y debilidades de la organización y se pueda formular un plan estratégico (p. 15)

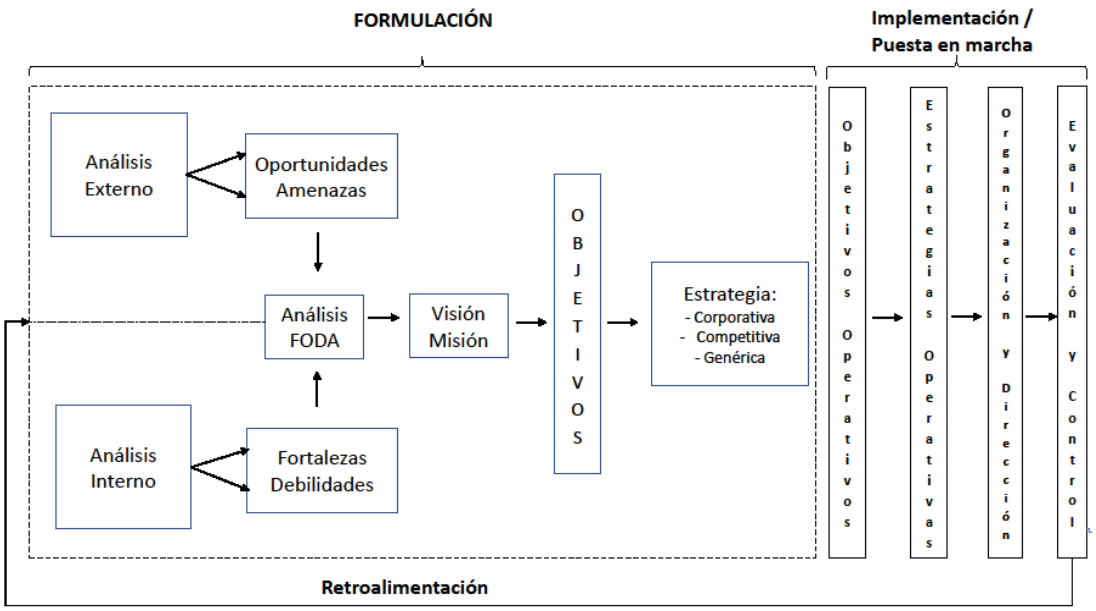


Figura 2. Proceso del Planeamiento Estratégico

Fuente: Estrategia para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa (Weinberger, 2009, p. 15)

Por lo tanto, dada la importancia de esta etapa del proceso administrativo, los colabores de la empresa se deberán encontrar con la necesidad de conocer perfectamente los procedimientos, políticas, programas, así como también *deberán estar ubicados todos en un enfoque por niveles y con un horizonte común* (Franklin, 2007, p. 30).

b) Organización

En esta etapa, se deberá establecer una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, es decir se deberá integrar y coordinar los recursos humanos, financieros y administrativos con lo que se dispone para así lograr los objetivos trazados (Román y Pablos, 2009).

La organización de una empresa, está supeditada a dos factores fundamentales como son la estructuración de capital humano y la división de trabajo orientados a alcanzar objetivos específicos asignándole a cada miembro una labor determinada. En este sentido, Chiavenato (2007) señala que "*esta etapa de proceso administrativo debe*

estar estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros" (p. 149).

Para tener una buena organización en la empresa, esta deberá centrarse en lo que hace el personal, asimismo se deberá realizar políticas, manuales y establecer un organigrama que sea aprovechado por el administrador del personal quien deberá determinar los momentos, lugares y problemas a atacar en el campo de la organización, los métodos y los procedimientos. (Maristany, s.f, p. 24)

Para (Chiavenato, 2007), la estructura organizacional de una empresa, debe de estar sujeta a principios básicos como son:

- División de trabajo: la misma que consiste en ser eficiente al momento de la producción dividiendo el proceso complejo en etapas de tareas más pequeñas. (Chiavenato, 2007)
- Especialización: este principio surge a partir de la división del trabajo, pues al tener una partición de un proceso, estas pequeñas subdivisiones tendrán funciones y tareas específicas y especializadas. (Chiavenato, 2007)
- Jerarquía**:** (Chiavenato, 2007) ***e****ste concepto es otra consecuencia del principio de división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización*, pues para que se cumpla la tarea en estas subdivisiones del proceso, se tendrá que contar con un responsable que será quien asuma el buen funcionamiento de la misión; en términos generales, como parte del proceso, es fundamental contar con una estructura jerárquica, así como especializada.
- Amplitud administrativa: Este concepto está orientado a determinar la cantidad de subordinados con el que se cuenta; existen organizaciones que cuentan con una unidad jerárquica alargada, es decir tiene poca cantidad de personal y muchos niveles jerárquicos, sin embargo en la actualidad, las empresas optan por comprimir esta estructura, es decir al contar con amplitud de colaboradores, emplean menos unidades jerárquicas para acercar los cimientos a la cabeza de la organización y así estas puedan interactuar y generar fluidez comunicativa (Chiavenato, 2007).

Esta etapa del proceso administrativo es importante porque al tener descentralizadas las funciones y actividades, estas se podrán ejecutar de forma lógica y cómoda para alcanzar las metas de la empresa.

Cabe señalar que para que el diseño de la organización en una empresa pueda funcionar, el organigrama deberá estar perfectamente diseñado y claro para los colaboradores y estos sepan quién es el responsable y cuáles son las funciones puntuales que deben de cumplir cada uno de ellos, pues como señala Gibson, Ivanicevich y Donelly. (1996); *"de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la organización"* (citado en Juárez, 2009, p. 30).

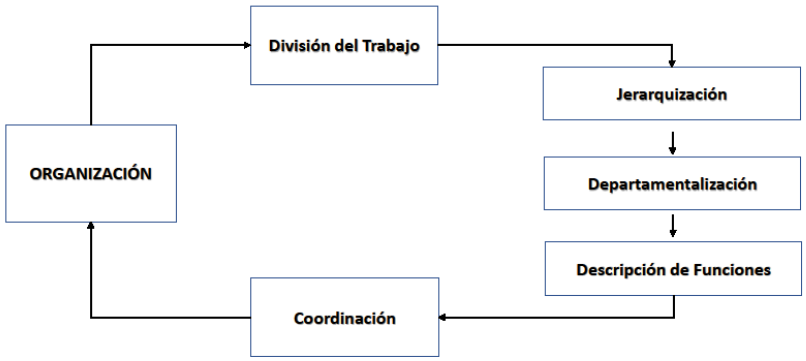


Figura 3. Proceso de Organización

Fuente: Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento, (Múnch, s.f, p. 6)

c) Dirección

Esta etapa consiste en coordinar el esfuerzo común de los colaboradores de la organización empleando la supervisión, comunicación y motivación, es decir consiste en ejecutar los planes de acuerdo a la estructura de la organización (Campos, 2014, p. 3).

Fayrol, señala que el proceso de dirección como función es un arte asequible por cualidades personales de los responsables, por lo que, para él, este proceso es hacer funcionar el cuerpo social, y es función principal y únicamente de los gerentes o responsables de las áreas de trabajo con el único fin de obtener lo mejor del personal en cada área (citado en Hernández y Rodríguez, 2006, p. 77).

Esta tercera etapa del proceso administrativo, es considerada como la más importante, debido a que específicamente esta etapa sirve de guía para que el equipo de colaboradores pueda alcanzar los objetivos de la organización (Alonso, 2013, p. 2), así como también para que el capital humano de la empresa pueda coordinar con un responsable jerárquico, y que esta interacción genere principalmente una buena comunicación, liderazgo, creatividad, motivación y un cambio organizacional e individual (Ruiz, 2012, p. 11).

Como señala (Hernández y Rodríguez, 2006); *"la responsabilidad de la dirección es ineludible. Su función principal es coordinar los elementos que integran la empresa para que cumpla la misión social y económica con la cual está comprometida"* (p.11).

La importancia de esta etapa radica en la puesta en marcha de las políticas puestas en los procesos de la planeación y organización, estos procedimientos establecido para alcanzar objetivos deben de garantizarse en esta etapa a través de la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias (Ruiz, 2012, p. 11).

Douglas Mc Gregor, estudia esta etapa del proceso administrativo y determina la teoría "X" y "Y", sustentándola en que los valores del administrador, director, gerente o supervisor determinan su proceder, acciones y, por tanto, sus resultados (citado en Ruiz, 2012, p. 12)

Supuesto de la Teoría "X" 2

- La gerencia es la única responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en pro de sus fines económicos (citado en Ruiz, 2012, p. 12)

- Las personas deben orientar sus esfuerzos, modificar su conducta y adaptarla a las necesidades (citado en Ruiz, 2012, p. 12)

- Para identificar las necesidades de la organización, es necesaria la participación activa de la gerencia (citado en Ruiz, 2012, p. 12)

- El trabajo es castigo divino. "Ganarás el pan con el sudor de tu frente" (citado en Ruiz, 2012, p. 12)

Supuestos de la teoría "Y"

- Todos los colaboradores de una empresa son responsables de los resultados y al hacerlos participes, se autorrealizan, por lo que los resultados esperados serán mayores (citado en Ruiz, 2012, p. 12)
- La autorrealización genera creatividad, fundamental en la empresa para ésta que funcione bien y se expanda (citado en Ruiz, 2012, p. 12)
- El ser humano tiene mucho talento y en la empresa sólo se utiliza una mínima parte de sus capacidades (citado en Ruiz, 2012, p. 12)
- El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos–superiores (citado en Ruiz, 2012, p. 12)

Las etapas de la dirección estratégica, son la Supervisión, Motivación, Toma de Decisiones, Comunicación e Integración, las mismas que deben de ser correctamente manejadas por el gerente, administrador o director pues para que pueda dirigir tendrá que estar altamente capacitado para que pueda comunicar, liderar y motivar a los colaborares […], para que estos se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007, p. 150).

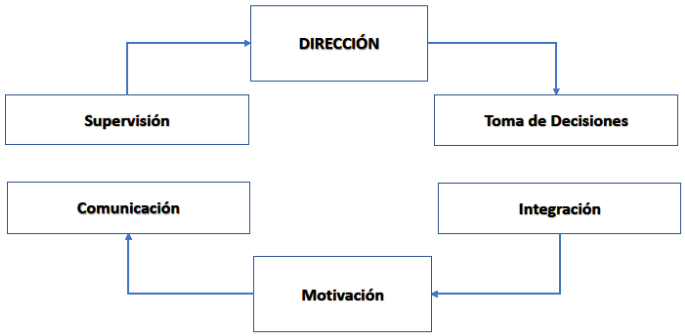


Figura 4. Proceso de Dirección

Fuente: Diseño de Dirección de Alto Rendimiento, (Múnch, s.f, pág. 6)

d) Control

El control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, tal y como señala Jara (2009): "Es un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas" (p. 03).

Para (Chiavenato, 2007), en esta última etapa del proceso administrativo, se tendrán que definir y monitorear y comparar los patrones de desempeño, así como emprender la acción correctiva para garantizar el logro de los objetivos (p. 150).

- Establecimiento de Estándares: En esta etapa está en relación al desempeño deseado, estipulados en las normas que guiaran las decisiones, es decir, que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado. "*Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores"* (Chiavenato, 2007, p. 152)
- Observación del Desempeño: Esta fase del control, está referida a la verificación u observación, pretendiendo tener información precisa sobre el proceso que se controla, cabe señalar que para realizar la tarea de observación del desempeño es necesario conocer algo de este; a través de esta fase se podrá

realizar ajustes de las operaciones o de determinaos estándares establecidos con anterioridad (Chiavenato, 2007, p. 152).

- Comparación del desempeño con el estándar establecido: teniendo en cuenta que todo proceso tiene un margen de error y que este puede generar una variación, en esta fase será importante controlarlo a través del establecimiento de unos límites de error, ya que toda variación no exige correcciones a menos que sobrepasen estos límites, por lo tanto, "*el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones",* estas comparaciones se podrán realizar a través de estadísticas, que estarán al servicio de proceso de control para poder tomar decisiones respecto a lo que debe ser controlado (Chiavenato, 2007, p. 152).
- Acción Correctiva: Después de haber identificado las variaciones en el proceso, es oportuno proceder a la corrección de estas variaciones errores o desviaciones y de esta manera asegurar la normalización de los procesos. "*La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar".* (Chiavenato, 2007, p. 152)

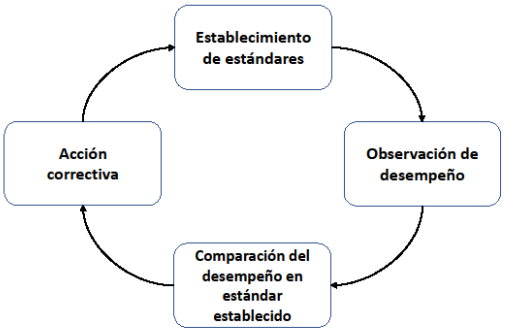


Figura 5. Las Cuatro fases del Control

Fuente*:* Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007, p. 151

En el año 2004, Münch y García, citado en Alonso (2013), definen los principios de control de la siguiente manera:

- Equilibrio: Responsabilidad Compartida y delegada.
- De los Objetivos: El control es fundamental para alcanzar metas establecidas.
- De la Oportunidad: el control deberá aplicarse en el momento oportuno.
- De las Desviaciones: Deberán ser analizadas para determinar el motivo de su origen.
- De la Costeabilidad: Los gastos deberán ser reflejados en los resultados.
- De excepción: Se deber excepcionalmente el control con la finalidad de que el objetivo se cumpla en el primer intento.

1.3.1.2. Características del proceso Administrativo

a) Universalidad

Como señala Mario Bunge, 1999, "La administración es universal, importante y útil por que incide en todos los actos de la vida, tanto de las personas físicas como de las personas morales" (citado en Torres, 2014, p. 11)

En todo espacio social, donde exista un organismo, la gestión administrativa se va a dar de por sí, es decir, obligativamente y por naturaleza se dará una comunicación sistemática para conseguir los objetivos trazados por la dirección (Gonzáles, 2014).

La existencia de esta característica, conlleva a que en toda organización este prevista para implementar técnicas y estrategias que contribuyan al alcance de las metas trazadas a través de la eficiencia y eficacia (Roque, 2016, p. 35)

b) Interdisciplinariedad

La administración es interdisciplinaria, como señala Delgado, 2008; "La administración siempre estará acompañada de otras disciplinas", es decir, es multidisciplinaria, siendo la filosofía quien nutre a las demás ciencias facilitando la sistematización de un nuevo conocimiento llamado "Administración" (Torres, 2014, p.

6) es así como señala Mario Bunge, 1999; “La administración se formó con la participación y aportaciones de otras ciencias, en su desarrollo sigue necesitando de las ciencias y de la tecnología y, a su vez, los resultados de la investigación administrativa tienen efectos en el resto de las ciencias”. (Torres, 2014, p. 12)

c) Especificidad

La administración, es una disciplina que pese a estar involucrada o interrelacionada con otras disciplinas, está siempre guardara características propias que le proporcionaran un carácter único (Roque, 2016, p. 36). En contexto general, la gestión administrativa que se lleve en cualquier institución y que este supeditada a la intervención de otras disciplinas, está sujeta siempre a optimizar procesos que contribuyan al alcance de los objetivos, sin embargo, cada una de estas disciplinas intervinientes mantendrán su esencia y deberán ser desarrolladas únicamente por los expertos en cada materia.

d) Valor Instrumental

Dentro de una organización u espacio social, la administración esta significada como el medio por excelencia para alcanzar objetivos de forma eficiente y eficaz; por lo tanto, la Gestión Administrativa es un instrumento que contribuye a conseguir las metas trazadas, como señala Delgado y Ena, 2008; el valor instrumental hace referencia a los medios para alcanzar un fin (citado en Roque, 2016)

e) Unidad Jerárquica

La empresa deberá estar internamente compenetrada entre sus propios puestos jerárquicos, pues aun cuando todos sientan por la naturaleza del puesto una jerarquiza superior, esta tendrá que resumirse a un solo cuerpo administrativo, indiferentemente desde la gerencia hasta el último puesto que ocupa el colaborador (Delgado y Ena 2008, citado en Roque, 2016, p. 36)

f) Amplitud del Ejercicio

En toda empresa, la gestión administrativa deberá ser aplicada a todo puesto jerárquico sin excepción para que en conjunto como una unidad jerárquica se puedan conseguir los objetivos trazados.

g) Flexibilidad

La empresa debe ser capaz de adaptar toda aquella técnica administrativa que contribuya con el logro de objetivos, es decir, los principios de la administración se adaptan a diferentes necesidades de la empresa o grupo social (Roque, 2016, p. 36)

1.3.2 Estrategia Organizacional

Las estrategias organizacionales están basadas en el entorno, es decir lo que rodea a la empresa, tras un análisis concienzudo tal y como lo señala Chiavenato (2009), *"contribuirá para aprovechar las oportunidades potenciales del entorno para neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios"* (citado en Vera, 2016, p. 10).

Betancourt (2006), señala que la estrategia organizacional, se basa en el "Poder de la Gente", y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo (citado en Rubio, 2012, p. 20).

La estrategia, es el plan de acción predeterminado y diseñado metodológicamente para alcanzar objetivos y políticas de la organización, la mismas que siguen una secuencia coherente en las acciones que pretenden realizar a largo plazo (Rojas, 2011, p. 39).

Halten (1987) define a las estrategias organizacional como "El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos, […], es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan (citado en Castillo, 2012).

Para Holguín, 2010; las estrategias administrativas son un proyecto que se lleva a cabo para obtener un fin planteado en una empresa a largo plazo donde la estrategia empresarial señala al diseño del proyecto de acción dentro de una organización para lograr metas y objetivos (citado en Rodríguez, 2016, p. 16); este proyecto secuencial, debe ser coherente y correctamente estructurado basado en los principales objetivos y políticas de la institución.

Todas las organizaciones necesariamente deben estar respaldadas en directrices o políticas que la orienten adecuadamente en la persecución de objetivos y así puedan facilitar el análisis, tanto interno como externo, esto, conllevara a planificar estratégicamente y así definir el alcance respecto a lo que se quiere ser y establecer; así como saber cuál es la razón de ser de la organización (Contreras, 2013, p. 154).

Como señala Robert (2003); La estrategia es lo que hace que una empresa logre su objetivo, por lo que señala:" En el mundo empresarial, se debe ignorar a la competencia hasta hacerla irrelevante".

Según lo señalado anteriormente, se determina que, a partir de la estrategia organizacional, se formulan nuevas propuestas en las cuales se desempeña el gerente como factor fundamental para la elaboración y aplicaciones de las mismas desde una gerencia organizada, con planteamientos corporativos adecuados para alcanzar los objetivos trazados, asimismo se debe tener en cuenta que deben de ser desarrolladas dentro de la organización y de una manera participativa y democrática. (Rubio, 2012, p. 20); cabe señalar que, para la implementación de estrategias, como señala Cuero, y otros (2007), "*se requiere realizar un análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa"* (p. 35).

1.3.2.1. Estrategia para una Mediana y Pequeña Empresa

Una mediana y pequeña empresa, para la competición en mercado, particularmente cuenta con aspectos favorables como la flexibilidad, movilidad y también para la toma de decisiones (Rocha, 1999 citado en Chisco, 2006, p. 16).

La mediana y pequeña empresa, tiene una ventaja para competir en el mercado dado que cuentan con una estructura organizacional clásica y con pocos colaboradores, los mismos que en muchas ocasiones tendrán que realizar funciones distintas, asimismo al tomar una decisión, esta podrá realizase en cual quien nivel si el caso lo amerita; como señalan (Carro y Gonzáles, 2014); "*en la actualidad, entendemos que las habilidades de las áreas y sus capacidades no solo pueden contribuir al armado de una estrategias, sino*

que además pueden definirla y diseñarla hasta llegar a convertirse en la estrategia de la organización"; estas peculiaridades les permitirá competir y concentrar todas las fuerzas en la acción del mercado, y no en los competidores fuertes, de los que debe escapar buscando un segmento no competido y de más oportunidades (Chisco, 2006, p. 17).

Teniendo en cuenta la cantidad reducida del talento humano en una mediana y pequeña empresa, la capacidad empresarial o también llamada "entrepreneurship", podrá identificar oportunidades de negocio y establecer estrategias adecuadas para el crecimiento de la empresa, estas estrategias deberán estar en función a términos de Visión y Liderazgo para conseguir el éxito de la organización (Robles y otros, 2001, p. 56).

Para (Chisco, 2006), la estrategia para una pequeña empresa comprende tres aspectos:

1- Como Competir: Referido a encontrar y desarrollar una ventaja que compita sosteniblemente en el mercado.
2- Como contribuyen las personas y los departamentos de la organización para el cumplimiento de objetivos
3- Como se habrá de estratificar los recursos para las diferentes actividades que se realizan en la organización.

1.3.2.2. Tipos de Estrategia

Autores como Johnson y Scholes (1993), Bowman (1992), Porter (1990), estudian las estrategias competitivas, y para algunos, estas se clasifican en tres tipos como son estrategias competitivas, corporativas y funcionales, así como otros autores como Villalba (2003), las estrategias se clasifican en cuatro categorías como son; disuasión, defensiva, ofensiva y cooperación. (Castro, 2010, p. 43).

A continuación, conoceremos los siguientes tipos de estrategias:

a) Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa está orientada a determinar los mercados donde desea incursionar una organización o empresa y que está relacionada con el objeto y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros

interesados en la organización (Silva, 2010, p. 155); este tipo de estrategia involucra a toda las áreas funcionales de la organización, es decir se desarrolla de forma jerárquica; Peteraf (2012) señala que la estrategia corporativa *"es aquella que está direccionada a cumplir con las actividades, objetivos y metas de la organización con la finalidad de cubrir con las expectativas de los miembros que la integran"* (citado en Vera, 2016, p. 11)

b) Estrategia Competitiva

Para Kenneth (2000), "es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, donde se define la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser. (Quero, 2008, p. 42).

Esta estrategia esta orienta a mantener a la empresa en un nivel competitivo y sostenible a lo largo del tiempo frente a la exigencia de un mercado determinado, como señala Porter (1985); el objetivo de cualquier estrategia genérica es *"crear valor para los compradores"* (Castro, 2010), asimismo Porter (1985), señala que este tipo de estrategia es aquella que supone una acción ofensiva o defensiva […], de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial" (citado en Castro, 2010, p. 251)

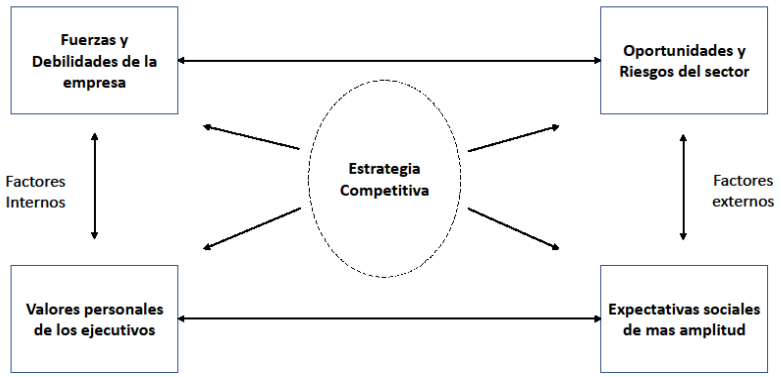


Figura 6. Formulación de Estrategia Competitiva

Fuente: Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica, Vilariño y Rodrigo, 2007, p.11

Las estrategias genéricas propuestas por Porter (2000) son:

Estrategia de Liderazgo en coste, método que puede ser aplicado en organizaciones industriales de fabricación, en donde la organización puede introducir al mercado uno o varios productos a un costo menor que el existente en el mercado, cuidándose siempre de mantener la calidad y el buen servicio. (Quero, 2008, pág. 43); sin embrago, para aplicar este tipo de estrategia competitiva, deberán tener una rígida política de control y una organización bien estructurada y orientada a alcanzar objetivos cuantificables a través de un sistema de incentivos (Castro, 2010, pág. 259), asimismo Casilda (1995), señala que también es importante contar con una constante invasión y una supervisión continua, así como sistemas de distribución con costos bajos (citado en Castro, 2010, p. 259)

Cabe señalar que este tipo de estrategias, son cuestionadas por Scholes (1993) y Bowman (1992), toda vez que encontraron cinco confusiones respecto a la teoría de Porter:

- Se confunde el liderazgo en costes con competir en precios.
- Se confunden los inputs con los outputs.
- Se confunde el liderazgo en costes con una estrategia de bajo coste.
- Se cree que una importante cuota de mercado proporciona siempre ventajas competitivas en coste.
- Se confunde el liderazgo en costes con servir a segmentos de mercado particulares.

Estrategia de diferenciación; orientada a marcar la diferencia en el mercado, ofreciendo un producto o servicio con un atributo extra o valor agregado que haga conseguir poder; como señala Porter (1990), se busca ser el líder en el sector caracterizándose por dimensiones valoradas por el consumidor (Castro, 2010, pág. 260), sin embargo, al aplicarla se corre el riesgo de competir con un producto que ingrese al mercado como imitación y a un costo muy menor.

Para que la estrategia de diferenciación alcance el éxito, (Carrió y Consolación, 2006) señalan que se deben cumplir las siguientes exigencias:

- Ser importante para el cliente, que lo tiene que percibir y apreciar.
- Ser distinto, no debe ofrecerlo la competencia.
- Ser comunicable, fácil de transmitir al grupo objetivo.
- Ser costeable, convencer al cliente que es justificado pagar por el beneficio percibido en la diferencia.
- Ser difícilmente imitable, difícil de copiar.

Estrategia de Enfoque; esta estrategia está orientada a la selección de un espacio determinado en el mercado donde existen preferencias y necesidades específicas como la exclusividad geográfica, comercialización de productos o servicios específicos; como señala Chalco (2015), en esta estrategia se deberá aplicar del liderazgo en costos o diferenciación para que así, se consiga dar un servicio de calidad en un mercado determinado y con un precio menor (p. 22). Este tipo de estrategia es también conocida como *estrategia de alta segmentación* debido a que el objetivo es centrarse clientes esenciales, en un sector o segmento alto (Vilariño y Rodrigo, 2007, p. 12); por lo que, para aplicar esta estrategia, los gerentes deberán escoger un segmento del mercado potencial con la finalidad de explotarlo sin tener la necesidad de copar el mercado general, para ello deberán proponer una ventaja de costos o de diferenciación en un segmento estrecho. (Robbins y Coulter, 2005, p. 194)

c) Estrategia Funcional

La estrategia funcional, es las que está dirigida para cada una de las áreas funcional de la organización, su esencia radica en ¿Como hay que hacer las cosas?, para alcanzar los objetivos planteados, (Chisco, 2006); como señala Robbins y Coulter (2005); *"Las estrategias de nivel funcional respaldan las estrategias empresariales"* (p. 195); dado que *se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio* (Wheelen y Hunger, 2007, p. 16).

El enfoque funcional, está ligado directamente a la departamentalización aplicada a toda la organización, es decir aquí se contempla un diseño de estructura organizacional que deberá agrupar especialidades similares o relacionadas (Robbins y Coulter, 2005, p. 244); esta estructura, deberá contemplar dos factores importantes como son:

- **Fortaleza**; relacionada a las ventajas de ahorro en costos debidos a la especialización (economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo) y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares. (Robbins y Coulter, 2005, p. 244)
- **Debilidades**: que consiste en la búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para la organización en general; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión de lo que hacen otras unidades. (Robbins y Coulter, 2005, p. 244)

1.3.2.3. Planeación estratégica

A mediados de 1950, las empresas comerciales adoptan por primera vez la planeación estratégica formal, desarrollando sistemas de planeación estratégica a largo plazo; hoy en día todas las compañías importantes del mundo han adoptado algún tipo de sistema. (Cuero, y otros, 2007, p. 3)

La planeación estratégica está referida a las pautas y principios establecidos que deberán ejecutarse correctamente ideando planes y moviendo recursos con el único propósito de conseguir los objetivos plateados. (Cuero, y otros, 2007, p. 6)

Para Chiavenato (2007), la planeación estratégica es la más amplia del proceso administrativo y tiene por características (p.173):

- Proyectada a largo plazo
- Cobija a toda la empresa, acapara todos los recursos y áreas de actividad, así como alcanza objetivos organizacionales prioritariamente.
- Está determinada por la alta dirección y corresponde al plan general subordinando a los demás.

La planificación estratégica, advierte beneficios para direccionar la gestión de una empresa, mejorando el desempeño, enfrentando los principales problemas e incorporando una forma moderna de gestionar los recursos hasta convertirla en una empresa totalmente eficiente y sin descuidar el entorno organizacional (Pimentel, 1999).

En el año 1995, Ansoff emplea un enfoque unidireccional, donde estratégicamente los procesos se asocian un numero de pasos correctamente definidos, los cuales fueron llevados secuencialmente, incluyendo el recojo de información y su análisis, así como el desarrollo del plan estratégico, evaluación, selección para su posterior implementación; pues como señala Lindgren, U y Spangberg, K (1981); "*la estrategia busca un ajuste entre las capacidades organizativas y las oportunidades procedentes del entorno competitivo"* (citado en López, s.f, p. 664)

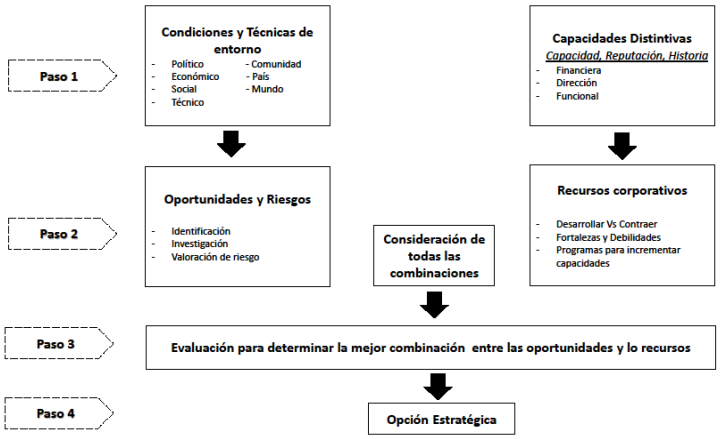


Figura 7. Orígenes de la Planificación Estratégica (Feurer y Chaharbaghi, 1995)

Fuente: La Necesidad de un Enfoque Dinámico de la Estrategia (López, s.f, p. 635)

1.3.2.4. Dirección Estratégica

Está definida como un proceso mediante el cual se determinan estrategias para el cumplimiento de los objetivos de una organización, este proceso sistemático y continuo se encargará de guiar a la gerencia de manera objetiva y puntual hacia el los objetivos que se desean alcanzar (Thompson y Strickland, 1998 citado en Silva, 2010, p. 158).

Diez De Castro, 2001 señala que *"La dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio"* (citado en Silva, 2010).

La dirección estratégica como modelo, parte de la premisa donde señala aun la necesidad de la planificación y asume que ante un mundo cambiante no es posible del todo prever y organizarse en función a predicciones; por lo que usualmente se desarrollan un modelo incremental, basado en el proceso de aprendizaje adaptativo incremental donde la empresa determina los fines y medios de manera simultánea y en el modelo sinóptico, caracterizado por ser un proceso deliberado, racional y lineal donde la empresa determina en primera instancia los fines y a continuación los medios (Silva, 2010, p. 158).

Para Terrazas (2004); la dirección estratégica se desarrolla en cuatro fases integrales: “Diagnostico Estratégico”, “Análisis Estratégico”, “Elección de Estrategia” e “Implementación de Estrategia”; estas etapas de proceso se avocan principalmente en la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para tratar de entender la posición de la organización y así poder determinar e implementar las acciones a seguir para conseguir los objetivos propuestos (citado en Silva, 2010, p. 159)

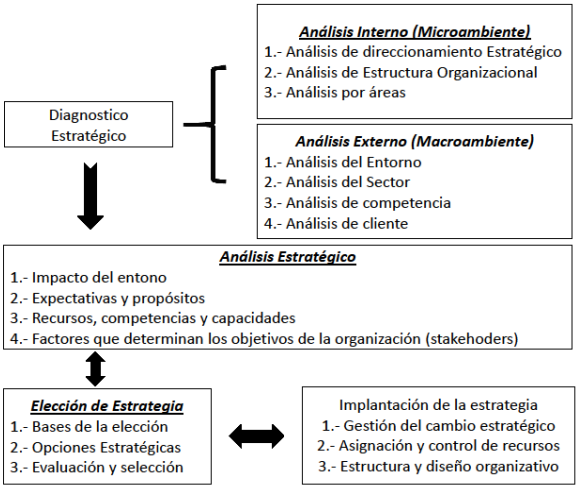


Figura 8. Fases De La Dirección Estratégica

Fuente: Terrazas (2004) Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica, (Silva, 2010, pág. 160)

1.3.2.5. Control Estratégico

El control estratégico tiene como finalidad fundamental monitorear frecuentemente los procesos involucrados en el cumplimiento de objetivos de la organización, desde un enfoque clásico, esta etapa de control está referida a un sistema que propicie una comparativa entre lo que se ha conseguido y lo que realmente se debería conseguir, esta distancia entre los dos puntos significara un estándar fijo el cual se toma en cuenta para cuando se desarrollan un plan para controlar la ejecución. (Almuiñas, Felípe y Morales, 2013, p. 6).

El control estratégico tiene como fundamento diseñar un sistema que no solo que permita tener el control de los procesos, si no también tomar decisiones ante la búsqueda

de factores que involucren los procesos internos y externos de la organización, (Almuiñas et. al, 2013); para ello, se debe centrar en dos situaciones tal y como señala Schendel y Hofer: *Si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados* (citado en Durán, Lopart y Redondo, 1999, p. 251).

Goold (1991); señala que el control estratégico *"establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación"* (citado en Durán, et. al; 1999)

- **Sistema de Control Estratégico**

Según Durán, et. al; (1999), existen dos posibilidades para establecer circuitos de información, una está referida a "alimentar el control con los datos obtenidos tras la ejecución de la tarea"; es decir, se tiene que captar los datos una vez finalizada la tarea para poder determinar si los resultados fueron los esperados; a esta modalidad llamada *feed back* (p. 253)

La segunda posibilidad es denominada *feed forwerd*, el mismo que involucra un monitoreo o revisión ante de ejecutar la actividad, pero previamente se tuvo que haber realizado una retroalimentación de los procesos o tareas a realizar para evitar que se produzcan errores (Durán, et. al; 1999; p. 254).

1. **Feed back control**

Para el desarrollo se tendrán en consideración los siguientes pasos

- Inicialmente se definen los estándares que delimitan de la mejor forma posible la situación deseada.
- Se estudia la situación actual y se miden los resultados.
- Los resultados obtenidos se comparan con los estándares.

Debemos conocer que al comparar los estándares se podrá determinar una serie de desviaciones, las mismas que a través de un programa de corrección puedan subsanarse estas desviaciones.

La frecuencia con la que se realiza el control puede ser inmediato, periódico, por lotes, etc.

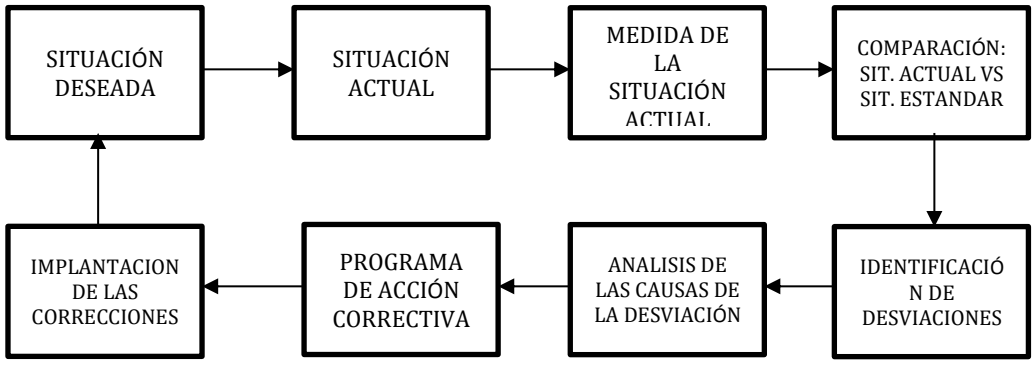


Figura 9. Feed Back Control

Fuente: Cabanelas, J. (1997): Dirección de empresas, citado en (Durán, Lopart y Redondo, 1999)

2. Feed Foward Control

Sistema que actúa antes que se ejecuten las actividades; para lo cual se debe partir de lo actual y proponerse un objetivo a alcanzar mediante una simulación, para ello se deberá:

- Ajustar la simulación con la situación deseada.
- Aplicar las acciones correctoras sobre la situación actual.

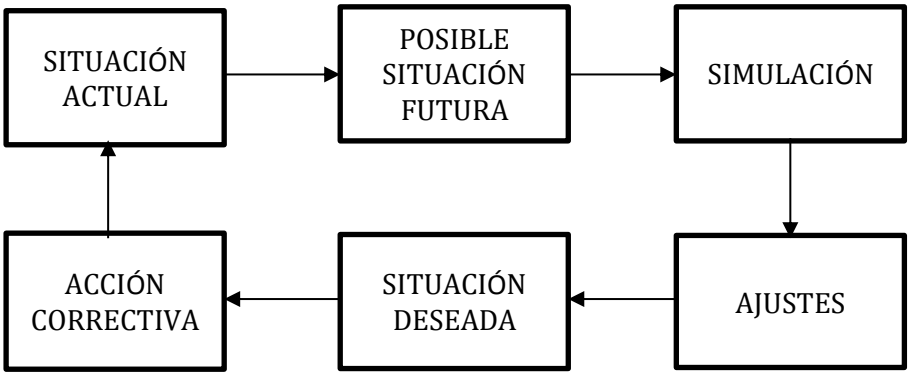


Figura 10. Feed Foward Control

Fuente: Cabanelas, J. (1997): Dirección de empresas, citado en (Durán, Lopart y Redondo, 1999)

1.3.2.6. Implementación de estrategias

El correcto funcionamiento de una estrategia según Mintzberg (2001); está supeditado al eficaz diseño de una estructura organizacional de tal manera que funcione con una estructura jerárquica e integrada que siempre vele por la correcta toma de decisiones (Rojas, 2011, p. 40).

Partiendo de lo señalado anteriormente, Fred (2003), señala que la implantación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división (p.236); asimismo, señala que siempre es más difícil implementar la estrategia administrativa que formularla, pues a pesar que se encuentran muy estrechamente vinculadas son muy distintas y presentan los siguientes contrastes (Fred, 2003, p. 236):

- La formulación de la estrategia es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación de la estrategia es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación de la estrategia se centra en la eficacia.
- La implantación de la estrategia se centra en la eficiencia.

- La formulación de la estrategia es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia requiere una buena intuición y habilidades analíticas.
- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo.
- La formulación de la estrategia exige la coordinación entre algunos individuos.
- La implantación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos.

Para implementar una estrategia, luego de evaluar, se tiene que contar con un soporte organizativo, planificación y control estratégico, teniendo como punto fundamental el diseño organizativo, el liderazgo, así como sus habilidades y características, cabe señalar que el factor humano como parte de la cultura organizativa representa en gran proporción el éxito de la implementación, finalmente para que se consiga el funcionamiento correcto de la estrategia implementada, se deberá contar con un sistema de control estratégico que permita realizar de forma continua una evaluación y seguimiento de lo procesos; basados en el sistema de planeación, en el cual se determinan y diseñan los objetivos anuales, planes de acción o estrategias funcionales, políticas y procedimientos y asignación de recursos para que la estrategia pueda ponerse en marcha con éxito (Guarras y Navas, 2015).

1.3.3 Productividad laboral

La productividad laboral, está referida a la eficiencia con la que un individuo emplea sus conocimientos y experiencias para poder generar un cambio basado en la innovación continua y en la calidad de trabajo para generar situaciones favorables para la productividad de la organización; por lo anteriormente señalado, esto hace que el capital humano se convierta en lo más valioso en una empresa dado que en ellos está asegurado el crecimiento de la misma, por lo que Van Der (2005), señala que "*el capital humano se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y*

no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud (citado en Ochoa, 2014, p. 22).

La productividad laboral, puede ser influenciada por la satisfacción laboral, varias investigaciones respaldan la teoría de que un trabajador feliz es un trabajador productivo, cabe señalar que la productividad basada en maquinarias es distinta a la de un colaborador administrativo, pues la productividad de operario de maquina estará en función a la velocidad y potencia de la máquina y no básicamente en la satisfacción laboral.

Existen criterios para evaluar los procesos gerenciales relacionados a la productividad y calidad, esto criterios son la eficiencia, eficacia y efectividad, y a pesar de que en términos de administración gerencial podrían ser confusos y entenderse como sinónimos, estos tienen que estar relacionados entre sí para que se consiga ser productivo.

1.3.3.1. Indicadores de Eficiencia

Para Robbins (2004); una organización es productiva si logra sus metas empleando y trasfiriendo insumos a un menor costo (citado en Ochoa, 2014, p. 53)

En términos de productividad, los indicadores de eficiencia, están relacionados a la medición del uso de los recursos, teniendo en cuenta solo la cantidad de lo que se produce mas no la calidad, (Fuentes, 2012, pág. 32); es por ello que comúnmente los gerentes o administradores buscan concentrarse más al interior de la organización para lograr a toda costa ser más eficiente orientándose a tener un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros (Fuentes, 2012, p. 32);

Ochoa (2014), señala que los indicadores de eficiencia son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. (p.20), pues reflejan la correcta ejecución de las tareas, como indica Chiavenato (2007); *"El trabajo eficiente, es un trabajo bien ejecutado".* (p. 21)

Al medir el indicador de eficiencia, se debe tomar en cuenta que esta relación entre el costo incurrido y el tiempo de ejecución de la tarea, es inversamente proporcional dado

que para determinar que una organización es altamente eficiente se debe cumplir lo señalado por (Mejía, s.f); *"mientras menos tiempo o dinero se consuma para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño y viceversa".* (p. 03)

1.3.3.2. Indicadores de Eficacia

A diferencia de la eficiencia, en este indicador si se tiene en cuenta la calidad al igual que la cantidad, pero también es importante lograr satisfacer la necesidad, e impactar el mercado objetivo (Fuentes, 2012, pág. 33); según Fleitman (2008), "*estos indicadores son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos a corto o largo plazo, es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen*", (citado en Ochoa, 2014, p. 20).

Existen indicadores de eficacia que comparan los realizado con el objetivo previamente establecido en cada área de la organización, también se suele determinar si se han cumplido en buenos términos con los objetivos y metas trazadas, así como también estos indicadores verifican partes de los procesos en relación a las habilidades y destrezas de cada uno de los colaboradores en sus respectivas áreas (Ochoa, 2014, p. 20); en términos generales, este indicador pretende medir el cómo se alcanzan los objetivos y resultados, ya que un trabajo eficaz es provechoso y exitoso (Chiavenato, 2007, p. 20).

1.3.3.3. Indicadores de Efectividad

Para Reátegui (2016), *la efectividad, viene a ser la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, nos sirve para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados* (p. 21)

Este indicador, está basado tanto en la eficiencia como en la eficacia; como señala (Mejía, s.f); la efectividad se alcanza consiguiendo los resultados en el tiempo programado y con los menores costos posibles (p. 02); por lo tanto, la suma de ellos nos llevara a conocer la efectividad en cualquier tipo área en la empresa u organización.

1.3.3.4. Factor humano elemento clave en la productividad

El factor humano como parte de un proceso administrativo es unos de los más importantes, "*las personas constituyen el elemento más valioso en cualquier organización y en la administración pública ello no debe ser la excepción"* (Reátegui, 2016, p. 13); y para conseguir ser más productivos, los colaboradores, deben de estar satisfechos respecto a sus necesidades individuales, para lo cual los funcionarios o directivos máximos deberán tener un conocimiento más cercano y personal de ellos (Mora, 2009), como señaló Chester Barnard (1866 -1961); *"la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales"* (citado en Simancas, 2013, p. 11)

Para que un colaborador pueda conseguir un potencial máximo en su rendimiento tendrá que pasar un tiempo prudente estimado de una año y medio, tiempo en donde recién encontrará un punto estable y de equilibrio, basado en las experiencias de intercambio de conocimientos y del entorno; para que finalmente en un periodo de 3 años se pueda conseguir de retorno la inversión que se realizó para mantenerlo en la empresa u organización, y este sea rentable (Ochoa, 2014, p. 2).

Como señala Fuentes (2012); "las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos" […], satisfacción que suele ser inducida a través de recompensas por productividad, reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso (p. 23), estos factores son importantes teniendo en cuenta que la productividad se basa en la uso eficaz y eficiente de los recursos para producir un bien o un servicio, como señala (Múnch, 2010); "*la administración que no tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades materiales y psicológicas de los trabajadores está condenada al fracaso"* (citado en Reátegui, 2016, p. 18)

1.3.3.5. Factores de la Productividad Laboral

Los factores de productividad están clasificados en dos grandes grupos, los internos y los externos; lo factores internos son los que son aquellos que tienen a ser controlables mientras que los externos son deliberados y están en función a la competencia en el mercado.

Los factores internos se encuentran fuertemente relacionado con la fuerza de trabajo y se clasifican en dos tipos, los duros o también llamado tangibles y los blandos conocidos como intangibles (Campos, 2014, p. 18)

Teniendo en cuenta la orientación de esta investigación, y su problemática interna como es la dinámica del proceso administrativo, estudiaremos algunos conceptos de factores internos duros y blandos, los mismos que involucran al servicio, equipos, tecnología, capital humano, los sistemas de organización, los métodos de trabajo y los estilos de dirección.

a.) Factores Duros

Este es uno de los factores que puede contribuir con la mejora de la productividad, y contempla el producto, la planta y equipo, la tecnología y la energía y materiales (Campos, 2014);

- Producto; este es un factor que siempre se encontrará sujeto a perfeccionamiento de acuerdo a los requerimientos y especificaciones, por lo tanto, el grado de satisfacción que tenga el cliente representará productividad, (Fuentes, 2012, p. 35) cabe señalar que el volumen o cantidad producida mejora sustancialmente las economías y el factor costo beneficio como señala (Reátegui, 2016), *se puede realzar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo para la obtención de un mismo beneficio* (p. 23)
- Planta y equipo; este factor centra su mejoramiento de productividad en un correcto mantenimiento de equipos, en el óptimo funcionamiento de la planta, en la detección de fallas para la aplicación inmediata de las medidas correctivas y en la reducción de paradas en la producción, para que finalmente como señala Reátegui (2016), a través de la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo

producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad se puedan mejorar los procesos (p. 24).

- Tecnología, hoy en día este factor es de suma importancia para ser competitivo en el mercado, según Fuentes (2012) a través de él se puede conseguir un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información (p. 35)

- Materiales y Energía; es factor es el que se busca emplear minoritariamente el consumo de energía, así como materias primas y materiales indirectos, sin embargo, se espera producir resultados notables; (Fuentes, 2012, p. 36), es decir, se basan netamente en la reducción de materia, uso de desechos y control de sobras, así como de mejoramiento de la calidad empleando insumos a un menor precio (Reátegui, 2016, p. 25).

b.) Factores Blandos

Estos factores también son modificables y constituyen dimensiones importantes para mejorar la productividad, estas son;

- **Persona**; constituye un factor fundamental en la productividad, ya que toda organización esta direccionada por el capital humano quienes se desempeñan en diferente funciones y con diferentes cargos; este factor es modificable con la intención de buscar una mayor participación y compromiso de cooperación, para ello es importante tener en cuenta factores influyentes como la motivación, que según Prokopenko (1989) *"es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad";* (p. 13), y que deben de reflejarse en aspectos materiales como son los aumentos de sueldo o premios por el aumento de la productividad, así como también una buena formación y educación, y de programas de seguridad (Fuentes, 2012, p. 35); por lo que Prokopenko (1989), determina qué; "*cuando la dirección puede planificar y poner en práctica planes de incentivos eficaces, el resultado es invariablemente un*

mejoramiento considerable de la productividad" (p. 14). Asimismo, cabe resaltar el buen estado organizacional, la jerarquización y el delego de responsabilidades significa una gran motivación para el personal, esta última acción hace sentir en confianza y despliega mayor responsabilidad para la toma de decisiones, como señala (Reátegui, 2016): *"Los principios de la buena organización, como la unidad de mando, la delegación y el área de control, tienen por objeto prever la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de la empresa"*. (p. 25)

- **Organización y Sistema**; para que los indicadores de productividad sufran un incremento o se mantengan estables, es importante estar a la par con el mercado competencia, por lo tanto, la organización se debe volver más flexible ya que como señala Prokopenko (1989), *"un motivo de la baja productividad de muchas organizaciones es su rigidez"*; asimismo deben estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles (Fuentes, 2012, p. 36), dado que en las organizaciones regidas una buena comunicación horizontal es carente (Prokopenko, 1989, p. 14), es por ello que Reátegui (2016) señala que "*los principios de la buena organización, como la unidad de mando, la delegación y el área de control, tienen por objeto prever la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de la empresa",* (p. 25) situaciones que con una buena dirección contribuirán favorablemente en la mejora de la productividad.

- **Método de trabajo;** en este punto se dilucida la importancia que tiene una empresa respecto a que el trabajo manual sea significativamente productivo, para lo cual es importante tener en cuenta las técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo. (Prokopenko, 1989); estos métodos pueden ser perfeccionados a través de un frecuente análisis de la realidad que nos permita tomar decisiones frente a trabajos innecesarios para que de esta manera la realización de los procesos sea más eficaces (Loza, 2017, p. 48); los instrumentos que principalmente contribuyen a la mejora de los métodos de trabajo son "el estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional" (Prokopenko, 1989, p. 15).

- **Estilos de Dirección;** referido a la responsabilidad que se tiene jerárquicamente en el empleo eficaz de los recursos asignados a su administración para contribuir con el alcance de los objetivos trazados, (Loza, 2017, p. 49) dado que a la dirección se le atribuye un 75% de responsabilidad sobre la productividad pues, como señala (Reátegui, 2016); *"los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, donde se involucran las políticas del personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativo, […] y las técnicas de control de los costos"* (p. 26).

1.4 Formulación del Problema

Deficiencias en la dinámica de los procesos administrativos, limitan la productividad laboral.

1.5 Justificación e importancia del estudio

La importancia de la estrategia organizacional radica en que ayudaran en mejorar los aspectos de las áreas funcionales de la organización, es decir mejorar las debilidades internas y los puntos que originan retrasos, para que de esta manera las actividades se encuentren bajo el control de la organización.

Mejorando los procesos administrativos en función a las fortalezas y debilidades internas de la organización, se conseguirá facilitar la labor de los colaboradores y por lo tanto eliminar los retrasos para la entrega de servicios y se consiga un nivel aceptable de satisfacción de los clientes de la empresa MYPE MHT Selva SAC.

Esta investigación orienta su *significación práctica*, en el sistema funcional; como refiere Wheelen y Hunger (2007) *este tipo de estrategias se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio* (p. 16); debido a que está dirigida para cada una de las áreas funcional de la organización. La estrategia organizacional conseguirá mejorar los procesos administrativos en función a las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como facilitar la labor de los colaboradores y por lo tanto eliminar los retrasos para la entrega de servicios y se consiga un nivel aceptable de satisfacción de los clientes de la empresa MYPE MHT Selva SAC. La importancia de la estrategia organizacional radica en que ayudara en mejorar los aspectos de las áreas funcionales de la organización, es decir mejorar las debilidades internas y los puntos que originan retrasos, para que de esta manera las actividades se encuentren bajo el control de la organización. *La Novedad científica* está basada en teorías relacionadas a los factores blandos de la productividad laboral, los mismos que se relacionan con la persona, organización y sistema, métodos de trabajo y estilos de dirección los mismos que podrán garantizar el éxito de una empresa pues como factores blando, estos están sujetos a ser desarrollados, orientado e instruidos con la finalidad de formar procesos concisos que

garanticen el buen funcionamiento de la empresa, el mismo que generará competitividad a la organización, asimismo se basa en aspectos funcionales de la organización, como señala Robbins y Coulter (2005) “El enfoque funcional, está ligado directamente a la departamentalización aplicada a toda la organización, es decir aquí se contempla un diseño de estructura organizacional que deberá agrupar especialidades similares o relacionadas” (p. 244)

1.6 Hipótesis

Si se elabora una estrategia organizacional basada en la dinámica de los procesos administrativos se podrá incrementar la productividad laboral en la MYPE MHT Selva SAC.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Elaborar una estrategia organizacional basada en la dinámica de los procesos administrativo para incrementa la productividad laboral en la MYPE MHT Selva SAC.

1.7.2 Objetivos Específicos

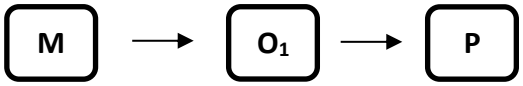
- Caracterizar epistemológicamente el proceso administrativo y su dinámica.
- Diagnosticar la dinámica del proceso administrativo de la organización de la empresa MHT SELVA SAC.
- Elaborar un sistema de procedimientos administrativos de acuerdo a la estrategia planteada
- Corroborar la factibilidad y el valor científico-metodológico del resultado de la investigación, mediante el criterio de expertos.

II. MATERIAL Y METODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo causal explicativo, porque se dará a conocer las estrategias basadas en la dinámica del proceso administrativo que pueden mejorar la productividad laboral en la empresa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

El diseño empleado fue de tipo no experimental, debido a que solo se observó las situaciones existentes y no se generaron (Hernández, et. al, 2014); es transversal, exploratorio descriptivo por que se pretende "analizar los comportamientos de las variables a las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, et. al, 2014, pág. 92)



Donde:

O_1: Observación de la variable

M: Representa la muestra

P: Respuesta

2.2 Población y muestra

2.2.1 Población.

La población, refiere al conjunto de individuos en su totalidad considerados en el estudio, según Tamayo (1997); la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p. 114). Para el presente estudio, la población estuvo constituida por todos los trabajadores administrativos y operacionales de la MYPE MHT Selva SAC.

2.2.2 Muestra

La muestra es una parte de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población (Parra, 2003, p. 16).

En el presente estudio, se empleó un muestreo no probabilístico intencional, toda vez que nuestra población esta conformada por 14 trabajadores administrativos y tres operacionales, es decir la población fue finita y se tuvo acceso a todos los que la conforman, por lo tanto, no fue necesario extraer una muestra, como señala Arias (2006), si la población por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra (p. 82); en consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo.

2.3 Variables y Operacionalización

Estrategia Organizacional: Es la planeación estratégica. Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales, el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos. Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada (Chiavenato, Idalberto, 2006, pág. 201-206)

Productividad laboral: está referida a la eficiencia con la que un individuo emplea sus conocimientos y experiencias para poder generar un cambio basado en la innovación continua y en la calidad de trabajo para generar situaciones favorables para la productividad de la organización.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
PRODUCTIVIDAD LABORAL	**Introducción-Fundamentación**.	**El problema radica específicamente en:** Demoras en el proceso de cotizaciones y facturación. Insuficiencias en el control de cobranza. Insuficiencias en la gestión de seguridad y salud ocupacional. Incumplimiento de entrega de informes de trabajo realizados. Demora en el proceso de gestión de ingreso de. Deficiencias en el desempeño del personal interno del área administrativa. Ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia. Se indica la teoría en que se fundamenta el aporte propuesto. **Fundamentación de estrategias:** La dinámica del procedimiento administrativo basada en el factor blando (Capital humano) Desarrollar procedimientos administrativos **Teorías que fundamentan el aporte** - Proceso administrativo y sus componentes - Características del proceso Administrativo - Estrategia Organizacional - Estrategia Corporativa - Estrategia Competitiva - Estrategia Funcional

	- Planeación, dirección, control estratégico - Factores de la Productividad (Duros y Blandos)
Diagnóstico	Evaluación interna y/o situacional del proceso administrativo: Bajo=43% Medio= 50% Alto= 7% Productividad: Deficiente dedicación concentración y compromiso = 33% Deficiencia en factores duros (maquinarias y herramientas = 33% Retrasos en tiempos para otorgar el servicio = 33%
Planteamiento del objetivo general.	Incrementar la productividad laboral en la MYPE MHT Selva SAC, a través de una estrategia organizacional basada en la dinámica de proceso administrativo.
Planeación estratégica	- Caracterizar epistemológicamente el proceso administrativo y su dinámica. - Diagnosticar la dinámica del proceso administrativo de la organización de la empresa MHT SELVA SAC.

	- Elaborar un sistema de procedimientos administrativos de acuerdo con la estrategia planteada - Corroborar la factibilidad y el valor científico-metodológico del resultado de la investigación, mediante el criterio de expertos.
Instrumentación	La propuesta deberá aplicarse en un tiempo máximo de 3 meses. El responsable será el gerente general quién liderará el proyecto con el apoyo permanente de los supervisores. Los operadores recibirán en cascada a través de capacitaciones, charlas informativas y otros medios de la estrategia y que rol están jugando en ella para lograr el éxito deseado. Fase I Análisis Interno Informe Situacional Fase II Diseñar el Organigrama Institucional Establecer los procedimientos, descripción de funciones y sus respectivos flujogramas de cada área. Determinar estrategias basadas en la cultura organizacional para la mejora de la dinámica de los procesos. Determinar estrategias de evaluación y medición de los procesos.

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

En la presente investigación se empleó la técnica llamada encuesta, la misma que según Arias (2006) es una *"técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación a un tema en particular"* (p. 71)

El instrumento empleado para la recolección de datos fue el cuestionario, el mismo que será llenado por el encuestado, el mismo que según Arias (2006) *es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas* (p.74).

Para medir la variable relacionada a la dinámica del proceso administrativo, se elaboró un cuestionario a partir de las dimensiones "Planeación", "Organización", "Dirección" y "Control"; este cuestionario consta de 17 preguntas y en su mayor parte estuvo referenciado por la investigación de Reátegui (2016), cabe señalar que esta cuestionario está dirigido a conocer si los empleados tiene claro los procesos que se llevaran a cabo en la empresa, teniendo en consideración que estos procesos podrían existir explícitamente sin embargo la falta de practica contribuirá a obtener una baja productividad en los trabajadores ; asimismo este cuestionario está valorado en niveles:

Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Fuente: (Reátegui, 2016)

Asimismo, para describir los niveles de productividad laboral actual se procedió a evaluarla con un cuestionario de 10 preguntas propuesto por Reátegui (2016), basándonos en indicadores como son la eficiencia y la eficacia administrativa y de esta manera, saber si los resultados se encentran en los siguientes rangos

Deficiente	1
Aceptable	2
Eficiente	3

Fuente: (Reátegui, 2016)

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de medición

Validez

La validez de un cuestionario está referida a que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación, lo que significa que las preguntas tienen que consultar solo aquello que se pretende medir. (Arias, 2006, p. 79)

En la presente investigación se evaluó la validez del cuestionario a través de juicio de expertos o "Face Validaty", este tipo de validez medirá el grado en que aparentemente los instrumento medirán las variables Dinámica del Proceso Administrativo y Productividad de acuerdo con voces calificadas, cabe señalar que este tipo de validez está muy relacionada a la validez de contenido. (Hernández, et. al, 2014, p. 205).

Confiabilidad

Para (Hernández, et. al, 2014), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en la que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen resultados iguales; (p. 277) y solo bastara una sola administración del instrumento para poder determinar su estabilidad (Hernández, et. al, 2014, pág. 2); mientras el valor obtenido del cálculo se aproxime más a 1, se determinar una confiabilidad aceptable.

Confiabilidad Cuestionario Dinámica del proceso administrativo

Para evaluar la confiabilidad del instrumento de referente a la dinámica de los procesos administrativos, por ser datos dicotómicos se empleó la prueba estadística Kuder-Richardson (KR20)

$$KR\ (20)\ = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(\frac{\sigma^2 - \sum pq}{\sigma^2}\right)$$

$$KR(20) = \left(\frac{17}{17-1}\right)\ *\ (\ 1\ -\ \frac{3{,}02}{9{,}31}\ )$$

$$KR(20) =\ 0{,}72$$

Donde:

k: Numero de ítems del instrumento

p: Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem

q: Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem

σ^2: Varianza total del instrumento

Del análisis, se determinó que el instrumento que nos da los resultados de la dinamina de procesos administrativos obtuvo un coeficiente KR (20) de 0.72 lo que nos señala que el instrumento es significativamente aceptable, asegurándonos que su aplicación repetida en el mismo sujeto nos dará los mismos resultados obtenidos en la primera aplicación.

2.5 Procedimiento de análisis de datos

El análisis estadístico fue realizado empleando software como el Excel, el mismo que se utilizó para obtener algunos cálculos y resultados que fueron presentados en el desarrollo del trabajo, así como para la elaboración de cuadros estadísticos; asimismo se empleó el paquete estadístico SPSS versión 18, utilizado para llevar a cabo el proceso de la base de datos de las encuestas aplicadas y finalmente se empleó el Microsoft Visio 2016 para modelar los procesos administrativos propuesto.

Estos métodos nos permitirán resumir la información recogida correspondientes a las variables involucradas y presentarlas de manera correcta y adecuada para su interpretación a través de tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes y gráficos.

2.6 Criterios éticos

Respeto a la persona: en esta investigación se respetó el derecho de los participantes de ser tratados como autónomos aun cuando esta tenga una autonomía disminuida, por lo tanto, para esta investigación la participación de los trabajadores fue voluntaria y con la información adecuada (National Institutes of Health, 1979, p. 2).

Beneficencia: este criterio conlleva a aceptar la obligación de poner los medios que permitan obtener el máximo beneficio y el mínimo riesgo que pueda ocurrir como resultado del estudio en la presente investigación, más aún cuando esta se encuentra orienta a otorgarle un beneficio particular a la empresa (National Institutes of Health, 1979, p. 3).

2.7 Criterios de rigor científico

Para este estudio se consideraron los siguientes criterios de rigor científico tomados referencialmente de Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) y adecuados a la presente investigación:

Credibilidad, valor de la verdad y autenticidad; referido que nuestras variables fueron estudiadas y observadas en su escenario propio; asimismo valora nuestros resultados, los mismos que son reconocidos como auténticos por los entrevistados.

Transferibilidad y aplicabilidad; los resultados de la investigación no son generalizables, tan solo son transferibles a otros contextos, este criterio es aplicado dado que se realizó una descripción absoluta de las características del entorno donde se realizó el estudio, así como de los participantes, lo cual servirá para comparar y descubrir lo especifico y lo común con otras investigaciones.

Consistencia, dependencia y replicabilidad; toda vez que nuestros datos recogidos son relativamente estables, para ello se consideró al evaluador externo (especialista) quien se encargó de constatar a través de la validación por expertos que la replicabilidad del estudio en los mismos sujetos dará similar o iguales resultado.

Confirmabilidad o reflexividad; los resultados de la investigación garantizan la veracidad de los testimonios, respuestas o percepciones vertidas por los participantes (antecedentes, teorías, trascripciones de entrevistas y respuestas de cuestionarios)

Relevancia; toda vez que la investigación tuvo como finalidad elaborar un plan estratégico consecuentemente y a partir del resultado situacional,

III. RESULTADOS

3.1 Resultados en tablas y figuras

Para conocer la realidad actual de la MYPE, se procedió a recoger la información en dos etapas; la primera consistió en entrevistar al personal operativo y a través de un cuestionario conocer aspectos relacionados a las dimensiones de la dinámica del proceso administrativo, por lo tanto, se ahondo en conocer cómo es que en la empresa se realizan las acciones administrativas para conseguir alcanzar los objetivos y propósitos de la misma; en la segunda etapa se realizó una entrevista con los responsables y directivos como son el Gerente General y los responsables del área administrativa y de operaciones con la finalidad de valor la productividad de los trabajadores, la misma que fue medida en tres niveles, "Deficiente", "Aceptable" y "Eficiente"

3.1.1 De la evaluación interna y/o situacional del proceso administrativo

A continuación se muestran los resultados de la Evaluación interna y/o situacional del proceso administrativo, donde tenemos que la respuesta más frecuente se ve representada por la categoría medio con el 50% (07), es decir los encuestados no están muy seguros que las variables impactan negativamente en el proceso administrativo, el 42.9% (06) de ellos lo calificaron con la categoría bajo, por lo tanto podemos señalar que no se tienen determinados los procesos administrativos, llevando la administración empíricamente o a la deriva.

Tabla 1. Evaluación situacional del proceso administrativo de *la MYPE MHT Selva SAC"*

Categoría	fi	%
Bajo	6	42.9
Medio	7	50.0
Alto	1	7.1
Total	14	100

Fuente: Elaboración propia

A continuación, tenemos de manera global los resultados de cada una de las dimensiones que evalúan como es que se está llevando el proceso administrativo internamente y donde radican los problemas.

De los resultados se conoció que en función al primer precepto del proceso administrativo llamado Planeación se observó que el nivel en que se realiza este proceso correctamente es bajo, esto se sustenta en el 50% de las respuestas de los colaboradores.

Tabla 2. Evaluación de la dimensión Planeación

Categoría	fi	%
Bajo	7	50.0
Medio	5	35.7
Alto	2	14.3
Total	14	100

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se conoció con un poco más de profundidad cuales son puntualmente los aspectos que estén infiriendo en el correcto desarrollo de esta primera etapa, resultados mostrados a continuación:

Tabla 3. Distribución de los indicadores de la dimensión Planeación

Indicador		Fi	%
Misión y Visión	No	11	78.6
	Sí	3	21.4
Difunde los objetivos de la empresa	No	6	42.9
	Sí	8	57.1
Aplica estrategias de mejora	No	5	35.7
	Sí	9	64.3
Estrategias para solucionar presupuestos	No	7	50.0
	Sí	7	50.0
Políticas y Procedimientos	No	8	57.1
	Sí	6	42.9

Fuente: Elaboración propia

Del análisis se determinó que un 78,6% de los trabajadores indico no reconocer la misión y visión ya que no está correctamente determinada, por otro lado 08 trabajadores

(57,1%) refirieron que la empresa no cuenta con políticas y procedimientos determinados; asimismo se conoció una opinión dividida en función a si se tienen planes de contingencia para solucionar incidencias de presupuesto, pues un 50% indico que sí y el otro 50% que no, esto se debe probablemente a que para un 42% de los trabajadores, los directivos no difunden a los objetivos de la empresa; finalmente se conoció que para un 35,7% no se aplican estrategias para contribuir en la mejora de los procesos administrativos.

En función a la dimensión Organización, los resultados tras el análisis nos indican que el nivel en el que se percibe el correcto desarrollo de esta etapa es también bajo al igual que en la etapa de inicio, esto lo refleja un 57,1% de las respuestas; otro 28,9% nos dan a conocer que esta etapa de se lleva a cabo correctamente en un nivel medio, lo que se entiende como que muchas veces cumplen con las políticas determinadas y en otras ocasiones no se cumplen adecuadamente.

Tabla 4. *Evaluación de la dimensión Organización*

Categorías	fi	%
Bajo	8	57.1
Medio	4	28.6
Alto	2	14.3
Total	14	100

Fuente: Elaboración propia

A continuación, tenemos el análisis de los indicadores referentes a la organización los mismos que se encuentran influenciando al correcto funcionamiento y/o aplicación de esta segunda etapa del proceso administrativo; donde resalta que 06 (42.9%) colaboradores respondieron que la empresa no tiene un organigrama determinado, así mismo un 64,3% reflejo su respuesta en que el trabajo no se encuentra correctamente distribuido por áreas, finalmente un 64,3% señalo no conocer sobre procedimientos y descripción del puesto de trabajo.

Tabla 5. *Distribución de los indicadores de la dimensión Organización*

Indicador		fi	%
Organigrama determinado	No	6	42,9
	Sí	8	57,1
Distribución del trabajo por áreas	No	9	64,3
	Sí	5	25,7
Procedimientos y descripción del puesto de trabajo	No	9	64,3
	Sí	5	35,7

Fuente: Elaboración propia

De los resultados de la dimensión Dirección, como tercera etapa de proceso administrativo, tal y como se muestra a continuación tenemos que para el 64.3% (09) del total de colaboradores refirieron que el nivel reflejado en esta etapa es bajo, por lo que podemos decir que no se valoriza mucho la función que cumple la Dirección como etapa en el desarrollo de los procesos administrativos. Por otro lado, el 35.7% (05) refirieron estar muy seguros de que se tiene o se da un alto valor a la dirección para poder desarrollar los procesos administrativos.

Tabla 6. Evaluación de la dimensión Dirección para determinar

Categoría	fi	%
Bajo	9	64.3
Alto	5	35.7
Total	14	100

Fuente: Elaboración propia

A continuación, tenemos lo indicadores para esta dimensión, donde resalta que no existe integración de los recursos empleados para alcanzar los objetivos, afirmación sustentada por el 64,3% de las respuestas de los colaboradores de la empresa, asimismo se determinó a través del 64,3% de respuestas que la toma de decisiones no es descentralizada, por otro lado se conoció también que la comunicación no es fluida ni adecuada entre áreas, mientras que solo para una proporción representada por el 57,1%, en la empresa se emplean políticas de motivación para el logro de objetivos.

Tabla 7 *Distribución de los indicadores de la dimensión Dirección*

Indicador		Fi	%
Integración de recursos para alcanzar los objetivos	No	9	64.3
	Sí	5	35.7
La toma de decisiones es descentralizada	No	9	64.3
	Sí	5	35.7
La supervisión es continua	No	8	57.1
	Sí	6	42.9
Políticas de motivación para el logro de objetivos	No	6	42.9
	Sí	8	57.1
La comunicación adecuada entre las áreas	No	8	57.1
	Sí	6	42.9

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, de los resultados del análisis de la dimensión Control como última etapa del proceso administrativo, encontramos que el 42.9% (06) del total de colaboradores refirieron no estar muy seguros que se esté llevando un control para el desarrollo de los procesos administrativos. Por otro lado, el 35.7% (05) opinaron que existe un alto control para desarrollar los procesos administrativos.

Tabla 8 Evaluación de la dimensión control

Categorías	fi	%
Bajo	3	21.4
Medio	6	42.9
Alto	5	35.7
Total	14	100

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan los indicadores referentes a la etapa final del proceso administrativo llamado control, del análisis determinamos en función al 64.3% (09) de repuestas, que no existe un control sistemático de los procesos en cada área, cabe señalar que este indicador es fundamental debido a que en una administración sin control, los procesos se verán afectados significativamente y por ende afectara la productividad de la empresa, asimismo no permitirá identificar las deficiencias para corregirlas a tiempo, esto causa que no se elaboren y programen políticas de retroalimentación de los procesos

llevados a cabo deficientemente, tal cual lo demuestra el 57.1% (08) de los encuestados quienes señalaron que en la empresa no se realizan charlas de retroalimentación para evitar retrasos en los procesos existentes no es buena. Por otro lado, también se determinó que existe un nivel jerárquico, representado por el 64,3% de las respuestas, así como también se conoció que, si existe monitoreo y vigilancia para el control, situación controversial debido que, a pesar de existir monitoreo y vigilancia jerárquica, esta no se está llevando adecuadamente, debido a que solo para el 35,7% de los colaboradores existe control sistemático en cada área.

Tabla 9 Distribución de los indicadores de la dimensión Control

Indicadores		Fi	%
Control sistemático de procesos en cada área	No	9	64.3
	Sí	5	35.7
Existe un nivel jerárquico de control	No	5	35.7
	Sí	9	64.3
Retroalimentación en procesos deficientes	No	8	57.1
	Sí	6	42.9
Monitoreo y vigilancia para el control	No	4	28.6
	Sí	10	71.4

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Análisis de la productividad

En cumplimiento con nuestro objetivo referente a la productividad, procedimos analizarla para luego describirla en función a los indicadores de eficiencia y eficacia, de tal modo que se pueda conocer cuál es el nivel de la productividad laboral, respuesta que se sustenta en una entrevista realizada a los tres principales directivos de la MYPE MHT Selva SAC.

Del análisis pudimos determinar que, para los directivos de la empresa en sus tres niveles organizacionales, la productividad laboral es aceptable, sin embargo analizando el indicador de eficiencia, uno de los directivos señala que considera deficiente la dedicación, concentración y compromiso que ponen los trabajadores en la labor que

realizan los trabajadores , situación a tomar en cuenta en futuros estudios debido a que es probable que esto se deba a que no se tiene determinados de manera correcta los procedimientos y funciones que deben cumplir cada colaborador en sus respectivas áreas. Cabe señalar que según las respuestas analizadas este indicador de eficiencia fue considerado como aceptable por los directivos.

Por otro lado, también se pudo conocer que existe una opinión negativa en función al uso correcto de capital humano y las maquinarias y herramientas que se emplean para dar un servicio adecuado, pues este fue considerado como deficiente a pesar que frecuentemente se realiza un monitoreo y vigilancia, la misma que no es adecuada y pueda informar de inmediato las deficiencias que puedan existir.

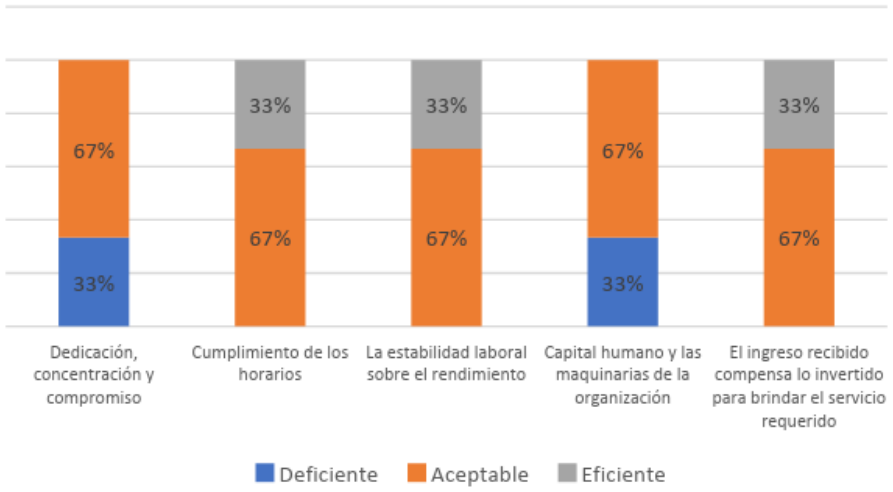


Figura 11. Distribución porcentual de respuestas sobre el indicador de Eficiencia

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se determinó que, en función al indicador de eficacia, este es deficiente, afirmación que fue determinada en función a dos de los directivos mientras que solo uno de ellos señalo que los indicadores son aceptables.

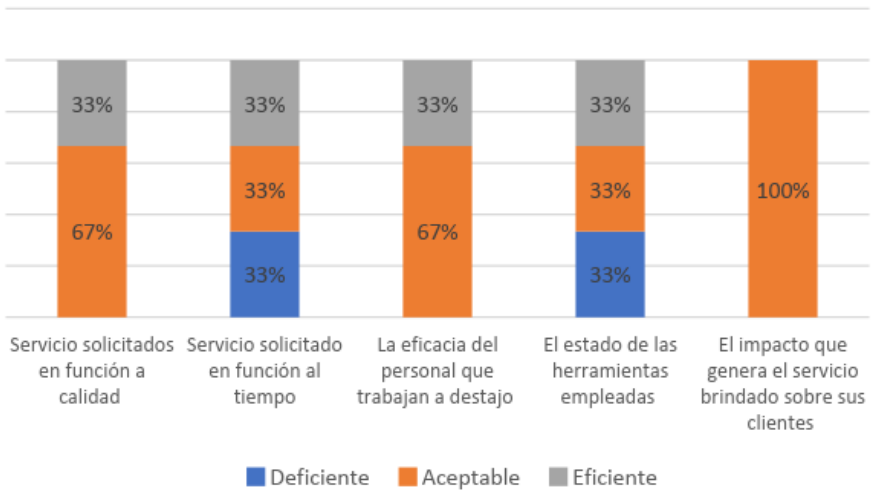


Figura 12. Distribución porcentual de respuestas sobre el indicador de Eficacia

Fuente: Elaboración Propia

Estas respuestas negativas, se reflejan en que el cumplimiento del servicio solicitado en función al tiempo y estado de las herramientas empleadas por los trabajadores operacionales son deficientes.

3.2 Discusión de resultados

Actualmente en la MYPE Selva SAC, se está trabajando a la deriva, sin tener en cuenta el correcto funcionamiento de los procesos para el cumplimiento de objetivos, este hecho conlleva a que la empresa tenga un gran déficit en la productividad pues como señala Newman, W. Y Warrean, E (1996) estas acciones que se llevan a cabo organizacionalmente "*son importantes y vitales, […], desarrollados de forma eficiente y equilibrada, se logrará alcanzar el objetivo trazado que es optimizar utilidades y minimizar costos; ya sea en la elaboración de un artículo o brindando un servicio satisfactorio*" (citado en Osorio, 2014, p. 9)

Respecto a la planificación actual no ha sido correctamente diseñada y si lo fue; la falta de comunicación y difusión de los objetivos por parte de los directivos hace que no repercuta en el resto de trabajadores de la empresa, esto se fundamenta en que la no hay un nivel jerárquico de control y que la comunicación entre áreas no es la adecuada, pues para que la organización funcione como tal, es necesario planificar toda vez que esta etapa constituye el eslabón del proceso administrativo y atañe tanto a las organizaciones como a los individuos, es decir es la "clase especial de toma de decisiones"; teniendo en cuenta que la toma de decisiones no siempre representa el proceso de planeación (Torres, 2014, p. 7).

La organificación propiamente dicha no se encuentra correctamente delineada, puesto a que no se conocen de procedimientos de los puestos de trabajo, es por ello que a pesar que existe un control y monitoreo continuo es difícil para el encargado reconocer los responsables de las eficiencias tanto personales como por áreas, es por ello la necesidad de fundamentar la organización mediante procedimiento pues como señala Chiavenato (2007) "*esta etapa de proceso administrativo debe estar estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros"* (p. 149).

3.3 Aporte práctico

En el presente capítulo se describe la fundamentación del aporte práctico, así mismo se desarrollará la construcción de la estrategia funcional con los objetivos basados en la dinámica del proceso administrativo, específicamente relacionado a la etapa de la organización y de control, de esta manera se puedan mejorar la productividad laboral en la MYPE MHT Selva SAC.

3.3.1 Fundamentación de aporte

Esta estrategia está basada en la dinámica del proceso administrativo, el mismo que como una serie escalonada de pasos para el alcance de los objetivos, deberá cumplir ciertos estándares relacionados a la estrategia organizacional, dado que el principal inconveniente de esta empresa está referido a la falta de una estructura organizacional,

así como de políticas y procedimientos que detallen las funciones de cada una de las áreas de trabajo. Es por ello que se optó por centrase en el planteamiento de una estrategia basada el sistema funcional, como refiere Wheelen y Hunger (2007) *este tipo de estrategias se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio* (p. 16), debido a que están dirigida para cada una de las áreas funcional de la organización.

3.3.2 Objetivo General del Aporte

Incrementar la productividad laboral en la MYPE MHT Selva SAC, a través de una estrategia organizacional basada en la dinámica de proceso administrativo

3.3.3 Objetivos Específicos del Aporte

Elaborar una propuesta del Organigrama Institucional de MYPE MHT Selva SAC.

Definir procedimientos y descripción de funciones en las áreas de trabajo de la MYPE MHT Selva SAC.

Determinar estrategias basadas en la cultura organizacional para mejorar la dinámica de los procesos de la MYPE MHT Selva SAC.

Determinar estrategias de evaluación y medición de los procesos de la MYPE MHT Selva SAC.

3.3.4 Importancia y Beneficios de la Estrategia Organizacional

La importancia de la estrategia organizacional radica en que ayudaran en mejorar los aspectos de las áreas funcionales de la organización, es decir mejorar las debilidades internas y los puntos que originan retrasos, para que de esta manera las actividades se encuentren bajo el control de la organización.

Mejorando los procesos administrativos en función a las fortalezas y debilidades internas de la organización, se conseguirá facilitar la labor de los colaboradores y por lo

tanto eliminar los retrasos para la entrega de servicios y se consiga un nivel aceptable de satisfacción de los clientes de la empresa MYPE MHT Selva SAC.

3.3.5 Desarrollo de la estrategia organizacional

Fase I:

Análisis Interno

En esta fase de realizo un análisis interno y/ situacional con la finalidad de conocer el estado actual de la MYPE MHT Selva SAC; encontrándose los siguientes incidentes:

- El funcionamiento en la etapa de Planeación, Organización, Dirección y Control alcanzaron ser consideradas en un nivel bajo.
- No existe una esquematización del organigrama institucional.
- La misión y visión no está correctamente determinada.
- No se cuenta con delegación de funciones a través de la distribución de áreas.
- No se cuenta con políticas y procedimientos descripción de puestos de trabajo.
- No se cuenta con planes de contingencia para solucionar incidencias de presupuesto,
- Los directivos no difunden a los objetivos de la empresa.
- Los procedimientos afectan en el cumplimiento del servicio solicitado en función al tiempo.
- Por otro lado, la no integración de los recursos empleados para alcanzar los objetivos, y el estado de las herramientas empleadas por los trabajadores operacionales son deficientes
- No existe un control sistemático de los procesos en cada área,
- No se elaboran y programen políticas de retroalimentación de los procesos llevados a cabo deficientemente

Informe situacional

Este informe se presenta a través de un análisis FODA, realizado con la finalidad de conocer puntualmente cuáles son las fortalezas y debilidades internas por ser de nuestro interés particular.

FORTALEZAS	OPORTUNDADES
• Personal altamente calificado técnicamente. • Conocimiento elevado del proceso productivo. • Confianza de nuestro cliente principal en nuestras capacidades	• Inversiones en ampliación de capacidad de producción. • Competidores no cuentan personal calificado. • Proyección de incremento de la demanda de servicios
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Responsabilidades no definidas en la organización y funciones • Procesos no están estandarizados. • Limitado uso de tecnologías de la información	• Cambio de las políticas económicas y de tributación. • Cambios en la legislación laboral • Ingreso de nuevos competidores. • Competencia desleal. • Reducción de la demanda de servicios.

Fase II:

Desarrollo de los objetivos Específicos del Aporte. (Elaboración de Estrategias)

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

A continuación, se presenta una propuesta de la organización, basada en los procesos que se llevan a cabo en la MYPE.

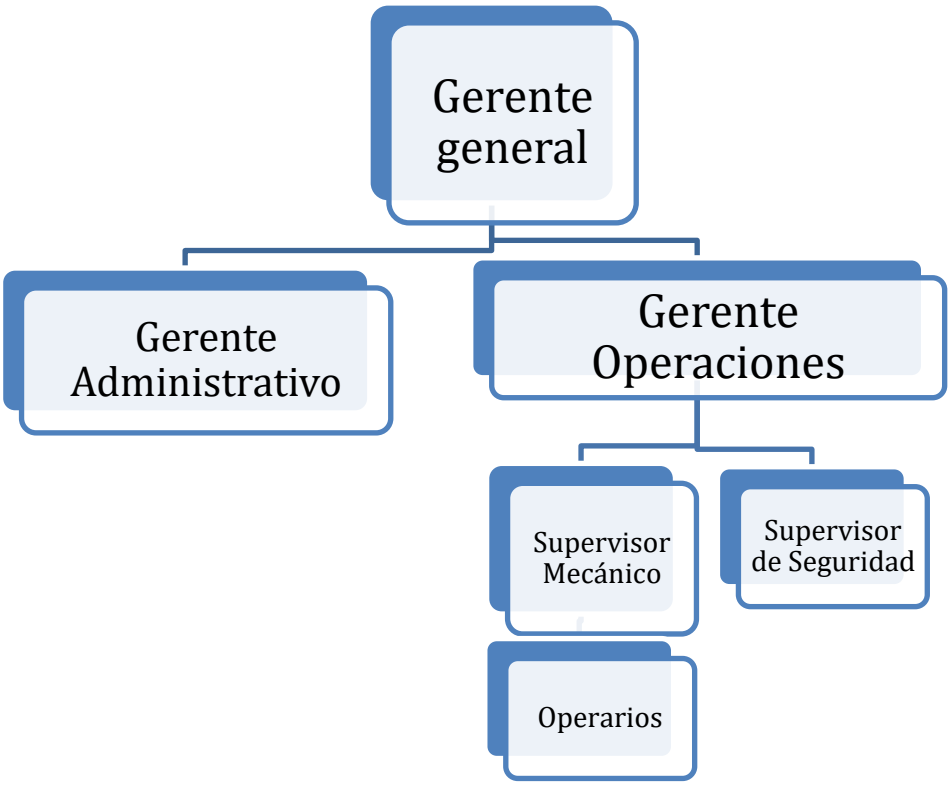


Figura 13. Organigrama Institucional

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTOS, DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y SUS FLUJOGRAMAS CORRESPONDIENTES EN LAS ÁREAS DE TRABAJO DE LA MYPE MHT SELVA SAC.

1. Gerente General

Asegurar el éxito y la continuidad de la empresa, siendo responsable planificar y de tomar las decisiones en el aspecto financiero de la empresa.

1.1. Funciones

- Responsable de las Finanzas de la empresa.
- Responsable de la Planificación a corto, mediano y largo plazo.

2. Representante legal

Asegurar la gestión administrativa de la empresa siendo responsable de los procesos de planillas, contratos de trabajo, contratos de locación de servicios, facturación y logística.

2.1 Funciones

- Llevar el Control de Tereo y realizar el Proceso de Planillas.
- Realizar el Trámite de Pólizas SCTR e inclusiones para nuevos trabajadores.
- Elaboración de Contratos de Locación de Servicios.
- Elaboración de Hoja de Permanencia de Trabajadores en Planta (frecuencia según contrato de locación de servicios).
- Elaboración de Contratos de Trabajo.
- Control de los trabajos efectuados por mes mediante la Hoja de Supervisión, hacer seguimiento a la orden de pedido, informe, factura y cancelación de la misma.
- Pedido de Materiales de ferretería (pernos, tuercas, pintura, tiner, etc), consumibles (oxigeno, acetileno y soldadura, trapo industrial, silicona), EPP (cascos, guantes, lentes, respiradores, botas, etc.).
- Control y seguimiento a Pagos a los proveedores (2 ferreterías, prov. Oxigeno/acetileno) y pagos de impuestos y tributos a Sunat, ESSALUD, Aseguradora, AFPs y ONP.
- Realizar el Inventario de Máquinas y Herramientas.
- Realizar reporte de horas trabajadas al área de Seguridad de CS.

3. Gerente Administrativo

Responsable de asegurar el funcionamiento integral de la empresa facilitando todos los recursos necesarios, humanos y materiales, que posibiliten la implementación y ejecución de todas sus actividades, asimismo deberá administrar directamente los procesos de Reclutamiento y Selección, Proformas (cotizaciones) e Informes de Trabajos, así como la Caja Chica de la empresa.

3.1. Funciones

- Mantener estrecha relación de coordinación con los Superintendentes y/o gerentes de Cementos Selva en aras de posicionar mejor la imagen de la empresa y por consiguiente conseguir más asignación de trabajos.
- Coordinar estrechamente con el Gerente General de MHT así como con las personas que le reportan: Administrador, Supervisor Mecánico y Prevencionista.
- Elaboración de Proformas de Trabajos programados y no programados (de Emergencia, en este caso hay que regularizar las proformas).
- Elaboración de Informes de trabajos realizados.
- Manejo y liquidación de Caja Chica.
- Realizar las Compras Locales.
- Realizar el Pedido de Materiales para fabricación de estructuras.
- Solicitar al Gerente General la compra de Maquinas, Equipos y Herramientas eléctricas.
- Representación de la empresa ante instituciones públicas y privadas.
- Efectuar todas las funciones del Supervisor de Mantenimiento en caso de ser necesario.
- Realizar el proceso de Reclutamiento y selección del personal.
- Coordinar con Prevencionista y Administrador lo relacionado a la Inducción e Ingreso a Planta del personal nuevo.
- Aprobar PETS

3.2. Procesos de la Gerencia Administrativa

La gerencia administrativa, es la responsable de las sub áreas administrativas como son:

3.2.1. Dotación de Personal:

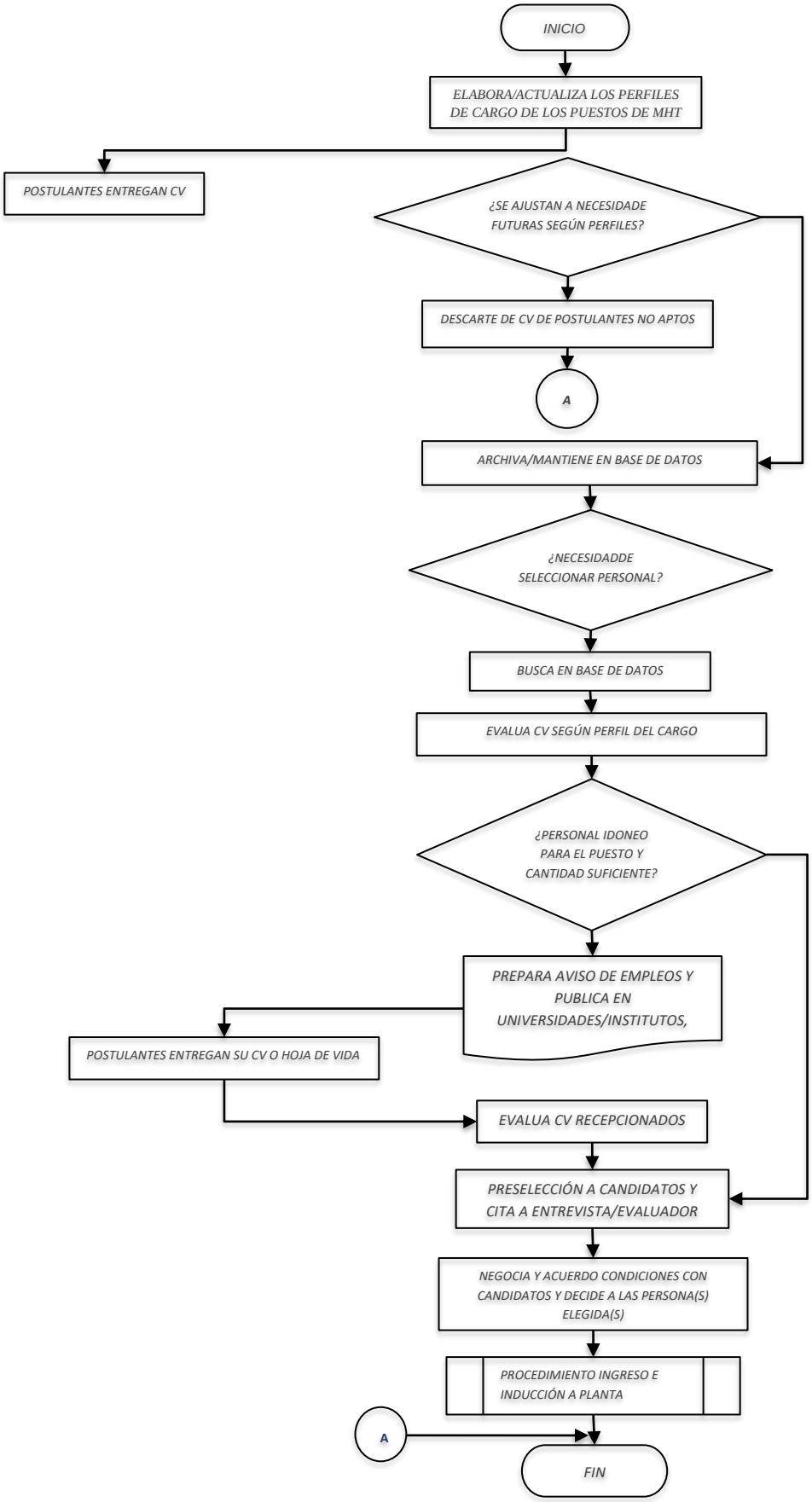
Esta sub área esta encargada del reclutamiento y selección de personal, del ingreso e inducción a planta y de la elaboración de los contratos de trabajos:

A. Reclutamiento y Selección de Personal

Este sub proceso se deberá cumplir con las siguientes responsabilidades (ver anexo 2):

- Asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- Asegurarse de crear o actualizar los PERFILES DE CARGO para los puestos existentes en la empresa, de tal forma que se ajusten a las necesidades reales de la empresa
- Evaluar según los perfiles de cargo y si se ajustan a nuestras necesidades futuras mantenerlos en Base de Datos de Postulantes, de lo contrario descartarlos.
- Verificar si existen candidatos que se ajusten al perfil requerido y si se cuenta con número suficiente para cubrir nuestra necesidad.
- Preparar unos Avisos de Empleos y publicar a través de los medios que considere oportuno o una combinación de ellos
- Asegurarse de consignar de manera correcta los requisitos y competencias exigidos.
- Hacer un filtro curricular de todos los CVs elegidos usando un archivo Excel con una matriz de criterios y puntajes para preseleccionar los candidatos que se ajusten al perfil.
- Decidir sobre los candidatos seleccionados y negocia con ellos las condiciones económicas y beneficios que se les dará la empresa.
- Asegurar la continuación del Procedimiento de Ingresos e Inducción del Personal.

PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO			MHT Selva SAC
POSTULANTES	UNIVERSIDADES/INSTITUTOS	BOLSAS DE TRABAJO	GTE.ADMINISTRAT.

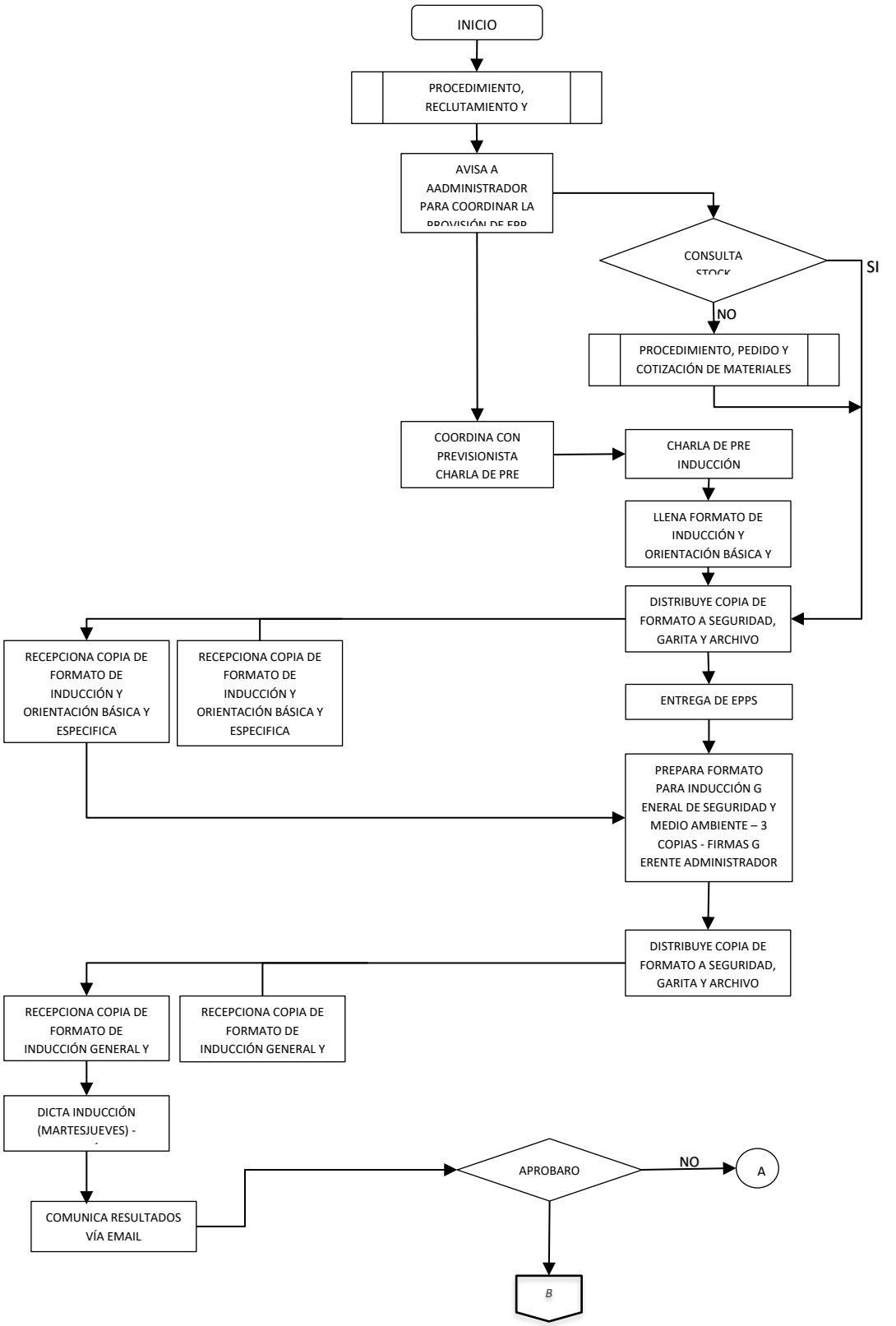


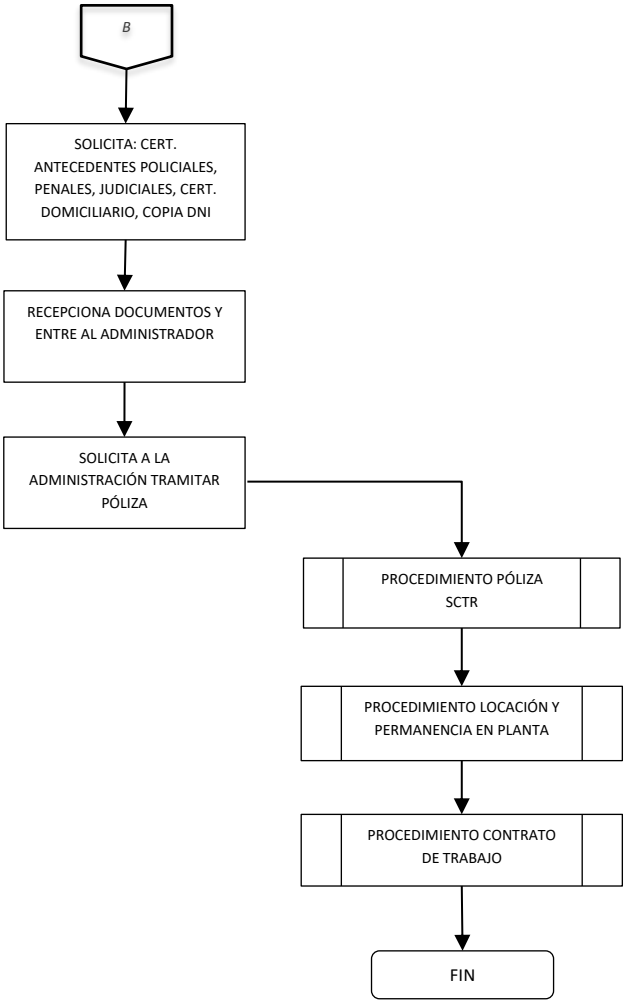
B. Ingreso e Inducción a Planta

En este sub proceso se deberá cumplir con las siguientes responsabilidades (ver anexo 3):

- Asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- Informar a Asesoría Legal o RR.HH para que coordine el aprovisionamiento de EPPs, si no hubiere en cantidad suficiente activa el procedimiento ""Pedido y Cotización de Materiales"".
- Coordinar con el Prevencionista para que dicte la Charla de Pre Inducción.
- Supervisar y monitorear la Charla y coordinar la diligencia del formato "Inducción y Orientación Básica y Específica"
- El Prevencionista entregará los EPPs a los nuevos trabajadores previo a la Inducción por parte de Seguridad de CS.
- Asegurar que el área de Seguridad y Medio Ambiente de CS dicte la Charla de Inducción para posterior evaluación
- Verificar si todos los nuevos colaboradores aprobaron la Inducción, y asegurar que se cumpla con la recepción de la documentación solicitada a los aprobados: (Cert. Antecedentes Policiales, Antecedentes Penales, Antecedentes Judiciales, Cert. Domiciliario, Copias de DNI)
- Verificar y coordinar el ingreso a la reinducción de aquellos postulantes que no aprobaron
- Tramitar la Póliza de SCTR según lo establecido en el procedimiento
- Tramitar la autorización a Planta para los nuevos colaboradores según lo indicado en el procedimiento Contrato de Locación y Permanencia en Planta.
- Preparará el Contrato de Trabajo según lo indicado en el procedimiento.

PROCESO INGRESOS E INDUCCION A PLANTA				
CEMENTOS SELVA		MHT Selva SAC		
SEGURIDAD Y MA	GARITA	GTE.ADMINISTRAT.	ADMINISTRADOR	PREVENCIONISTA




B
SOLICITA: CERT. ANTECEDENTES POLICIALES, PENALES, JUDICIALES, CERT. DOMICILIARIO, COPIA DNI
RECEPCIONA DOCUMENTOS Y ENTRE AL ADMINISTRADOR
SOLICITA A LA ADMINISTRACIÓN TRAMITAR PÓLIZA
PROCEDIMIENTO PÓLIZA SCTR
PROCEDIMIENTO LOCACIÓN Y PERMANENCIA EN PLANTA
PROCEDIMIENTO CONTRATO DE TRABAJO
FIN

C. Elaboración de Contratos de Trabajo.

En este sub proceso se deberá cumplir con las siguientes responsabilidades (ver anexo 4):

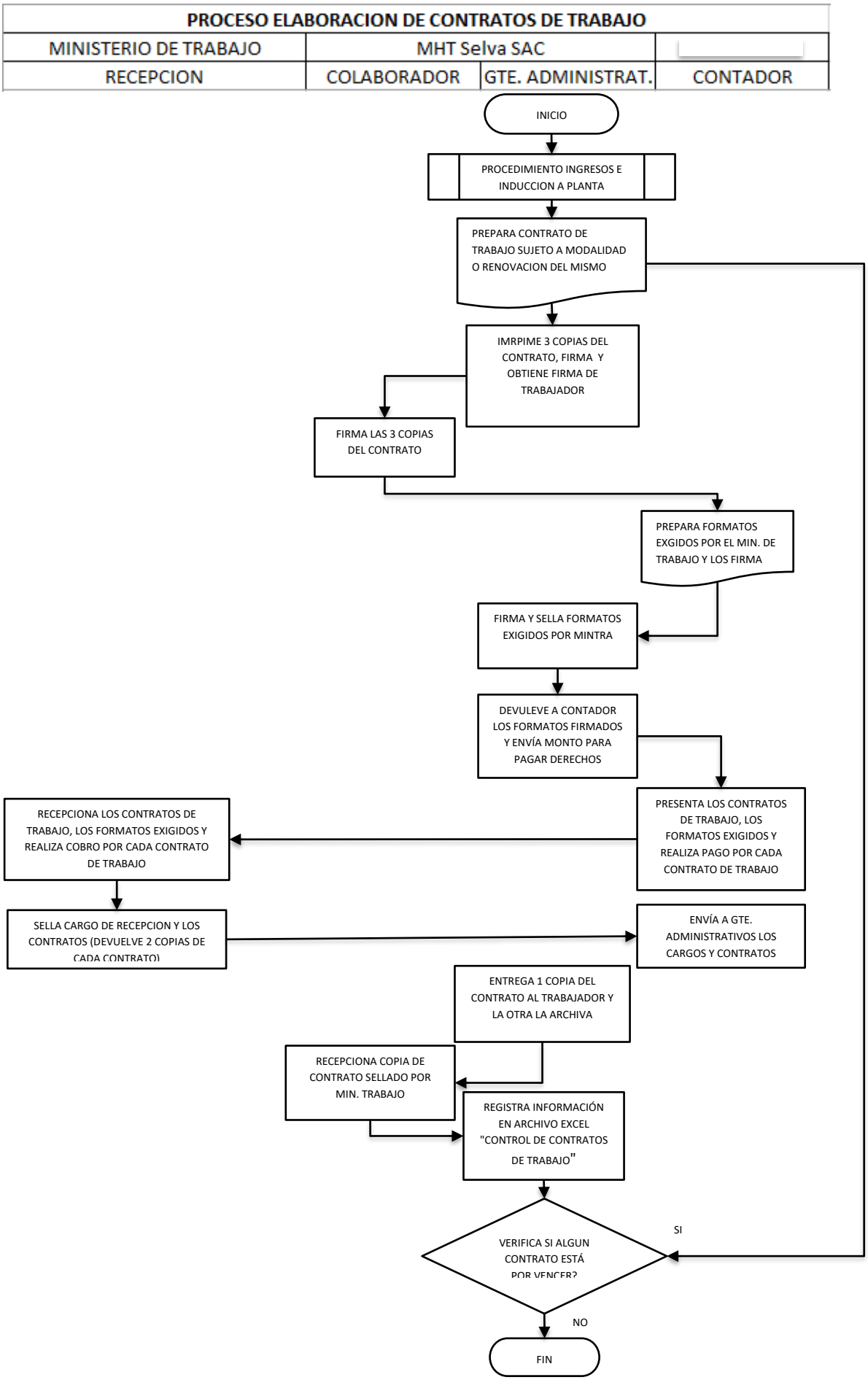
- Asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- Preparar el Contrato de Trabajo a Plazo Fijo,
- Enviar contratos al Contador.
- Monitorear elaboración de formatos por el contador y que son exigidos por el Ministerio de Trabajo.
- Firmar y devolverá los formatos al Contador, adjuntando el monto necesario para realizar los pagos de los derechos por presentación de los contratos.
- Monitorear la presentación de los contratos firmados con formatos exigidos y realizar el pago de derecho al Ministerio de Trabajo.
- Asegurar los cargos de recepción por el Ministerio de Trabajo.
- Entregar 1 copia del Contrato al trabajador y la otra la archivará junto al cargo de recepción.
- Actualizar archivo "Control de Contratos Trabajo.xls" y revisarlo todos los meses para verificar si hay algún contrato que vence y de ser necesario realizar su renovación.

Observaciones: Para contratar bajo el Régimen Laboral Especial, se puede utilizar cualquiera de los siguientes contratos de trabajo previstos en el Decreto Supremo Nº 003-97-TR (T.U.O del D.L. Nº 728):

- Contrato a plazo indeterminado, este tipo de contrato no requiere ser presentado ante el MTPE, y el trabajador se encontrará sujeto al Régimen Laboral Especial en tanto éste se encuentre vigente.
- Contrato sujeto a modalidad (plazo fijo o determinado), en este caso el contrato se presentará al MTPE por triplicado y dentro de los 15 días naturales de su celebración. Por cada contrato se abonará una tasa y vencido el plazo se pagará una multa. Para el caso de las MYPE, el monto del pago de los derechos de trámite se encuentra sujeto a una exoneración del 70%.

En todos los casos anteriores se recomienda lo siguiente:

- El contrato debe ser por ESCRITO, con la finalidad de acreditar indubitablemente, que el trabajador está siendo contratado bajo los alcances del Régimen Laboral Especial de la MICROEMPRESA, contemplado en la Ley Nº 28015 y no bajo el Régimen Laboral General del D.S. Nº 003-97-TR (D. Legislativo 728).
- Consignar en el contrato de trabajo, la opción del trabajador por la retención de pensiones.


PROCESO ELABORACION DE CONTRATOS DE TRABAJO
MINISTERIO DE TRABAJO
MHT Selva SAC
RECEPCION
COLABORADOR
GTE. ADMINISTRAT.
CONTADOR
INICIO
PROCEDIMIENTO INGRESOS E INDUCCION A PLANTA
PREPARA CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD O RENOVACION DEL MISMO
IMRPIME 3 COPIAS DEL CONTRATO, FIRMA Y OBTIENE FIRMA DE TRABAJADOR
FIRMA LAS 3 COPIAS DEL CONTRATO
PREPARA FORMATOS EXGIDOS POR EL MIN. DE TRABAJO Y LOS FIRMA
FIRMA Y SELLA FORMATOS EXIGIDOS POR MINTRA
DEVULEVE A CONTADOR LOS FORMATOS FIRMADOS Y ENVÍA MONTO PARA PAGAR DERECHOS
PRESENTA LOS CONTRATOS DE TRABAJO, LOS FORMATOS EXIGIDOS Y REALIZA PAGO POR CADA CONTRATO DE TRABAJO
RECEPCIONA LOS CONTRATOS DE TRABAJO, LOS FORMATOS EXIGIDOS Y REALIZA COBRO POR CADA CONTRATO DE TRABAJO
SELLA CARGO DE RECEPCION Y LOS CONTRATOS (DEVUELVE 2 COPIAS DE CADA CONTRATO)
ENVÍA A GTE. ADMINISTRATIVOS LOS CARGOS Y CONTRATOS
ENTREGA 1 COPIA DEL CONTRATO AL TRABAJADOR Y LA OTRA LA ARCHIVA
RECEPCIONA COPIA DE CONTRATO SELLADO POR MIN. TRABAJO
REGISTRA INFORMACIÓN EN ARCHIVO EXCEL "CONTROL DE CONTRATOS DE TRABAJO"
VERIFICA SI ALGUN CONTRATO ESTÁ POR VENCER?
SI
NO
FIN

3.2.2. Planillas y Pago al Personal

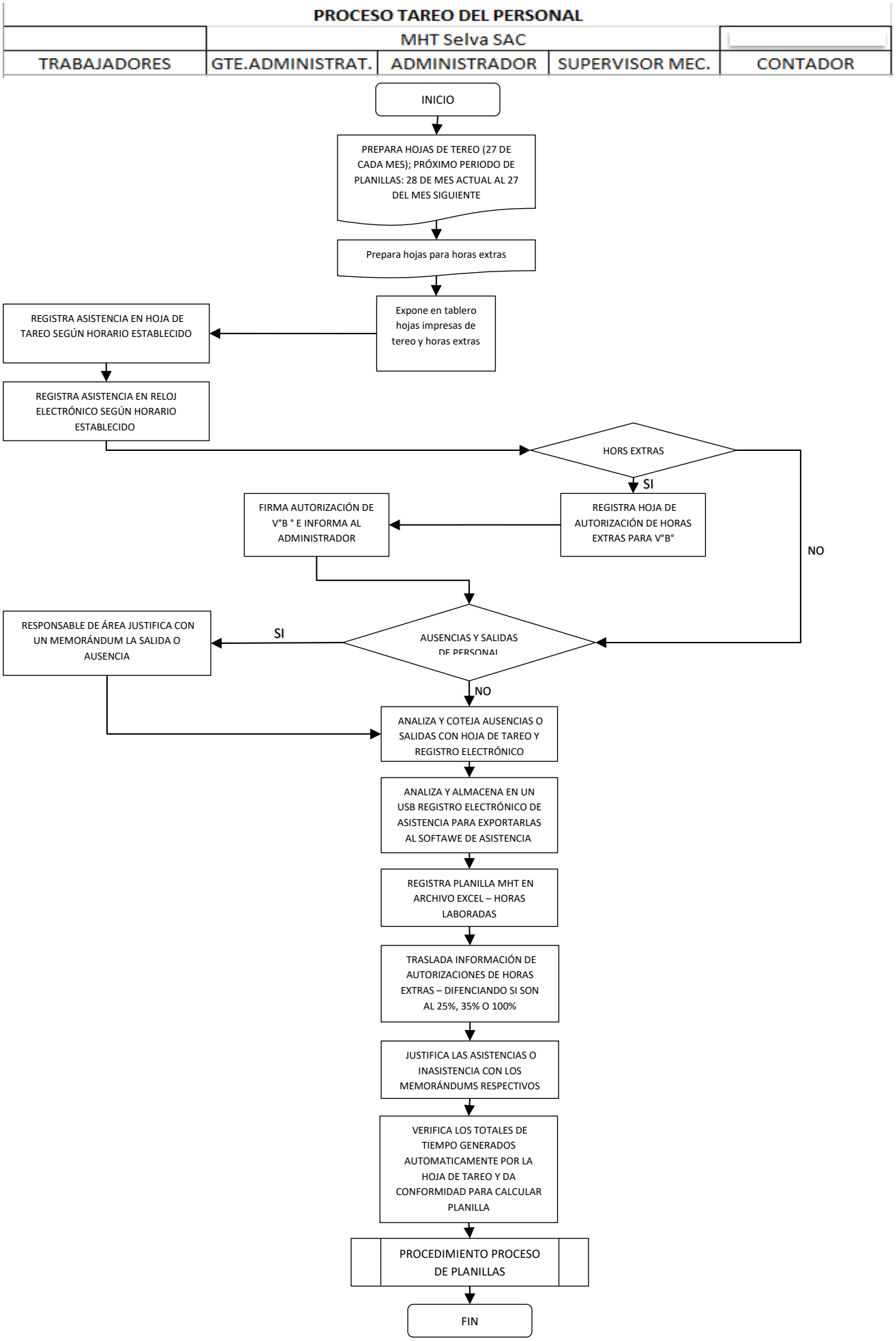
Esta sub área esta encargada de los procesos tareo de personal, proceso de planillas, pago a instituciones y pólizas de seguro

A. Tareo del Personal

Este sub proceso se deberá cumplir con las siguientes consideraciones (ver anexo 5):

- **Trabajadores Sujetos A Control De Asistencias:** Todos los niveles jerárquicos de la empresa: Gte. Administrativo, Administrador, Sup. Mecánico, Prevencionista, Asist. Prevencionista, Almacenero, Mecánicos, Soldadores y ayudantes y demás cargos que pudieran existir.
- **Periodo de Tiempo para Control de Asistencia:** Se considerará para efectos de cancelar la planilla de un mes determinado el control efectivo de tiempos desde el 28 del mes anterior al 27 del mes actual.
- **Turnos Normales:**
- Lunes a viernes de 08:00 a 12:30 y de 02:00 a 06:00
- Sábados de 08:00 a 01:30
- **Turnos Especiales:** Algunos días a solicitud de Cemento Selva será necesario laborar de 15:00 a 23:00 hrs o de 23:00 a 07:00 del día sgte.
- Es responsabilidad del Administrador asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- El Administrador debe asegurar que cada trabajador tenga su Hoja de Tareo impresa y que estén disponibles los formatos Autorización de Sobretiempos para cuando sea necesario.
- Será responsabilidad de cada trabajador realizar las marcas diarias tanto en la Hoja de Tareo como en el Reloj Electrónico según los horarios y turnos establecidos.
- Si hay Sobretiempos, el Supervisor Mecánico debe diligenciar el formato Autorización de Sobretiempos, firmarlo y obtener el VºBº del Gte. Administrativo y entregarlo al Administrador.

- Si hay Ausencias o Salidas en el turno, el Supervisor Mecánico o Prevencionista preparará un MEMO justificando la salida o ausencia el mismo que deberá ser firmado por el nivel superior de las personas que están saliendo.
- El Administrador con frecuencia diaria, semanal o mensual revisará las marcaciones en la Hoja de Tareo y grabará las marcas efectuadas en el reloj electrónico a un USB y exportará estas marcaciones al software de asistencia.
- En el Archivo Excel ""Planilla MHT 2013 mes.xls"" en la hoja ""Tareo"" inicializará el mes, y registrará las horas normales trabajadas por cada trabajador día a día (cruzando la información del tareo manual con los registros del reloj), registrará las horas de sobretiempos autorizadas en los formatos respectivos diferenciándolos si se trata de HE al 25%, 35% o 100%, justificará con los memos las salidas o ausencias y verificará los totales de tiempo calculados automáticamente por la Hoja ""Tareo"", finalmente dará conformidad para transferir dicha información a la Hoja ""Calculo Planilla"""


PROCESO TAREO DEL PERSONAL
MHT Selva SAC
TRABAJADORES
GTE.ADMINISTRAT.
ADMINISTRADOR
SUPERVISOR MEC.
CONTADOR
INICIO
PREPARA HOJAS DE TEREO (27 DE CADA MES); PRÓXIMO PERIODO DE PLANILLAS: 28 DE MES ACTUAL AL 27 DEL MES SIGUIENTE
Prepara hojas para horas extras
Expone en tablero hojas impresas de tereo y horas extras
REGISTRA ASISTENCIA EN HOJA DE TAREO SEGÚN HORARIO ESTABLECIDO
REGISTRA ASISTENCIA EN RELOJ ELECTRÓNICO SEGÚN HORARIO ESTABLECIDO
HORS EXTRAS
SI
NO
REGISTRA HOJA DE AUTORIZACIÓN DE HORAS EXTRAS PARA V°B°
FIRMA AUTORIZACIÓN DE V°B ° E INFORMA AL ADMINISTRADOR
AUSENCIAS Y SALIDAS DE PERSONAL
SI
RESPONSABLE DE ÁREA JUSTIFICA CON UN MEMORÁNDUM LA SALIDA O AUSENCIA
NO
ANALIZA Y COTEJA AUSENCIAS O SALIDAS CON HOJA DE TAREO Y REGISTRO ELECTRÓNICO
ANALIZA Y ALMACENA EN UN USB REGISTRO ELECTRÓNICO DE ASISTENCIA PARA EXPORTARLAS AL SOFTAWE DE ASISTENCIA
REGISTRA PLANILLA MHT EN ARCHIVO EXCEL – HORAS LABORADAS
TRASLADA INFORMACIÓN DE AUTORIZACIONES DE HORAS EXTRAS – DIFENCIANDO SI SON AL 25%, 35% O 100%
JUSTIFICA LAS ASISTENCIAS O INASISTENCIA CON LOS MEMORÁNDUMS RESPECTIVOS
VERIFICA LOS TOTALES DE TIEMPO GENERADOS AUTOMATICAMENTE POR LA HOJA DE TAREO Y DA CONFORMIDAD PARA CALCULAR PLANILLA
PROCEDIMIENTO PROCESO DE PLANILLAS
FIN

B. Proceso para el pago Planillas

Este sub proceso se deberá cumplir con las siguientes consideraciones (ver anexo 6):

- Para este procedimiento es necesario haber trabajado previamente el Procedimiento Tareo de Personal.
- Es responsabilidad del Administrador asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- El Administrador debe realizar el cálculo utilizando el archivo Excel ""PLANILLA MHT 2013 MES.XKS"" en la Hoja ""CALCULO PLANILLAS"", debiendo realizar secuencialmente los siguientes pasos:

PARTE 1: TABLA DE AFP, VARIABLES Y BOTONES PARA INGRESO DE NUEVOS TRABAJADORES: Debe actualizar la Tabla de AFP para ello se sugiere acceder al sgte. link: http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?PFL=1&JER=277

Asimismo, debe actualizar -si ha habido variaciones de un mes a otro- los valores de las variables e ingresar a los nuevos Empleados u Obreros.

PARTE 2: DATOS GENERALES DEL TRABAJDOR: Debe ingresar los datos de los nuevos trabajadores empleado u obreros, completando todos los campos necesarios, puede averiguar en qué AFP está un trabajador puedes usar el sgte. Link:

http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2211

PARTE 3: INGRESO DE DATOS PARA CALCULO: Estos datos son “importados” automáticamente desde la hoja “Tareo”, se debe actualizar manualmente el “INDICADOR DE SALIDA DE VACACIONES” si es necesario.

Se debe CONSISTENCIAR el TOTAL GENERAL de la hoja “Tareo” que DEBE COINCIDIR con el TOTAL GENERAL de esta parte 3 de la hoja “Cálculo Planilla” de lo contrario revisar y corregir, continuar sí COINCIDEN ambos totales generales.

PARTE 4: CALCULO DE PLANILLA; se calcula automáticamente la Planilla Real, se podrían ingresar manualmente el Adelanto de la 1ra. Quincena y/o el descuento por algún préstamo. En este caso lo que se debe hacer es una REVISION POR MUESTREO de los cálculos, de unos 5 casos como mínimo.

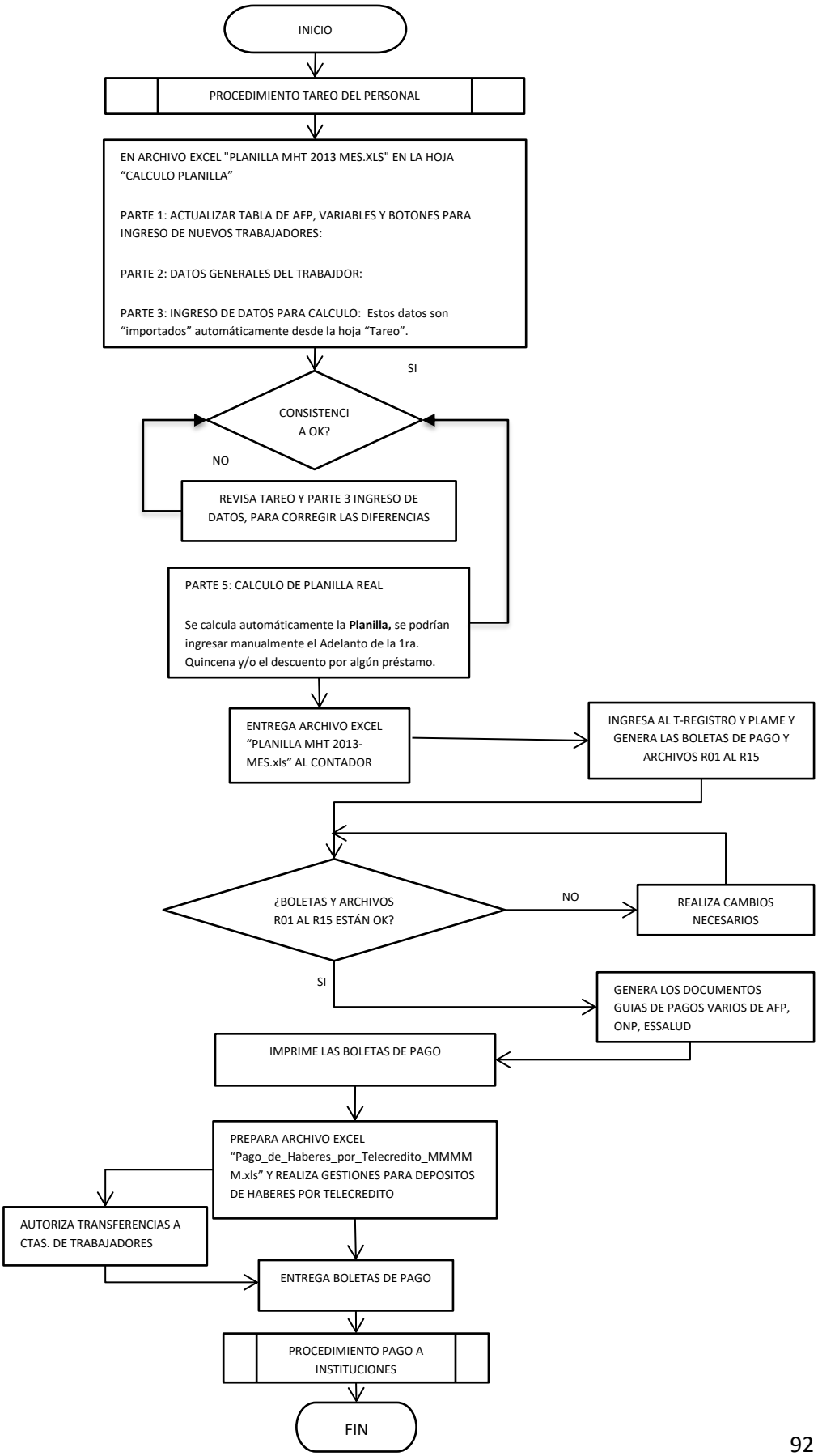
- El Administrador entregará este archivo Excel trabajado al Contador quien registrará la información en el T-Registro y PLAME (módulos de la SUNAT) y genera Boletas de Pago y reportes R01 al R15.
- El Administrador verificará si las Boletas generadas están OK comparándolas con los cálculos de la PARTE 4 y dará conformidad al Contador.
- El Contador generará las GUIAS de PAGO VARIOS por AFP, ONP y ESSALUD y entregará al Administrador.
- El Administrador imprimirá las Boletas de Pago y preparará el archivo para Tele crédito y coordinará con el Gerente General para realizar las Transferencias Bancarias a las Ctas. de los trabajadores.
- A más tardar el último día del mes entregará las Boletas de Pago a los trabajadores.
- Continuará con el Procedimiento Pago a Instituciones para cumplir con el Pago a AFP, ONP y Essalud.
- La fecha de pago a los trabajadores será como sigue:

  Quincena: se dará un adelanto los días 15 de cada mes.

  Mes: se abonará en la cuenta de los trabajadores el último día de cada mes."

PROCESO DE PLANILLAS

	MHT Selva SAC			
TRABAJADORES	GTE. GENERAL	ADMINISTRADOR		CONTADOR



C. Proceso para el pago a Instituciones

Este procedimiento tiene como input los Procedimientos de Planillas, Caja Chica y Pago a Proveedores, Pedido y Cotización de Materiales, Póliza SCTR - Salud y Pensión, Facturación, y tiene como responsabilidades asegurar que este procedimiento se cumpla lo siguiente (ver anexo 7).

- Al cierre de cada mes (a más tardar el 2do. día hábil del siguiente mes) el Administrador consolidará las facturas de compras y preparará un archivo resumen "REGISTRO DE COMPRAS.xls"; asimismo consolidará las facturas de ventas y preparará un archivo resumen "CONTROL DE PAGOS DE FACTURAS.xls"
- El Administrador entregará los documentos físicos de COMPRAS (copia de Factura SUNAT) y VENTAS (copia de factura EMISOR) al contador a más tardar al 5to. día hábil del mes siguiente., teniendo como cargo una impresión de los archivos Excel resumen (del punto 3).
- De las Facturas de COMPRAS la copia ADQUIRIENTE/USUARIO será archivada por el Administrador.
- El contador procesará dicha información (registro contable) y emitirá unas papeletas GUIA DE PAGO VARIOS por cada institución con los respectivos montos a cancelar. Archivará los documentos de VENTAS Y COMPRAS.
- El Administrador prepara y envía al Gte, General un archivo Excel con un resumen de los pagos a realizar ""CONTROL DE PAGOS A PROVEEDORES.xls"" y solicita transferencia bancaria.
- Será responsabilidad del Gte. General revisar la información y realizar la transferencia bancaria en un tiempo máximo de 24 horas y avisar al Administrador.
- El Administrador retira el monto total y realiza los pagos de todas GUIAS DE PAGOS VARIOS.

- El Administrador deberá actualizar archivo Excel de seguimiento "CONTROL DE PAGOS A PROVEEDORES.xls" y escaneará los baucheres y enviará al Gte. Gral. vía mail.
- Finalmente, el Administrador archivará los baucheres originales y una fotocopia de todos los pagos lo enviará al Contador.
- Las fechas de pago normalmente serán:

AFPs - Aporte, Comisión y Prima de Seguro: 5 primeros días hábiles del siguiente mes.

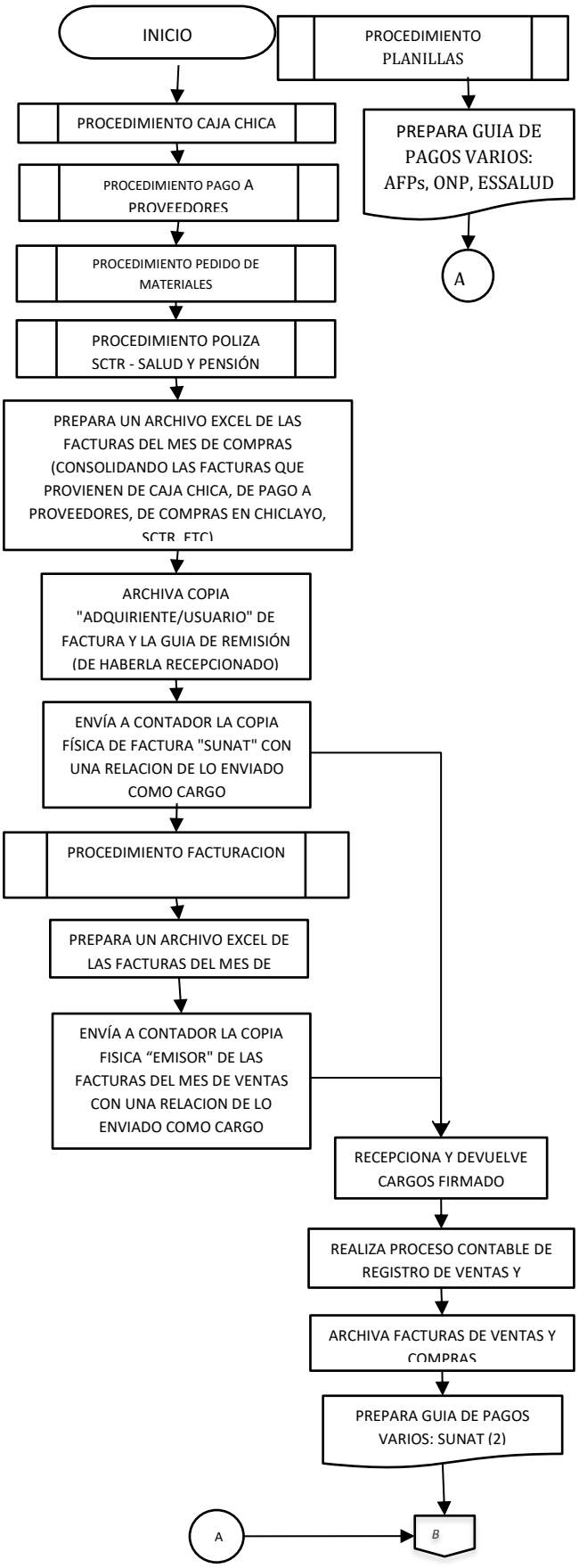
ONP: Según cronograma de pago que depende del último digito del RUC (varía de mes a mes).

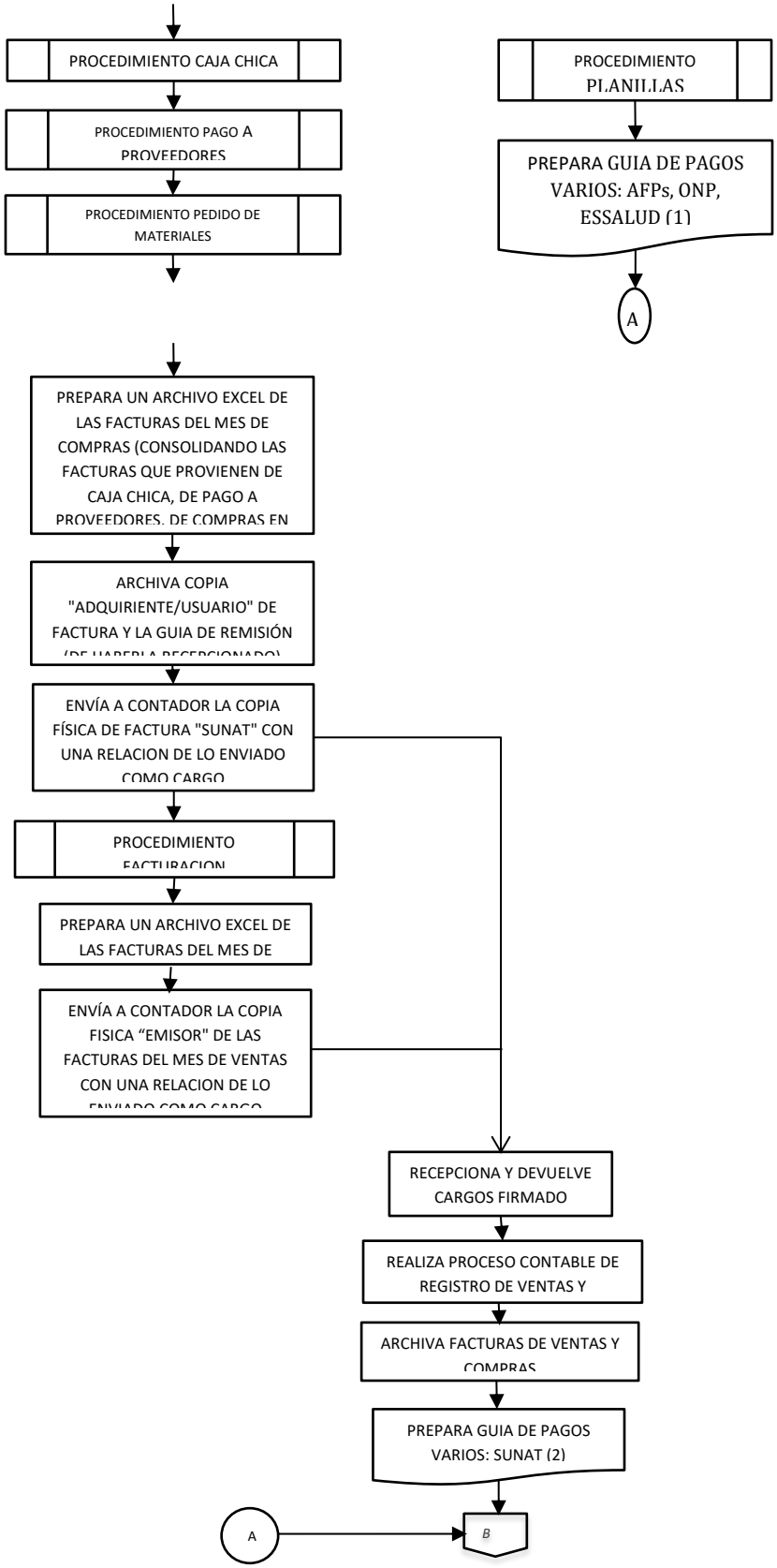
ESSALUD: Según cronograma de pago que depende del último digito del RUC (varía de mes a mes).

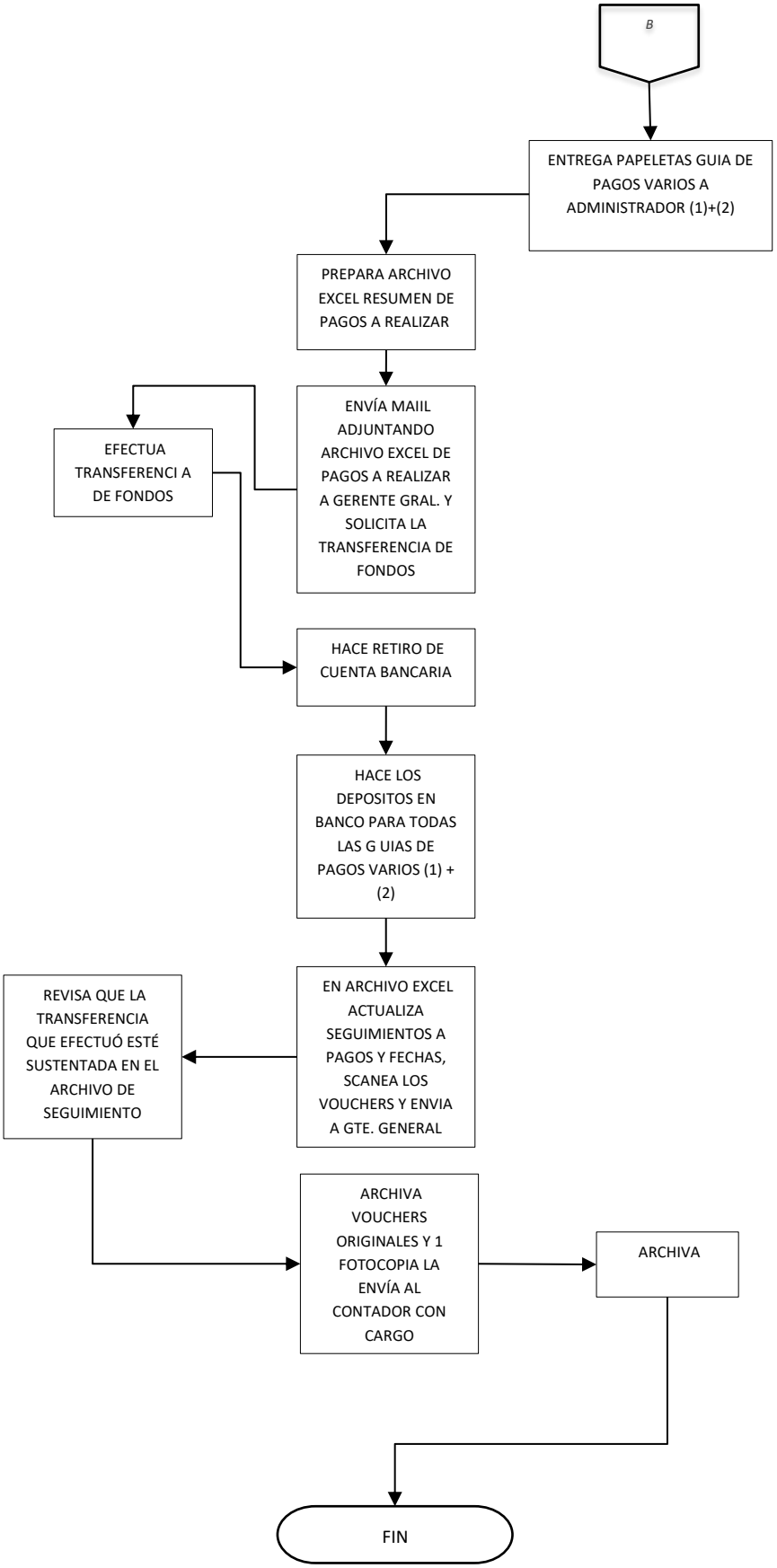
SUNAT - Impuesto a la renta: Según cronograma de pago que depende del último digito del RUC (varía de mes a mes).

Por lo tanto, para cumplir con las fechas de pago indicadas en el punto 11 del presente procedimiento, el Administrador de MHT debe previamente cumplir con entregar al contador la información del proceso de planillas el día 29 de cada mes, y la información de ventas y compras según lo que se indica en el punto 3 y 4 del presente procedimiento."

PROCESO PAGO A INSTITUCIONES				
INSTITUCION ACREEDORA	MHT Selva SAC			
SUNAT / AFP / ONP / ESSALUD	GTE. GENERAL	GTE.ADMINISTRAT.	ADMINISTRADOR	CONTADOR




PROCEDIMIENTO CAJA CHICA
PROCEDIMIENTO PAGO A PROVEEDORES
PROCEDIMIENTO PEDIDO DE MATERIALES
PROCEDIMIENTO PLANILLAS
PREPARA GUIA DE PAGOS VARIOS: AFPs, ONP, ESSALUD (1)
A
PREPARA UN ARCHIVO EXCEL DE LAS FACTURAS DEL MES DE COMPRAS (CONSOLIDANDO LAS FACTURAS QUE PROVIENEN DE CAJA CHICA, DE PAGO A PROVEEDORES, DE COMPRAS EN
ARCHIVA COPIA "ADQUIRIENTE/USUARIO" DE FACTURA Y LA GUIA DE REMISIÓN
ENVÍA A CONTADOR LA COPIA FÍSICA DE FACTURA "SUNAT" CON UNA RELACION DE LO ENVIADO COMO CARGO
PROCEDIMIENTO FACTURACION
PREPARA UN ARCHIVO EXCEL DE LAS FACTURAS DEL MES DE
ENVÍA A CONTADOR LA COPIA FISICA "EMISOR" DE LAS FACTURAS DEL MES DE VENTAS CON UNA RELACION DE LO
RECEPCIONA Y DEVUELVE CARGOS FIRMADO
REALIZA PROCESO CONTABLE DE REGISTRO DE VENTAS Y
ARCHIVA FACTURAS DE VENTAS Y COMPRAS
PREPARA GUIA DE PAGOS VARIOS: SUNAT (2)
A
B


B
ENTREGA PAPELETAS GUIA DE PAGOS VARIOS A ADMINISTRADOR (1)+(2)
PREPARA ARCHIVO EXCEL RESUMEN DE PAGOS A REALIZAR
ENVÍA MAIIL ADJUNTANDO ARCHIVO EXCEL DE PAGOS A REALIZAR A GERENTE GRAL. Y SOLICITA LA TRANSFERENCIA DE FONDOS
EFECTUA TRANSFERENCI A DE FONDOS
HACE RETIRO DE CUENTA BANCARIA
HACE LOS DEPOSITOS EN BANCO PARA TODAS LAS G UIAS DE PAGOS VARIOS (1) + (2)
EN ARCHIVO EXCEL ACTUALIZA SEGUIMIENTOS A PAGOS Y FECHAS, SCANEA LOS VOUCHERS Y ENVIA A GTE. GENERAL
REVISA QUE LA TRANSFERENCIA QUE EFECTUÓ ESTÉ SUSTENTADA EN EL ARCHIVO DE SEGUIMIENTO
ARCHIVA VOUCHERS ORIGINALES Y 1 FOTOCOPIA LA ENVÍA AL CONTADOR CON CARGO
ARCHIVA
FIN

D. Adquisición de Pólizas de Seguros SCTR - Salud Y Pensión.

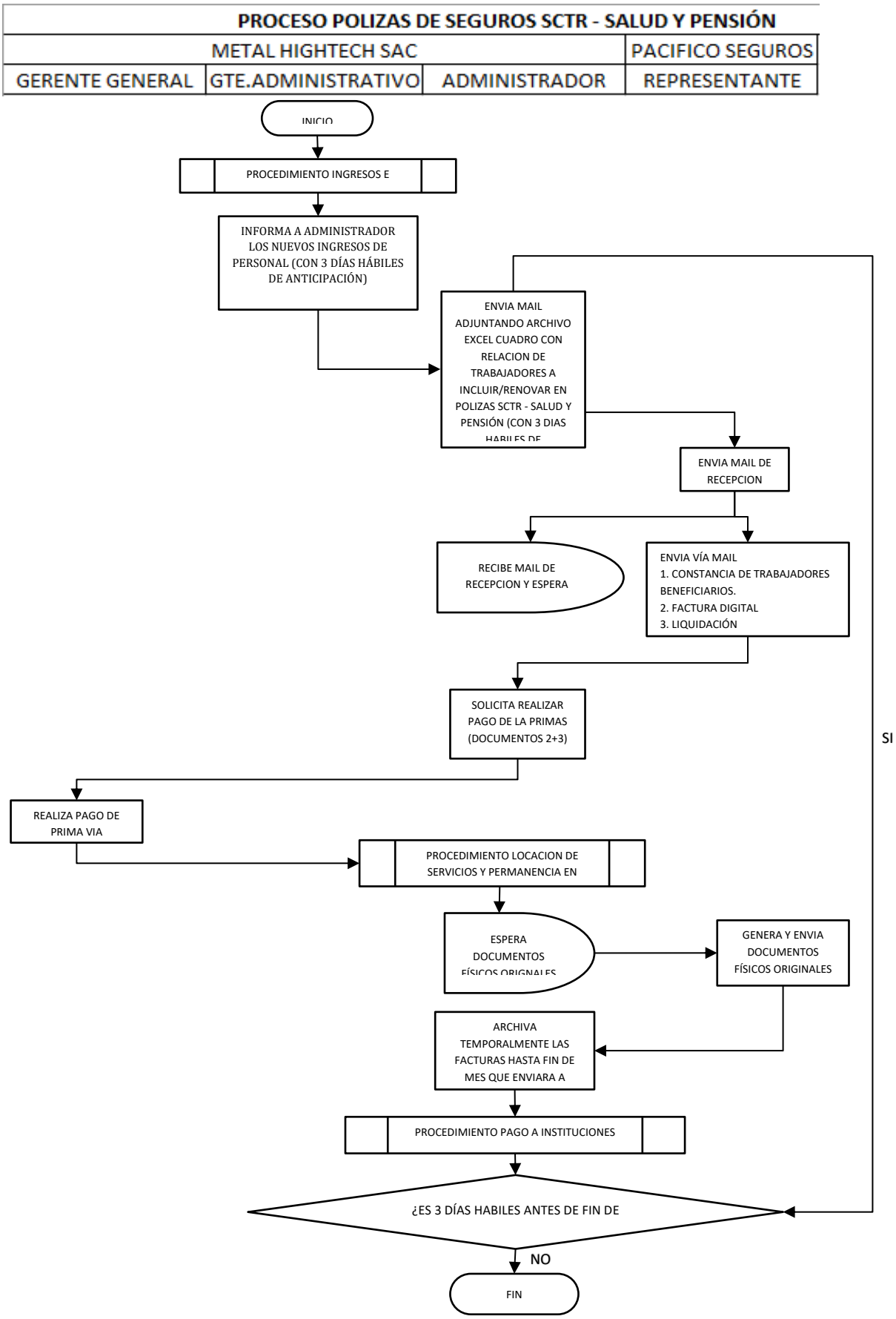
En este procedimiento se presentan 2 situaciones (ver anexo 8).:

Renovación de Póliza: Se tramita para todos los trabajadores actuales y que continuarán laborando el siguiente mes.

Inclusión en Póliza: Se tramita cada vez que ingresan nuevos trabajadores en fechas distintas a la renovación mensual.

Es responsabilidad del administrador:

- Asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- Informar al Administrador los nuevos ingresos de personal con la debida anticipación (3 días hábiles antes de su fecha de ingreso) para tramitará la inclusión en la Póliza SCTR y Salud.
- En el caso de estar confirmados nuevos ingresos para los 1ros. días del siguiente mes el Gte. Administrativo informará para incluirlos de una vez en la renovación de póliza mensual y no esperar último momento para hacer otro procedimiento de inclusión.
- Tramitar automáticamente la Renovación de la Póliza SCTR y Salud para los actuales trabajadores que continuarán laborando el siguiente mes.
- Tanto para la Renovación de Póliza como para las inclusiones el Administrador debe enviar un archivo Excel con la relación de trabajadores beneficiarios en formato enviado por la Aseguradora.
- Informar al Gerente General quien será responsable de efectuar el pago correspondiente de la prima vía el sistema TELECRÉDITO del Banco. de Crédito.
- Archivar temporalmente hasta fin de mes los documentos originales del pago de las primas que envía la aseguradora y enviarlos al Contador los fines de mes


PROCESO POLIZAS DE SEGUROS SCTR - SALUD Y PENSIÓN
METAL HIGHTECH SAC
PACIFICO SEGUROS
GERENTE GENERAL
GTE.ADMINISTRATIVO
ADMINISTRADOR
REPRESENTANTE
INICIO
PROCEDIMIENTO INGRESOS E
INFORMA A ADMINISTRADOR LOS NUEVOS INGRESOS DE PERSONAL (CON 3 DÍAS HÁBILES DE ANTICIPACIÓN)
ENVIA MAIL ADJUNTANDO ARCHIVO EXCEL CUADRO CON RELACION DE TRABAJADORES A INCLUIR/RENOVAR EN POLIZAS SCTR - SALUD Y PENSIÓN (CON 3 DIAS
ENVIA MAIL DE RECEPCION
RECIBE MAIL DE RECEPCION Y ESPERA
ENVIA VÍA MAIL
1. CONSTANCIA DE TRABAJADORES BENEFICIARIOS.
2. FACTURA DIGITAL
3. LIQUIDACIÓN
SOLICITA REALIZAR PAGO DE LA PRIMAS (DOCUMENTOS 2+3)
SI
REALIZA PAGO DE PRIMA VIA
PROCEDIMIENTO LOCACION DE SERVICIOS Y PERMANENCIA EN
ESPERA DOCUMENTOS
GENERA Y ENVIA DOCUMENTOS FÍSICOS ORIGINALES
ARCHIVA TEMPORALMENTE LAS FACTURAS HASTA FIN DE MES QUE ENVIARA A
PROCEDIMIENTO PAGO A INSTITUCIONES
¿ES 3 DÍAS HABILES ANTES DE FIN DE
NO
FIN

3.2.3. Logística y Compras.

Esta sub área esta encargada de los procesos de pedido y cotización de materiales, pedido y cotización de maquinarias, equipos y herramientas, recepción, almacenamiento y despacho de materiales y herramientas y equipos y del inventario de materiales, maquinas, equipos y herramientas

A. Pedido y cotización de materiales

En este procedimiento se presentan 4 situaciones (ver anexo 9).:

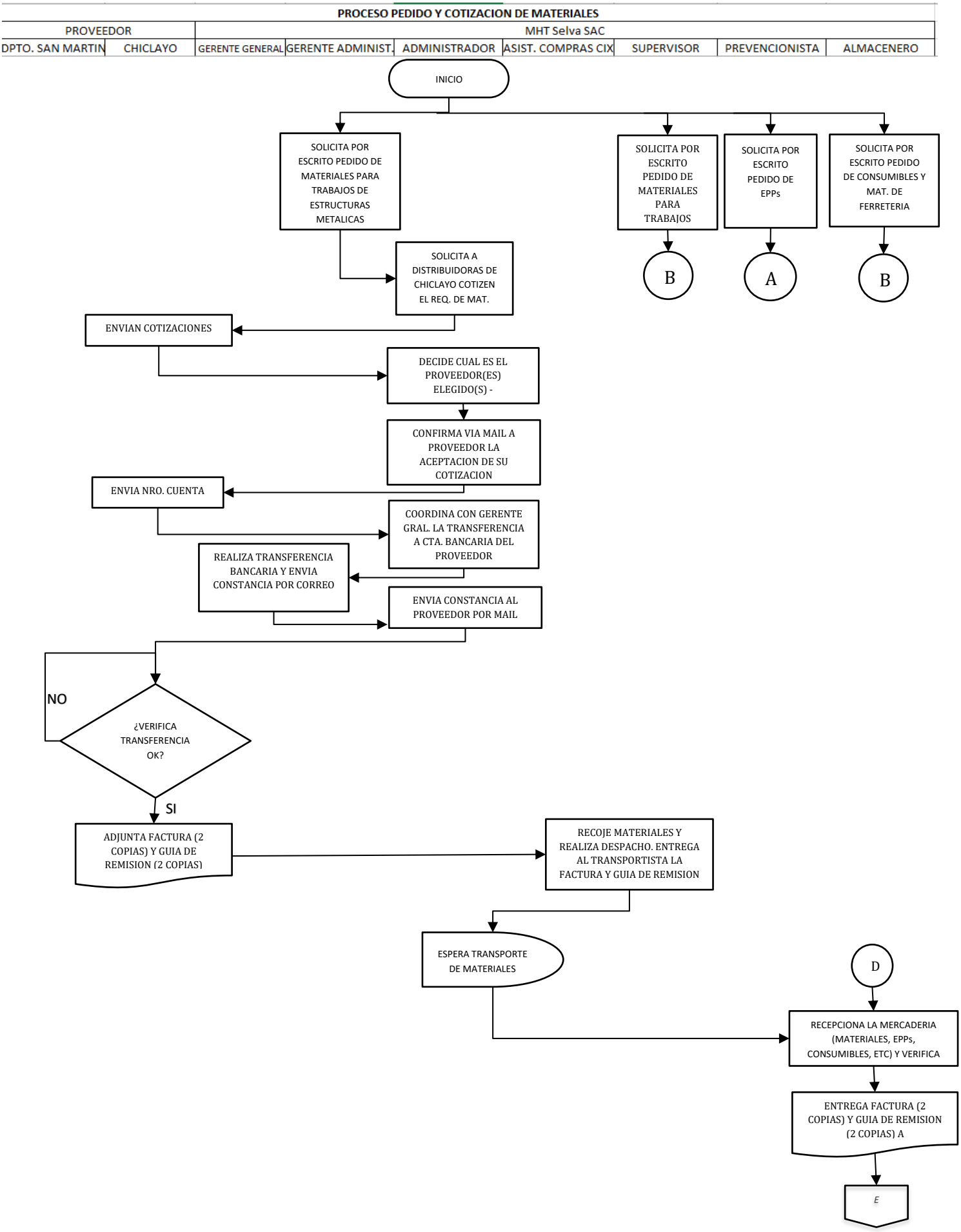
1. Pedido de Materiales para trabajos de construcciones metálicas, siendo el responsable de realizar el requerimiento el Gte. Administrativo.
2. Pedido de Materiales para trabajos de mantenimiento mecánico, siendo el responsable de realizar el requerimiento el Supervisor Mecánico.
3. Pedido de Equipos de Protección Personal (EPPs), siendo el responsable de realizar el requerimiento el Prevencionista y/o Asistente de Prevencionista.
4. Pedido de Materiales de Ferretería y consumibles, siendo el responsable de realizar el requerimiento el Almacenero.

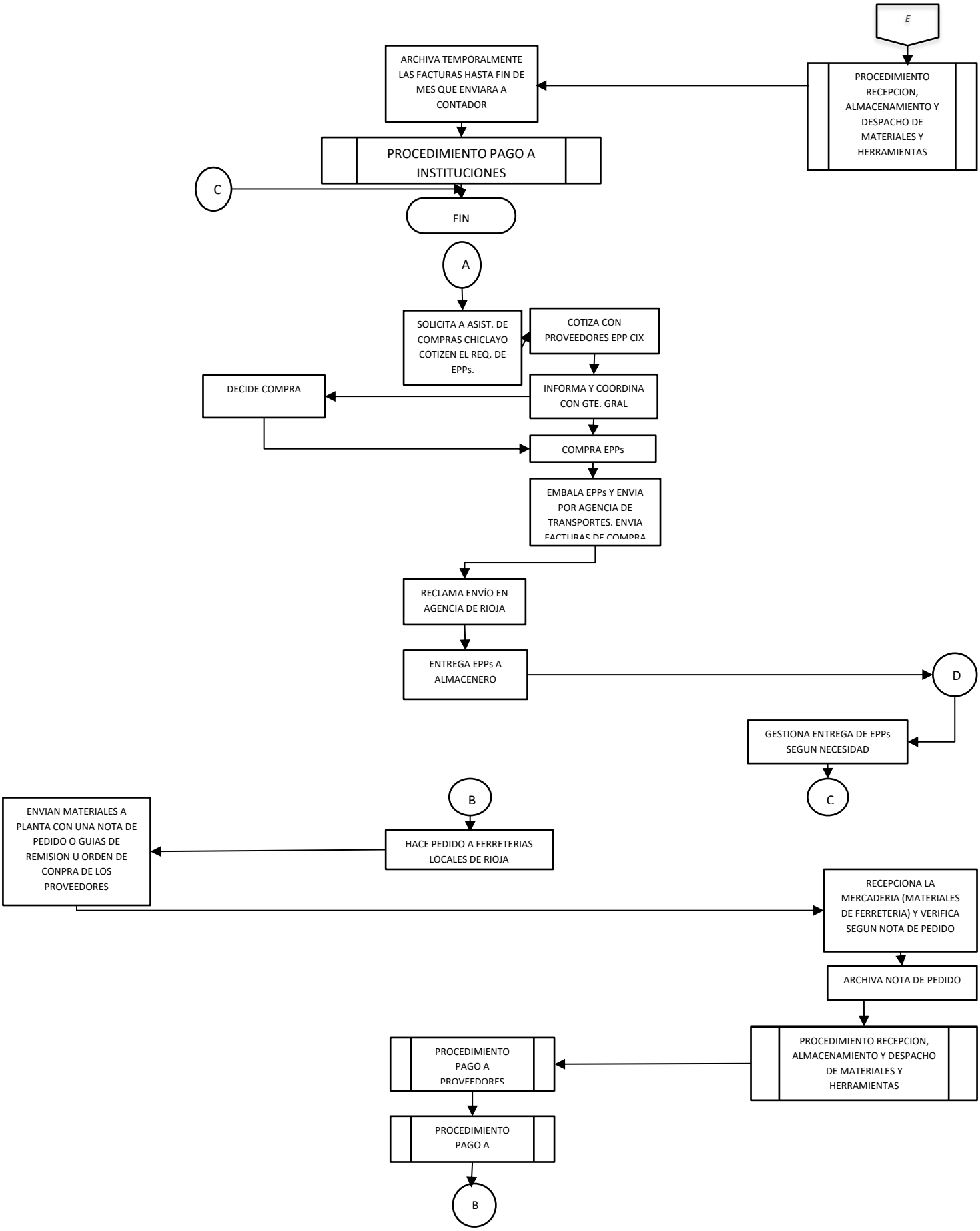
Por lo tanto, este subproceso conlleva a las siguientes responsabilidades:

- Es responsabilidad del Administrador asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- Para la situación indicada en el punto 1.a), el Administrador solicitará a proveedores de Chiclayo las cotizaciones, evaluará las mismas y seleccionará al proveedor según el criterio Beneficio/Costo y le confirmará la aceptación de la cotización, luego coordinará con la Gerencia General la transferencia bancaria y con la Asistente de compras Chiclayo el envío de la mercadería con la documentación correspondiente (factura y

guía de remisión), finalmente el Almacenero recepcionará la mercadería.

- Para la situación indicada en el punto 1.c), el Administrador solicitará a la Asistente de Compras Chiclayo cotice con proveedores de Chiclayo, el Gte. General decidirá la compra, la Asistente de Compras Chiclayo realiza la compra y el envío de la mercadería con la documentación correspondiente (factura y guía de remisión), el Administrador recogerá el envío de la agencia de transportes y finalmente la entregará al Almacenero.
- Para la situación indicada en el punto 1.b) y punto 1.d), el Administrador solicitará a las Ferreterías locales el envío de los materiales, los mismos que serán recepcionados por el Almacenero con el documento correspondiente (nota de crédito, guía de remisión o orden de compra)."


PROCESO PEDIDO Y COTIZACION DE MATERIALES
PROVEEDOR
MHT Selva SAC
DPTO. SAN MARTIN
CHICLAYO
GERENTE GENERAL
GERENTE ADMINIST.
ADMINISTRADOR
ASIST. COMPRAS CIX
SUPERVISOR
PREVENCIONISTA
ALMACENERO
INICIO
SOLICITA POR ESCRITO PEDIDO DE MATERIALES PARA TRABAJOS DE ESTRUCTURAS METALICAS
SOLICITA POR ESCRITO PEDIDO DE MATERIALES PARA TRABAJOS
SOLICITA POR ESCRITO PEDIDO DE EPPs
SOLICITA POR ESCRITO PEDIDO DE CONSUMIBLES Y MAT. DE FERRETERIA
B
A
B
SOLICITA A DISTRIBUIDORAS DE CHICLAYO COTIZEN EL REQ. DE MAT.
ENVIAN COTIZACIONES
DECIDE CUAL ES EL PROVEEDOR(ES) ELEGIDO(S) -
CONFIRMA VIA MAIL A PROVEEDOR LA ACEPTACION DE SU COTIZACION
ENVIA NRO. CUENTA
COORDINA CON GERENTE GRAL. LA TRANSFERENCIA A CTA. BANCARIA DEL PROVEEDOR
REALIZA TRANSFERENCIA BANCARIA Y ENVIA CONSTANCIA POR CORREO
ENVIA CONSTANCIA AL PROVEEDOR POR MAIL
NO
¿VERIFICA TRANSFERENCIA OK?
SI
ADJUNTA FACTURA (2 COPIAS) Y GUIA DE REMISION (2 COPIAS)
RECOJE MATERIALES Y REALIZA DESPACHO. ENTREGA AL TRANSPORTISTA LA FACTURA Y GUIA DE REMISION
ESPERA TRANSPORTE DE MATERIALES
D
RECEPCIONA LA MERCADERIA (MATERIALES, EPPs, CONSUMIBLES, ETC) Y VERIFICA
ENTREGA FACTURA (2 COPIAS) Y GUIA DE REMISION (2 COPIAS) A
E


E
PROCEDIMIENTO RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS
ARCHIVA TEMPORALMENTE LAS FACTURAS HASTA FIN DE MES QUE ENVIARA A CONTADOR
PROCEDIMIENTO PAGO A INSTITUCIONES
C
FIN
A
SOLICITA A ASIST. DE COMPRAS CHICLAYO COTIZEN EL REQ. DE EPPs.
COTIZA CON PROVEEDORES EPP CIX
DECIDE COMPRA
INFORMA Y COORDINA CON GTE. GRAL
COMPRA EPPs
EMBALA EPPs Y ENVIA POR AGENCIA DE TRANSPORTES. ENVIA FACTURAS DE COMPRA
RECLAMA ENVÍO EN AGENCIA DE RIOJA
ENTREGA EPPs A ALMACENERO
D
GESTIONA ENTREGA DE EPPs SEGUN NECESIDAD
C
B
ENVIAN MATERIALES A PLANTA CON UNA NOTA DE PEDIDO O GUIAS DE REMISION U ORDEN DE CONPRA DE LOS PROVEEDORES
HACE PEDIDO A FERRETERIAS LOCALES DE RIOJA
RECEPCIONA LA MERCADERIA (MATERIALES DE FERRETERIA) Y VERIFICA SEGUN NOTA DE PEDIDO
ARCHIVA NOTA DE PEDIDO
PROCEDIMIENTO RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS
PROCEDIMIENTO PAGO A PROVEEDORES
PROCEDIMIENTO PAGO A
B

B. Pedido y cotización de maquinarias, equipos y herramientas

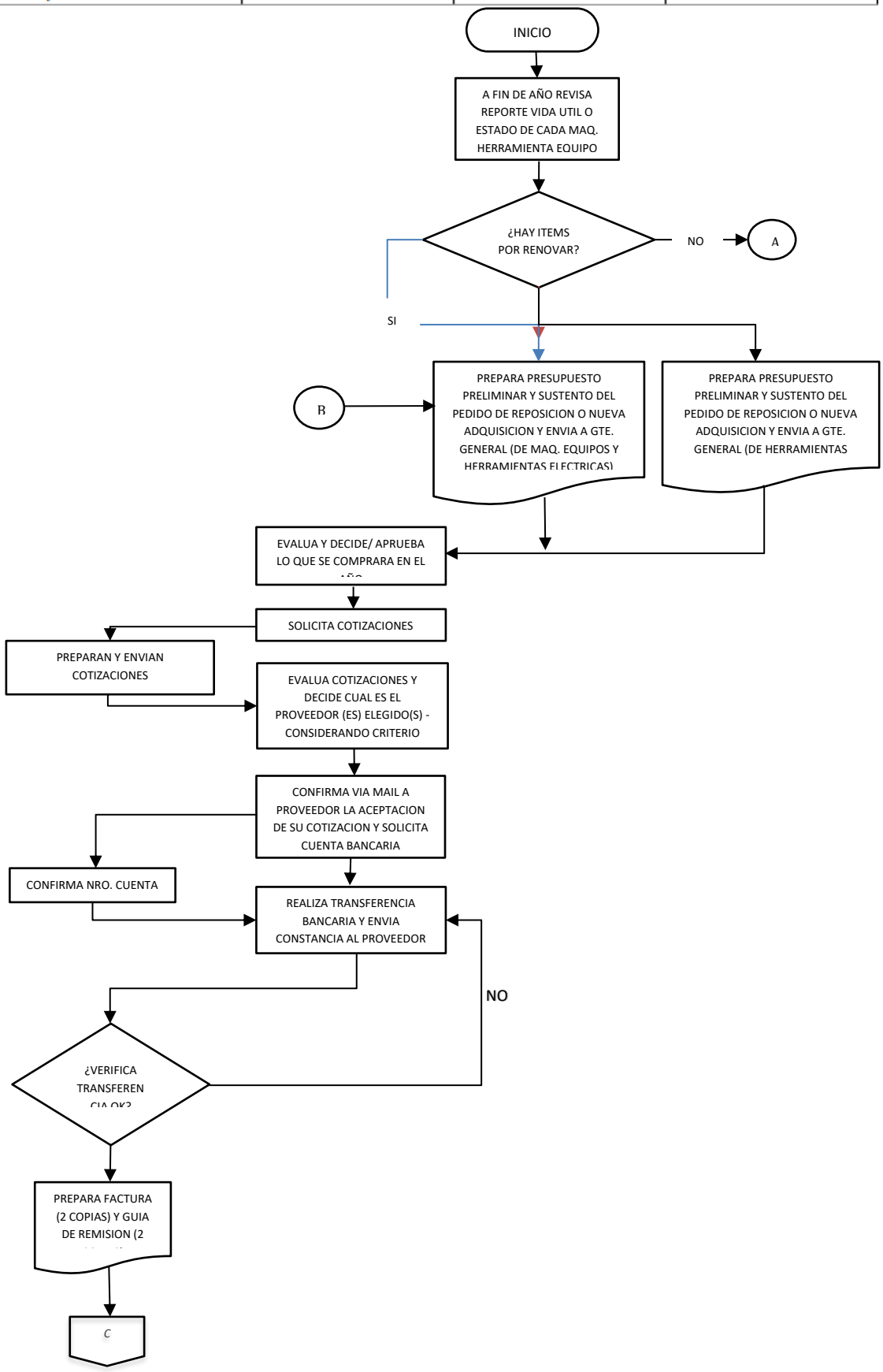
Es responsabilidad del Gerente Administrativo asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado (ver anexo 10).

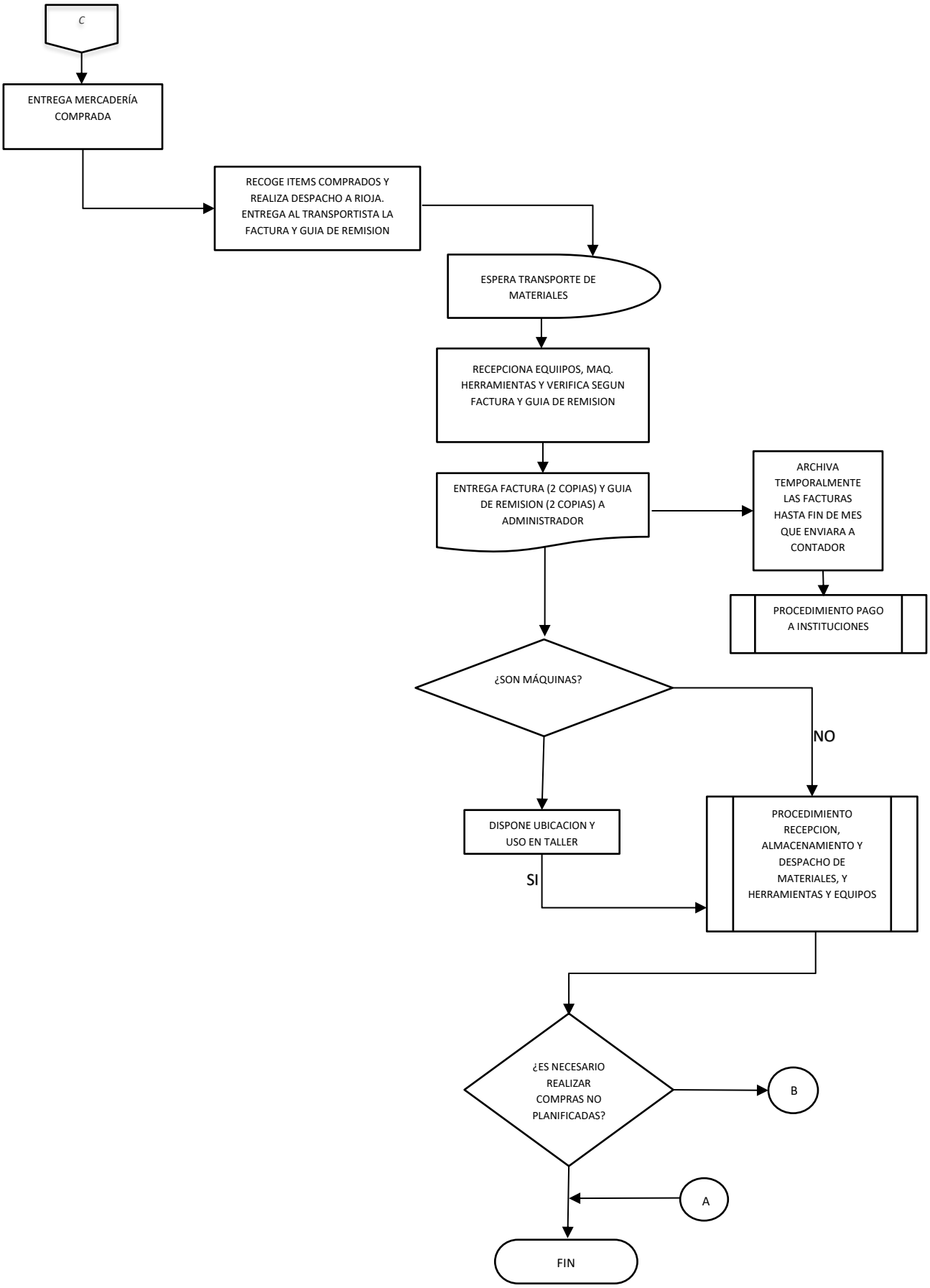
En este procedimiento se presentan 2 situaciones:

1. Pedido de Máquinas, equipos y herramientas planificadas por reposición o incremento de las existentes.
2. Pedido de Máquinas, equipos y herramientas no planificadas por necesidades de emergencia.
    - Para la situación indicada en el punto 2.a), el Gerente Administrativo revisará anualmente (último trimestre) el reporte de máquinas, equipos y herramientas eléctricas e identificará las que por tiempo de vida útil o estado actual deben ser repuestas y agregará aquellas máquinas, equipos y herramientas eléctricas que por necesidad o en función a nuestros planes de corto, mediano y largo plazo deben ser adquiridas. Preparará Presupuesto Preliminar y Sustento y enviará al Gerente General. El Administrador hará lo mismo para el caso de Herramientas Manuales.
    - El Gerente. General evaluará y decidirá si invertirá en todo o parte del requerimiento de máquinas, equipos y herramientas, solicita cotizaciones a los proveedores, decide con que proveedores trabajará, les hace confirmación, les solicita cta. bancaria y hace los depósitos o transferencias.
    - El proveedor entrega los ítems comprados (si es de Chiclayo) o envía a Chiclayo (si es de Lima) con la documentación correspondiente (factura y guía de remisión).
    - El Gerente General coordinará el envío a Rioja o Nueva Cajamarca.

- El Gerente. Administrativo dispondrá la ubicación de las máquinas dentro del taller y entregará los equipos y herramientas al almacenero para su almacenamiento y gestión.
- El Administrador recepcionará las facturas y activará el procedimiento Pago a Instituciones. Se asegurará de informar al CONTADOR que estas compras sean consideradas como Activos Fijos.
- Si en el transcurso del año surgiera alguna necesidad de compra de máquinas, equipos o herramientas no planificadas (de emergencia) según lo que se indica en el punto 2.b), el Gerente. Administrativo se encargará de activar este procedimiento."

PROCESO PEDIDO Y COTIZACION DE MAQ. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS			
PROVEEDORES	MHT Selva SAC		
LIMA / CHICLAYO	GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINIST.	ADMINISTRADOR




C
ENTREGA MERCADERÍA COMPRADA
RECOGE ITEMS COMPRADOS Y REALIZA DESPACHO A RIOJA. ENTREGA AL TRANSPORTISTA LA FACTURA Y GUIA DE REMISION
ESPERA TRANSPORTE DE MATERIALES
RECEPCIONA EQUIIPOS, MAQ. HERRAMIENTAS Y VERIFICA SEGUN FACTURA Y GUIA DE REMISION
ENTREGA FACTURA (2 COPIAS) Y GUIA DE REMISION (2 COPIAS) A ADMINISTRADOR
ARCHIVA TEMPORALMENTE LAS FACTURAS HASTA FIN DE MES QUE ENVIARA A CONTADOR
PROCEDIMIENTO PAGO A INSTITUCIONES
¿SON MÁQUINAS?
NO
DISPONE UBICACION Y USO EN TALLER
SI
PROCEDIMIENTO RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MATERIALES, Y HERRAMIENTAS Y EQUIPOS
¿ES NECESARIO REALIZAR COMPRAS NO PLANIFICADAS?
B
A
FIN

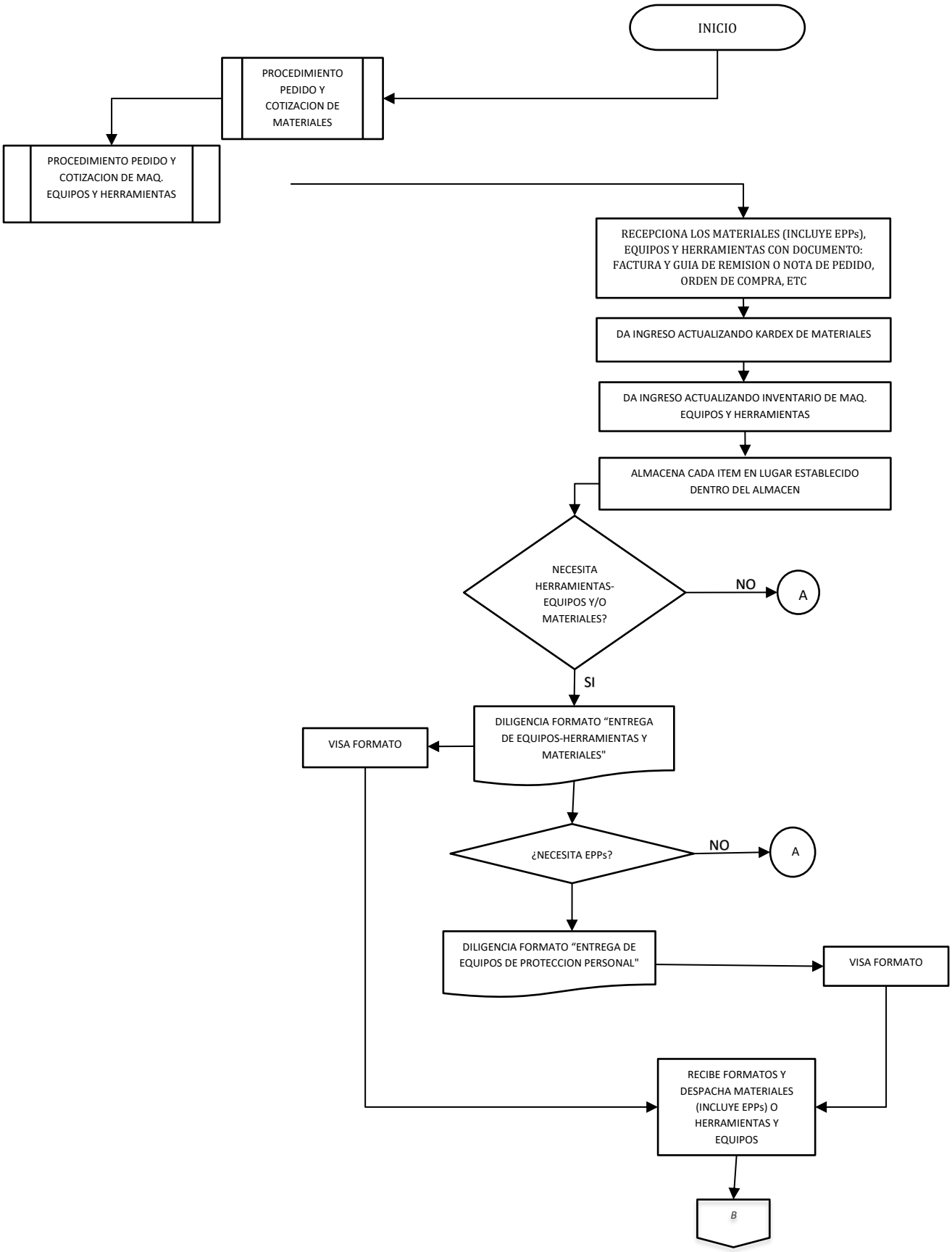
C. Recepción, almacenamiento y despacho de materiales y herramientas y equipos

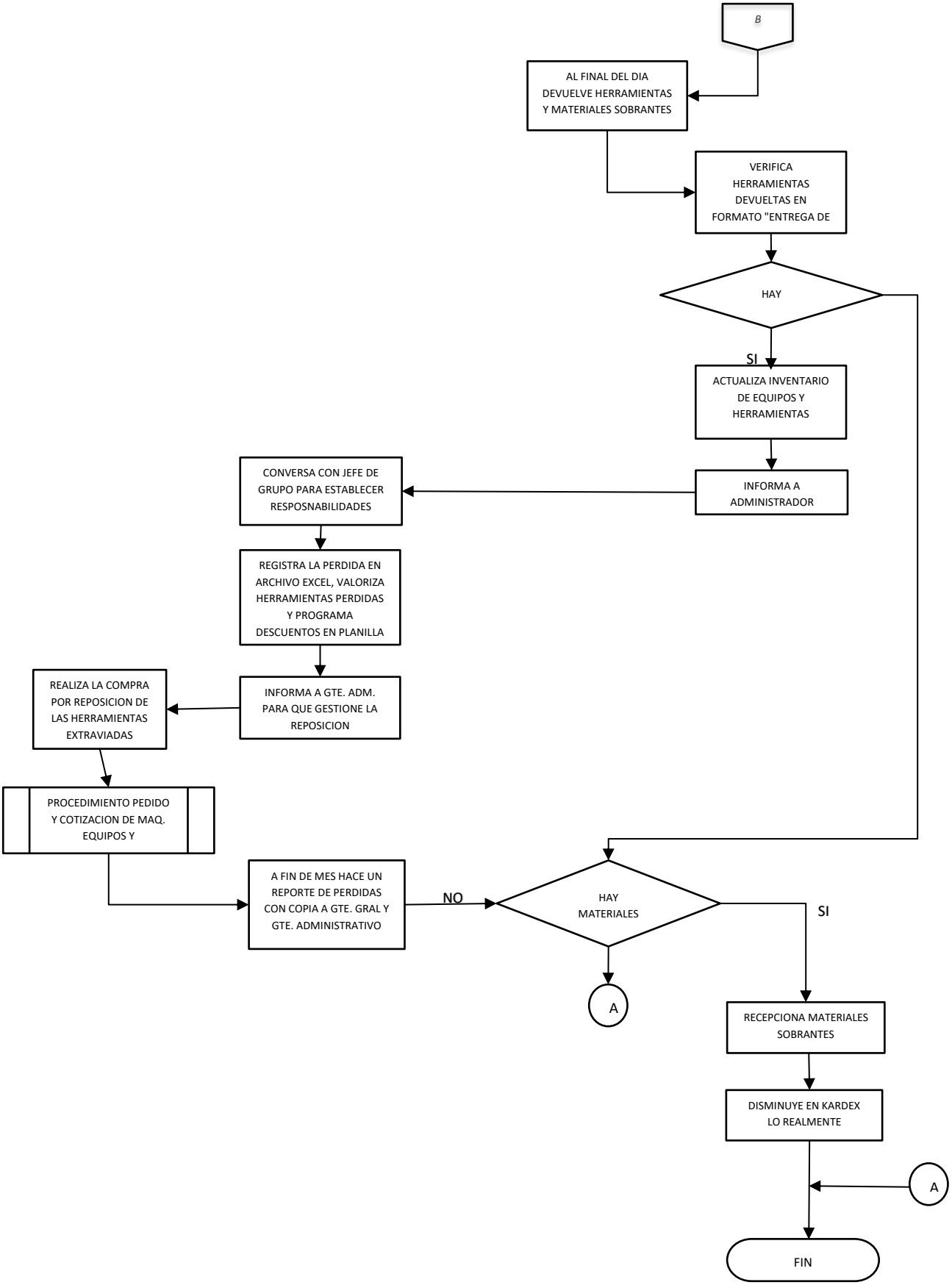
Es responsabilidad del Almacenero asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado. El Administrador tiene la responsabilidad final sobre el cumplimiento de este procedimiento (ver anexo 11).

- El Almacenero recepcionará los Materiales (incluyendo los EPPs) y las Herramientas y Equipos y los verificará con su respectivo documento: Facturas, Guías de Remisión, Notas de Crédito, Orden de Compra, etc., según sea el caso.
- Si se trata de Materiales el Almacenero dará ingreso actualizando las respectivas tarjetas de Kardex.
- Si se trata de Maquinarias Equipos y Herramientas el Almacenero dará ingreso actualizando el inventario de Máquinas, Equipos y Herramientas.
- El Almacenero almacenera los ítems recepcionados en los lugares establecidos para cada uno de ellos dentro del espacio físico del almacén.
- Los Colaboradores diariamente -al inicio de la jornada y según las necesidades de los trabajos programados- diligenciarán el formato ""Entrega de Herramientas y Equipos y Materiales"" y obtendrá el VºBº del Supervisor Mecánico.
- Los Colaboradores -según el deterioro de sus EPPs- diligenciarán el formato ""Entrega de Equipos de Protección Personal"" y obtendrá el VºBº del Prevencionista.
- Ambos formatos (puntos 6 y 7) serán entregados por los colaboradores al Almacenero quién despachará las herramientas, equipos y materiales autorizados.
- Al final de la Jornada diaria, los Colaboradores devolverán las herramientas y equipos y el Almacenero verificará la devolución total según el formato ""Entrega de Herramientas y Equipos y Materiales"".
- Si hay faltantes de Herramientas y Equipos actualizará el Inventario (disminuyendo los ítems perdidos), luego le informará al Administrador.

- El Administrador conversará con el Jefe de Grupo y/o con los colaboradores involucrados para establecer responsabilidades y definir a quién se efectuarán los descuentos, registrará las pérdidas en archivo Excel ""Registro de Pérdidas.xls"", valorizará cada ítem perdido y según ello programará dependiendo del monto los descuentos en Planilla.
- El Administrador le informará al Gerente Administrativo quién activará la reposición de las Herramientas y Equipos mediante el procedimiento Pedido y Cotización de Máquinas, Equipos y Herramientas.
- El Administrador mensualmente realizará un reporte de pérdidas y le informará al Gerente Administrativo y al Gerente General.
- Al final de la Jornada diaria, si hay Materiales sobrantes los Colaboradores los devolverán al Almacenero quién calculará los materiales realmente consumidos y actualizará el Kardex con la salida real."

PROCESO RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS					
MHT Selva SAC					
GERENTE ADMINIST.	ADMINISTRADOR	SUP. MECANICO	COLABORADORES	ALMACENERO	PREVENCIONISTA

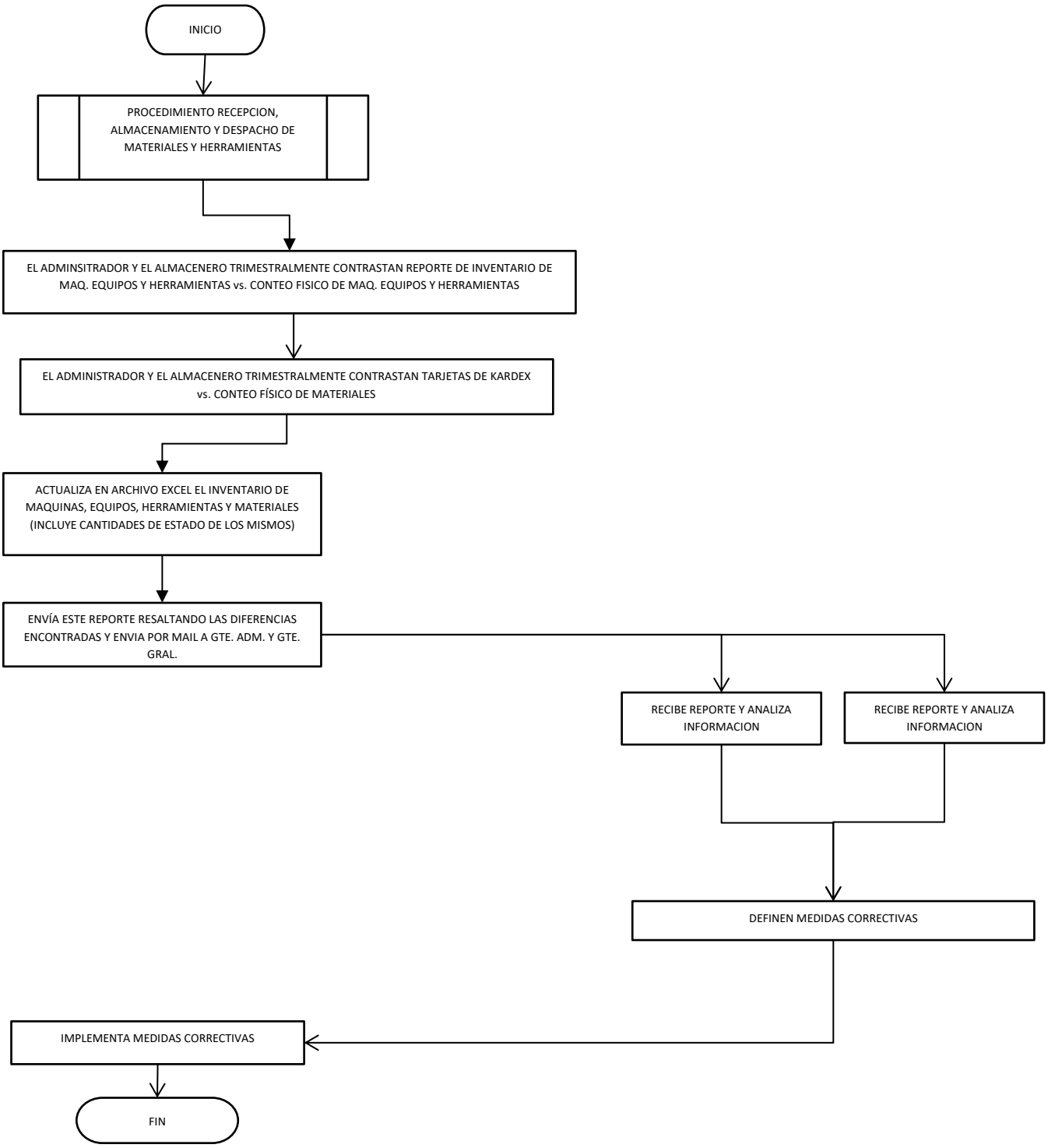



B
AL FINAL DEL DIA DEVUELVE HERRAMIENTAS Y MATERIALES SOBRANTES
VERIFICA HERRAMIENTAS DEVUELTAS EN FORMATO "ENTREGA DE
HAY
SI
ACTUALIZA INVENTARIO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS
INFORMA A ADMINISTRADOR
CONVERSA CON JEFE DE GRUPO PARA ESTABLECER RESPOSNABILIDADES
REGISTRA LA PERDIDA EN ARCHIVO EXCEL, VALORIZA HERRAMIENTAS PERDIDAS Y PROGRAMA DESCUENTOS EN PLANILLA
NO
INFORMA A GTE. ADM. PARA QUE GESTIONE LA REPOSICION
REALIZA LA COMPRA POR REPOSICION DE LAS HERRAMIENTAS EXTRAVIADAS
PROCEDIMIENTO PEDIDO Y COTIZACION DE MAQ. EQUIPOS Y
A FIN DE MES HACE UN REPORTE DE PERDIDAS CON COPIA A GTE. GRAL Y GTE. ADMINISTRATIVO
NO
HAY MATERIALES
SI
A
RECEPCIONA MATERIALES SOBRANTES
DISMINUYE EN KARDEX LO REALMENTE
A
FIN

D. Inventario de materiales, maquinas, equipos y herramientas (ver anexo 12)

- Es responsabilidad del Administrador asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- El Administrador y el Almacenero trimestralmente realizarán el inventario de máquinas, equipos y herramientas contrastando el reporte manual de inventario que lleva el Almacenero contra el conteo físico de cada máquina, equipo y herramienta.
- El Administrador y el Almacenero trimestralmente realizarán el inventario de materiales contrastando las Tarjetas de Kardex de Materiales que lleva el Almacenero contra el conteo físico de cada material en las respectivas tarjetas de Kardex.
- El Administrador actualizará el archivo Excel "Inventario.xls" indicando la cantidad y estado de cada máquina, equipo, herramienta y asimismo el stock final de los materiales.
- El Administrador enviará este reporte a la Gerencia General y Gerencia Administrativa resaltando las diferencias si las hubiere.
- Tanto el Gerente. General como el Gerente Administrativo analizarán el reporte de inventario y definirán medidas correctivas.
- El Administrador se encargará de implementar las medidas correctivas definidas en el punto anterior.

PROCESO INVENTARIO DE MATERIALES, MAQ. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS			
MHT Selva SAC			
ADMINISTRADOR	ALMACENERO	GTE. ADMINISTRATIVO	GTE. GENERAL



3.2.4. Gestión Administrativa y Contable

Esta sub área esta encargada de los procesos de pago a proveedores, facturación - cobro de facturas a CS y Caja chica

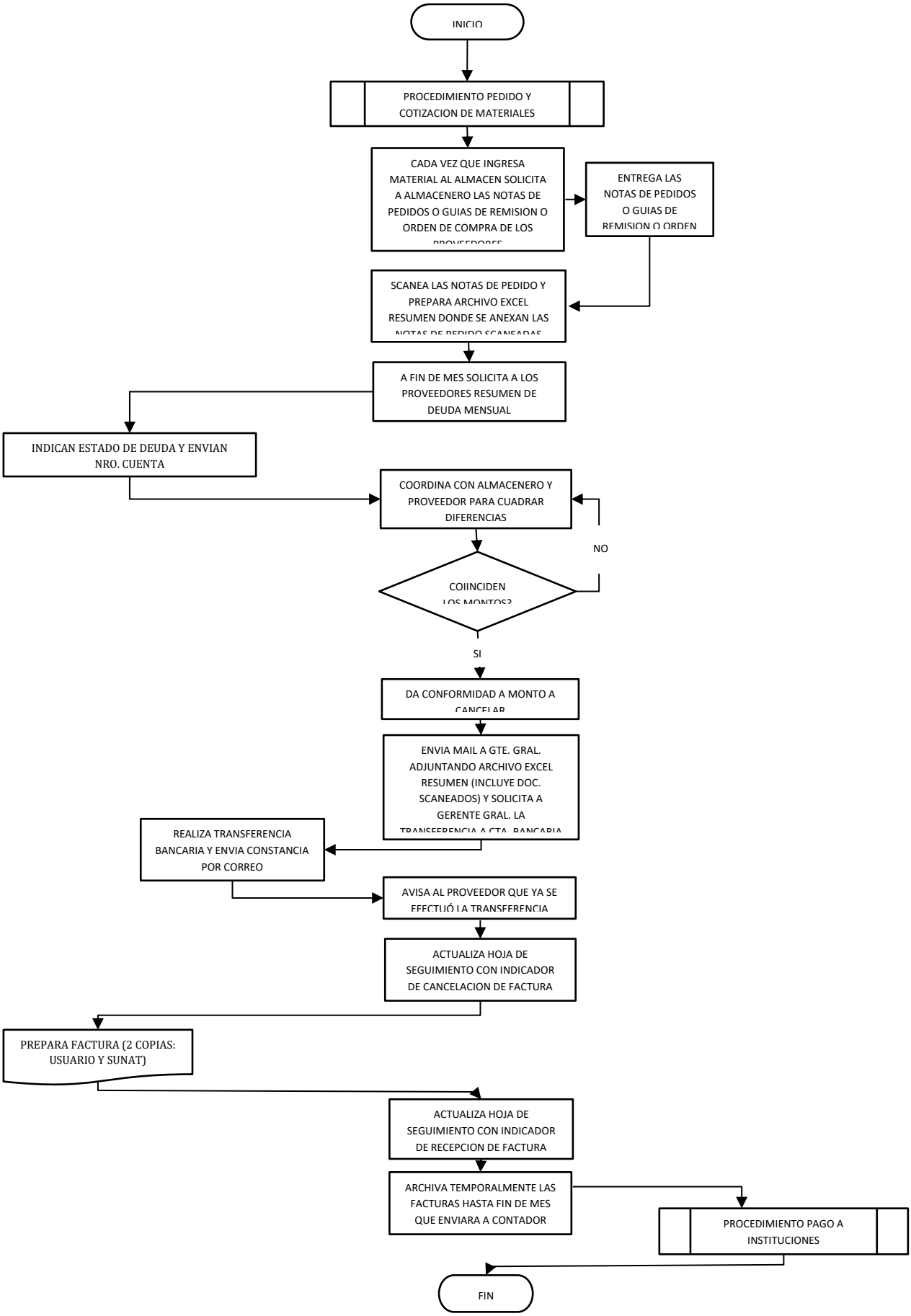
A. Pago a proveedores

Este procedimiento se ejecuta para cancelar los pedidos que MHT ha hecho en un mes a nuestros proveedores locales (que es una parte del Procedimiento Pedido y Cotización de Materiales), (ver anexo 13).

- Es responsabilidad del Administrador asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- Cada vez que se recepciona un Pedido de Materiales el Administrador le solicita al Almacenero los Documentos de Entrega de Materiales (Notas de Pedido, Guías de Remisión, Orden de Compra o similares).
- El Administrador escaneará todos los Documentos de Entrega de Materiales nombrándolos con el nombre del proveedor y el nro. de Documento de Entrega y registrará el detalle del pedido en un archivo excel "SOLICITUD DE MATERIALES A PROVEEDORES.xls".
- A fin de mes el Administrador solicitará al Proveedor le envíe un resumen de su deuda y que reconfirme su Nro. de Cta.
- Será responsabilidad del Administrador VERIFICAR que el monto de la deuda calculada por nosotros según las notas de pedido COINCIDAN con el monto de la deuda que nos envía el proveedor. Sino coinciden los montos, el Administrador debe coordinar tanto con el Almacenero como con el mismo proveedor para aclarar y corregir las diferencias.
- Una vez confirmado el monto de la deuda, enviará al Gerente. General el archivo Excel "SOLICITUD DE MATERIALES A PROVEEDORES.xls" anexando los escaneados de los Documentos de Entrega de Materiales.

- Será responsabilidad del Gerente. General revisar la información y realizar las transferencias en un tiempo máximo de 24 horas y enviar los Boucher al Administrador.
- El Administrador deberá comunicar al proveedor y hacer seguimiento hasta que le llegue la factura.
- El Administrador deberá actualizar archivo Excel de seguimiento "CONTROL DE PAGOS A PROVEEDORES.xls" para actualizar el indicador de cancelación e indicador de recepción de documento.
- El Administrador archivará temporalmente las facturas hasta que envíe todas las facturas al Contador de la empresa.
- Los proveedores que normalmente intervienen en este proceso son: Las Ferreterías Locales y el proveedor de Oxígeno y Acetileno.

PROCESO PAGO A PROVEEDORES				
PROVEEDOR	MHT Selva SAC			
FERRETERIAS Y P.INSUMOS OXICORTE	GTE. GENERAL	ADMINISTRADOR	ALMACENERO	CONTADOR

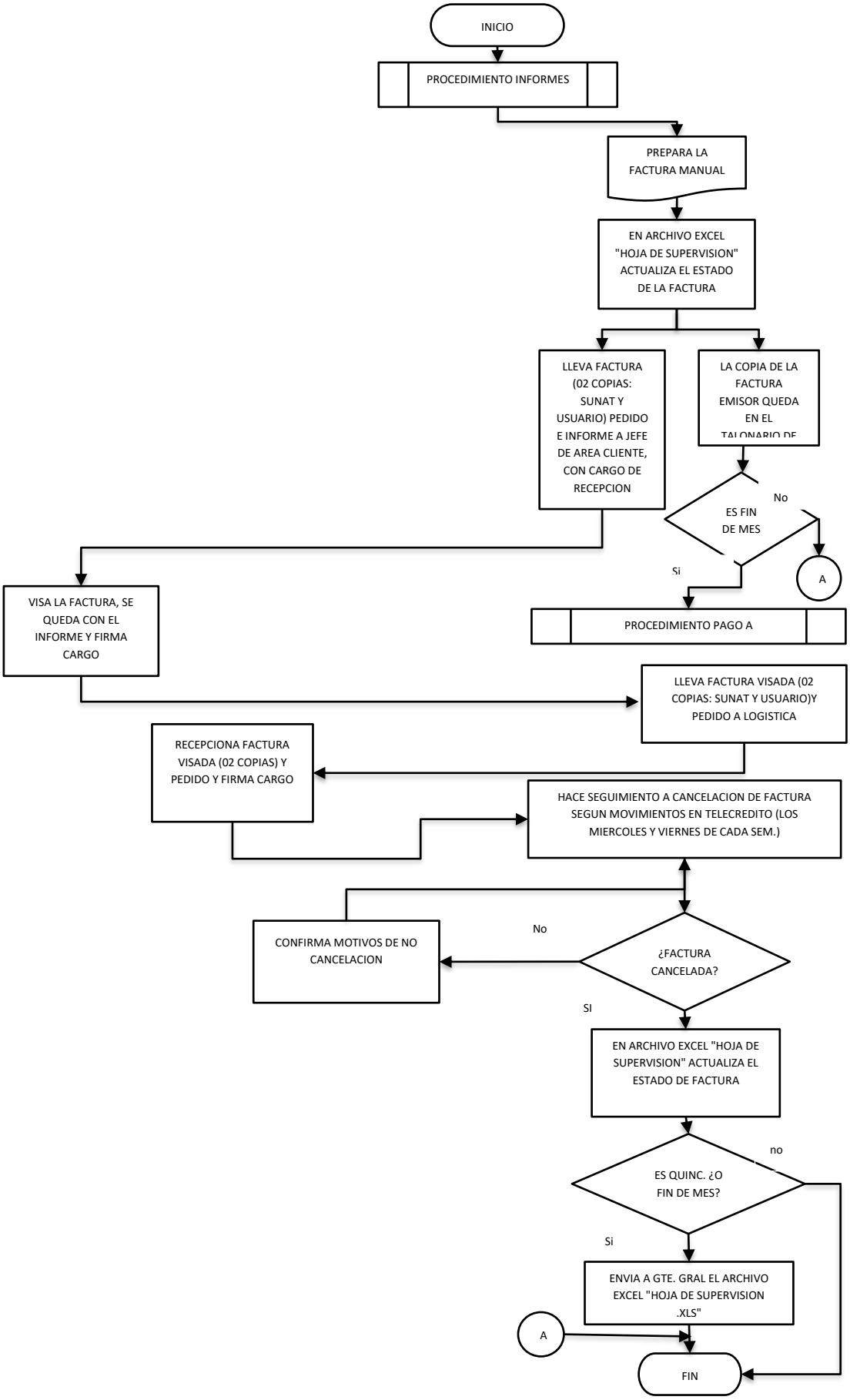


B. Facturación - Cobro de facturas a CS

Para activar este procedimiento es una condición necesaria contar con el Informe y SOLPE del trabajo realizado (ver anexo 14).

- Es responsabilidad del Administrador asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado.
- El Administrador prepara la factura por el trabajo realizado (según el Informe) y un cargo de recepcion de informe y factura.
- El Administrador se dirigirá al jefe del Área Cliente quién visará la factura y el cargo de recepción y se quedará con el Informe.
- El Administrador se dirigirá a Logística y entregará la factura visada con la SOLPE y hará firmar el cargo de recepción.
- El Administrador registrará la factura en el archivo Excel "HISTORICO COTIZACIONES.xlsx"
- El Administrador hace seguimiento a la cancelación de las facturas (los días miércoles y viernes) usando el sistema TELECRÉDITO del Banco. de Crédito y nuevamente actualizará la "HISTORICO COTIZACIONES.xlsx". En caso no se hayan cancelado todas las facturas presentadas coordinará con el área de Contabilidad para indagar por los motivos de la no cancelación y continuará haciendo seguimiento.
- El Administrador debe cumplir con enviar al Gerente General en la quincena y a fin de mes el archivo "HISTORICO COTIZACIONES.xlsx".

PROCESO FACTURACION - COBRO DE FACTURAS A CS					
CEMENTOS SELVA			MHT Selva SAC		
JEFE AREA CLIENTE	LOGISTICA	CONTABILIDAD	GERENTE ADMINIST.	ADMINISTRADOR	CONTADOR



C. Caja chica (ver anexo 15).

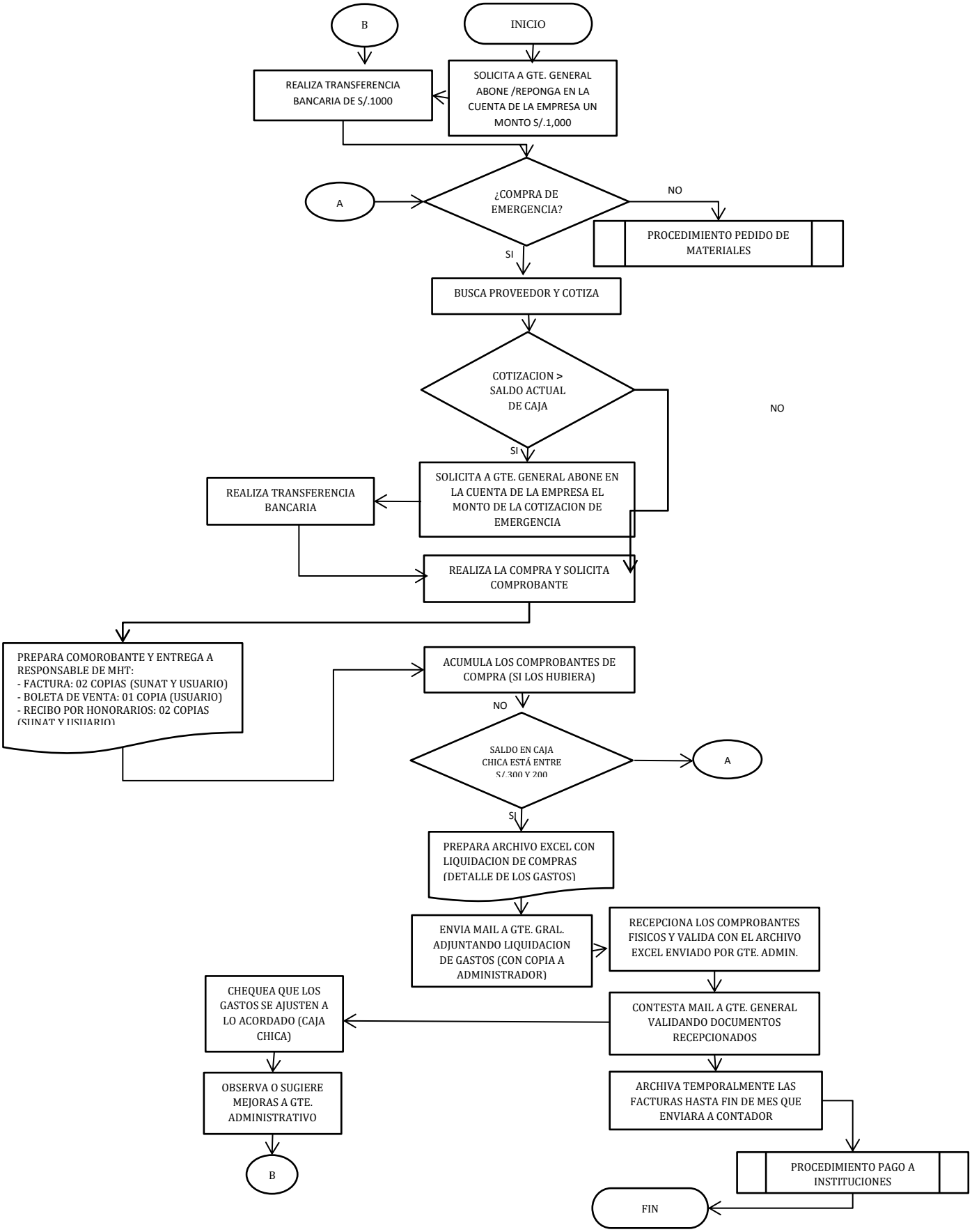
- El monto establecido para caja chica es de S/.1,000.00
- El responsable de manejar este dinero es el Gerente Administrativo.
- Cada vez que sea necesario realizar una compra el Gerente Administrativo evaluará si se ajusta a los requisitos/criterios para Compras de Emergencia, es decir deben evaluarse los siguientes criterios:
    - Compras/gastos menores: aquellos cuyo monto es menor a S/. 300
    - No rutinarias: compras ocasionales (no repetitivas), si son repetitivas con cierta frecuencia debe evaluarse manejarlas en el procedimiento de Pedido de Materiales con alguno de nuestros proveedores establecidos.
    - De emergencia: compras que independientemente de su monto sean necesarias para atender requerimientos de trabajos y asegurar cumplimiento de plazos y brindar un servicio de calidad.
- Se buscará al (a los) proveedor(es), se cotizará si amerita, se decidirá y se realizará la compra.
- Si el monto requerido para la compra de emergencia es mayor que el saldo actual o el monto total de la Caja Chica, el Gerente Administrativo debe coordinar con el Gerente General, sustentando la necesidad y el monto que debe ser transferido.
- Para solicitar la reposición del efectivo de Caja Chica, se establece que la condición será cuando el saldo se encuentre en un nivel entre S/.300 y S/.200. Está solicitud debe ir acompañada de una Liquidación de Gastos de Caja Chica ""CAJA CHICA MES AÑO.xls""
- En la medida de lo posible debe solicitarse documentos de pago (Facturas, Boletas de Venta, Recibo por Honorarios, etc.) que sirvan

como sustento. Queda claro que esto es responsabilidad de la persona(s) que realizan la compra.

- Estos documentos serán entregados al Administrador cada vez que se liquide la Caja Chica, quién los verificará contra el archivo Excel de Liquidación.
- Es responsabilidad del Gerente. Gral. reponer vía transferencia bancaria el monto establecido de la Caja Chica en un máximo de 24 horas. de haber recibido mail de sustento del Gerente Administrativo y la validación de documentos por parte del Administrador, con la finalidad de asegurar la disponibilidad de efectivo y minimizar las demoras, retrasos o efectos negativos que se generen a consecuencia de ello."

PROCESO DE CAJA CHICA

PROVEEDOR	MHT Selva SAC			
VARIOS (OCASIONALES)	GTE. GENERAL	GTE.ADMINISTRAT.	ADMINISTRADOR	CONTADOR



4. Gerente de Operaciones

Asegurar la gestión Operativa de la empresa siendo responsable de la realización eficiente de los trabajos de mantenimiento metal mecánicos que sean asignados.

4.1 Funciones

- Realizar las mediciones y fotografías de los trabajos a cotizar.
- Elaborar un informe escrito con la información del servicio, tareas realizadas, equipos y herramientas utilizadas por cada trabajo realizado.
- Coordinar con Supervisores y jefes de CS y con el Gerente Administrativo de MHT sobre los trabajos asignados por las áreas de Mantenimiento, Seguridad y Producción.
- Conformar los grupos de trabajo e impartir indicaciones a los trabajadores sobre la manera como se realizará cada trabajo.
- Realizar el Bloqueo y etiquetado de las máquinas donde se va a realizar trabajos.
- Inspeccionar que el trabajo se realice de una buena manera y dar el VºBº una vez finalizado el mismo.
- Coordinar con el Administrador la reposición y compra de materiales para trabajos mecánicos
- Verificar y validar diariamente la Asistencia del Personal y reportar sus horas extras.
- Velar por el orden y limpieza del taller y de las zonas donde se efectuaron trabajos.
- Elaborar PETS

4.2 Procedimientos de la Gerencia de Operaciones

4.2.1. Cotizaciones e Informes

Esta sub área referencia los procedimientos de los Contratos de Locación y permanencia en planta, elaboración de proformas y de la elaboración de informes

A. Contratos de Locación y Permanencia en Planta

El Administrador es el responsable general de este proceso; para este procedimiento se tendrá en cuenta que si el monto del servicio (ver anexo 16):

a) es Menor de S/.10,000.00 deberá tener pedido aprobado más contrato de locación de servicio elaborado por MHT.

b) A partir de S/.10,000.00 hasta menor de S/.50,000.00 deberán contar con pedido aprobado más contrato emitido por Gerencia de Operaciones CSSA.

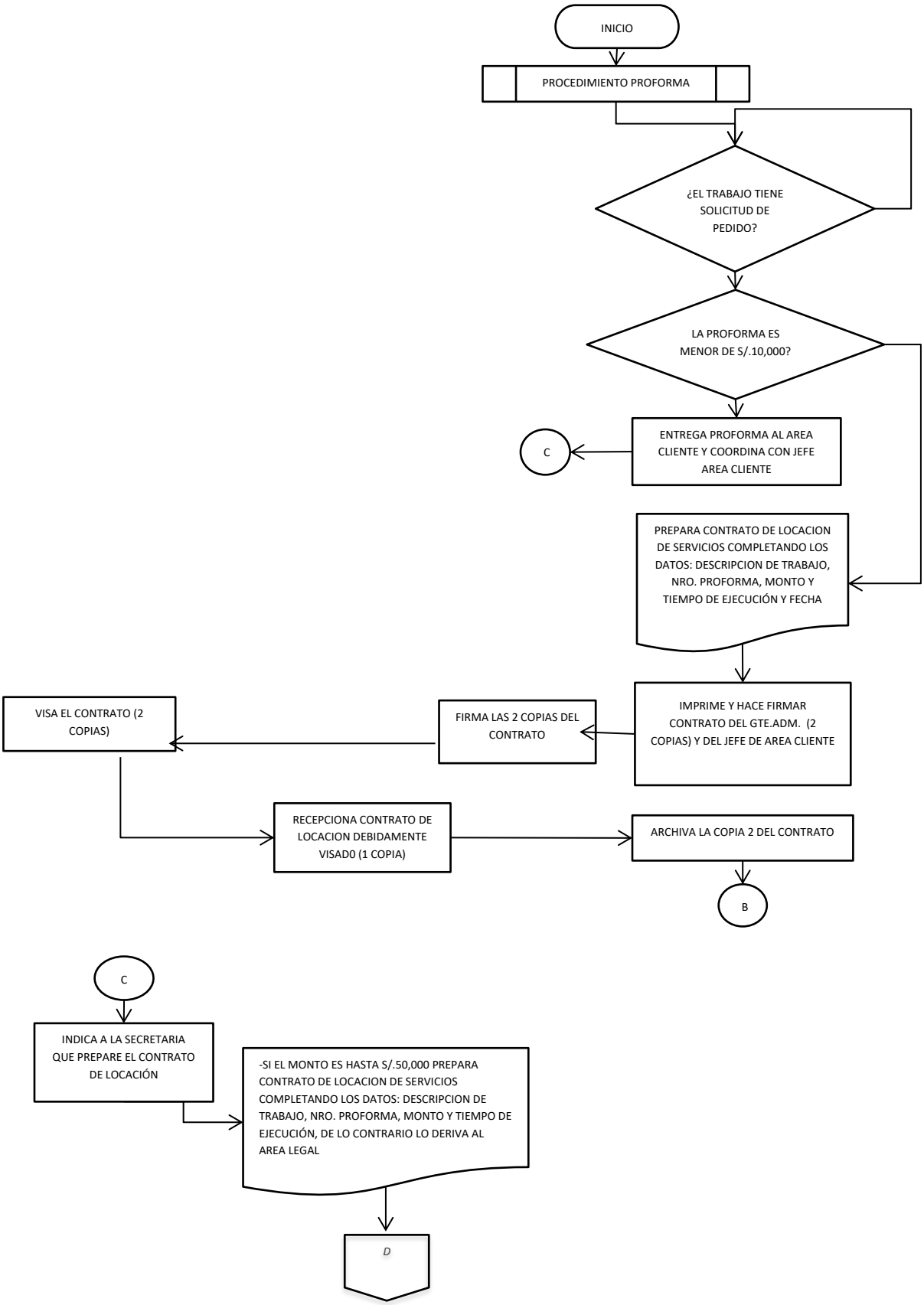
c) A partir de S/.50,000.00 los contratos tienen que ser generados por el Área Legal previo registro en el aplicativo INTRANET. Estos contratos son delicados y exigen normalmente póliza de responsabilidad civil por USD$100,000.00, así como carta fianza del 10%, también seguro vida Ley y no deben ingresar a planta mientras no cuenten con todos los requisitos mencionados.

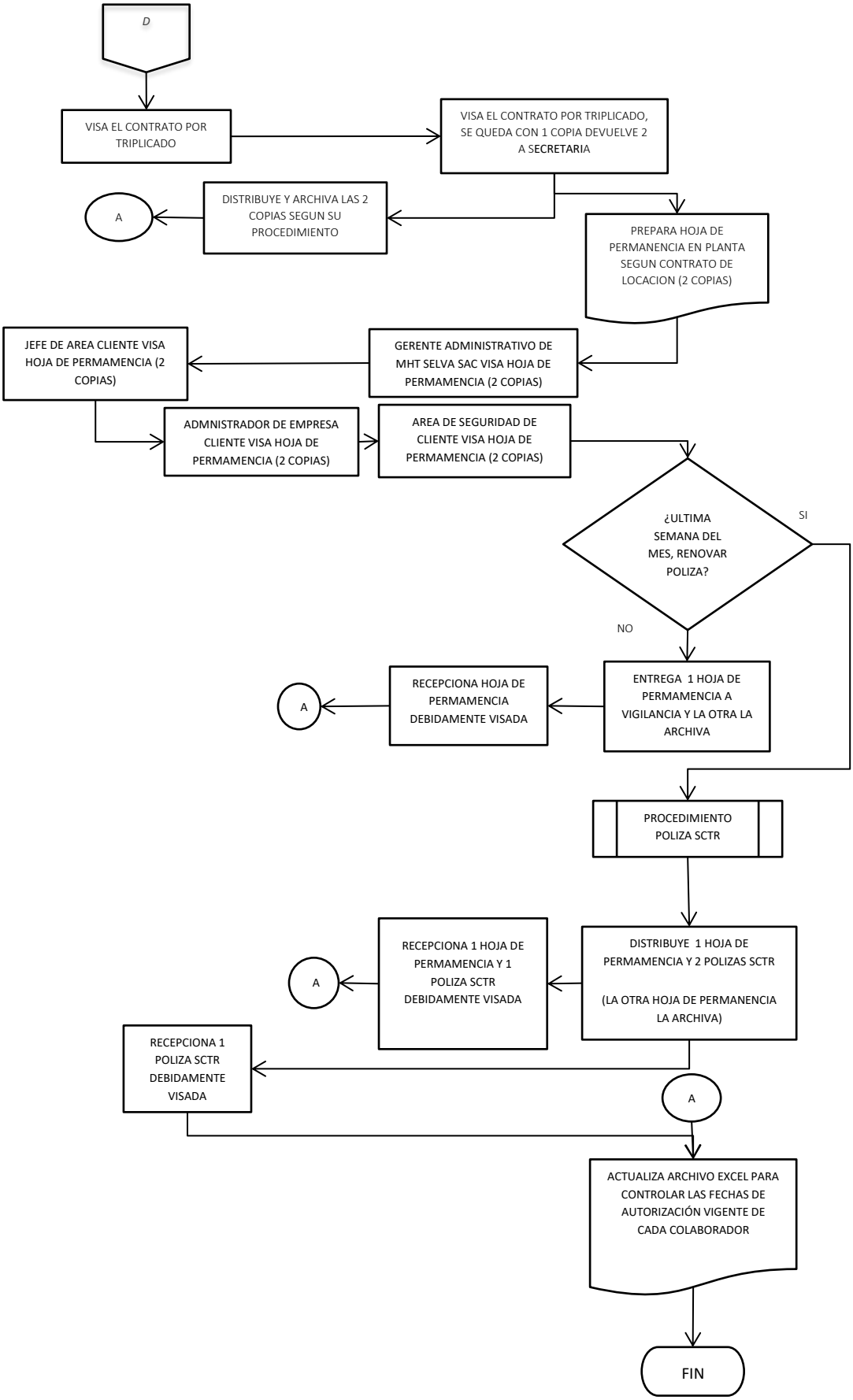
- Para el caso que MHT deba elaborar el Contrato de Locación de Servicios (punto 2.a) el Administrador emitirá 2 copias del contrato que serán firmadas por el Gerente Administrativo de MHT y por el jefe del Área Cliente de CS, distribuyendo 1 copia a Secretaria de Administración de Planta y la otra para su archivo.
- Para el caso que la Gerencia de Operaciones CSSA deba elaborar el Contrato de Locación de Servicios (punto 2.b) el Administrador de MHT entregará copia de la cotización y coordinará con el jefe del área cliente quien a su vez dará las indicaciones a la secretaria para que elabore el contrato por triplicado que será firmado por el Gerente de

Operaciones de CSSA y el Gerente Administrativo de MHT, una copia será entregada a MHT.

- Con el Contrato firmado el Administrador prepara la Hoja de Autorización de Ingreso y permanencia en Planta por duplicado y obtiene las firmas del Representante Legal de MHT (Gerente Administrativo. o Administrador), jefe de área Cliente de CSSA, Administración de CSSA y finalmente de Seguridad de CSSA. Con la observación que si en la hoja de autorización de ingreso figura personal nuevo en ese caso firmará en 3er. orden el área de Seguridad de CSSA y finalmente el área de Administración de CCSA. De estas 2 copias 1 se entregará a Vigilancia de la Planta y la otra se archivará.
- Si nos encontramos en la última semana del mes el Administrador deberá activar el proceso Póliza SCTR y enviará 1 copia a Vigilancia de Planta y otra a Administración de CSSA.
- Dado que en el proceso de Proformas se está determinando para qué trabajos amerita hacer Contratos de Locación y Hojas de Autorización de Ingreso y permanencia en Planta, en este procedimiento se aclara que se continuarán realizando contratos y hojas de permanencia para trabajos "grandes" (previamente cotizados), pero además se realizarán contratos y hojas de permanencia para algunos trabajos de emergencia (por 2 días o más de estar justificado) que nos permita asegurar el ingreso de nuestro personal a Planta.
- Otra consideración a tener en cuenta será que en la medida de lo posible se procurará que los permisos de ingreso a Planta no venzan el fin de semana (sáb./dom.) sino los lunes, esto para tener asegurado el ingreso para la siguiente semana.
- Será responsabilidad del Administrador llevar un archivo Excel para ir controlando las fechas de vigencia de la autorización de cada uno de los colaboradores.

PROCESO CONTRATOS DE LOCACION Y PERMANENCIA EN PLANTA							
CEMENTOS SELVA						MHT Selva SAC	
JEFE AREA CLIENTE	GER. OPERACIONES	SECRETARIA	ADMINISTRACION	JEFE SEGURIDAD	VIGILANCIA	GERENTE ADMINIST.	ADMINISTRADOR




D
VISA EL CONTRATO POR TRIPLICADO
VISA EL CONTRATO POR TRIPLICADO, SE QUEDA CON 1 COPIA DEVUELVE 2 A SECRETARIA
DISTRIBUYE Y ARCHIVA LAS 2 COPIAS SEGUN SU PROCEDIMIENTO
A
PREPARA HOJA DE PERMANENCIA EN PLANTA SEGUN CONTRATO DE LOCACION (2 COPIAS)
JEFE DE AREA CLIENTE VISA HOJA DE PERMAMENCIA (2 COPIAS)
GERENTE ADMINISTRATIVO DE MHT SELVA SAC VISA HOJA DE PERMAMENCIA (2 COPIAS)
ADMNISTRADOR DE EMPRESA CLIENTE VISA HOJA DE PERMAMENCIA (2 COPIAS)
AREA DE SEGURIDAD DE CLIENTE VISA HOJA DE PERMAMENCIA (2 COPIAS)
¿ULTIMA SEMANA DEL MES, RENOVAR POLIZA?
SI
NO
ENTREGA 1 HOJA DE PERMAMENCIA A VIGILANCIA Y LA OTRA LA ARCHIVA
RECEPCIONA HOJA DE PERMAMENCIA DEBIDAMENTE VISADA
A
PROCEDIMIENTO POLIZA SCTR
DISTRIBUYE 1 HOJA DE PERMAMENCIA Y 2 POLIZAS SCTR
(LA OTRA HOJA DE PERMANENCIA LA ARCHIVA)
RECEPCIONA 1 HOJA DE PERMAMENCIA Y 1 POLIZA SCTR DEBIDAMENTE VISADA
A
RECEPCIONA 1 POLIZA SCTR DEBIDAMENTE VISADA
A
ACTUALIZA ARCHIVO EXCEL PARA CONTROLAR LAS FECHAS DE AUTORIZACIÓN VIGENTE DE CADA COLABORADOR
FIN

B. Elaboración de Proformas

Para este procedimiento se dan 2 situaciones (ver anexo 17):

a) **NORMAL:** Cuando nos solicitan cotizar, cotizamos, ganamos la buena pro y finalmente hacemos el trabajo.

b) **PROGRAMADO O DE EMERGENCIA:** Cuando nos asignan un trabajo en el Programa Diario de Mantenimiento o verbalmente si es de emergencia, se realiza el trabajo y finalmente se regulariza la cotización.

- Es responsabilidad del Gerente Administrativo preparar una cotización lo más cercana posible a la realidad para lo cual tendrá en cuenta lo siguiente:
  - Manejar una estructura de costos de mano de obra en horas-hombre y actualizarla según el mercado laboral de la región San Martin.
  - Realizar una valorización bastante aproximada de las horas hombres necesarias para el trabajo.
  - Realizar una valorización de los materiales, consumibles, etc.
  - Realizar una valorización de la depreciación por uso de máquinas, equipos y herramientas.
  - De ser necesario preparará planos en autocad que ayuden a dimensionar mejor el trabajo.
  - Considerar un % de utilidad y garantizar que nuestras cotizaciones sean competitivas vs. las demás contratas de CS.

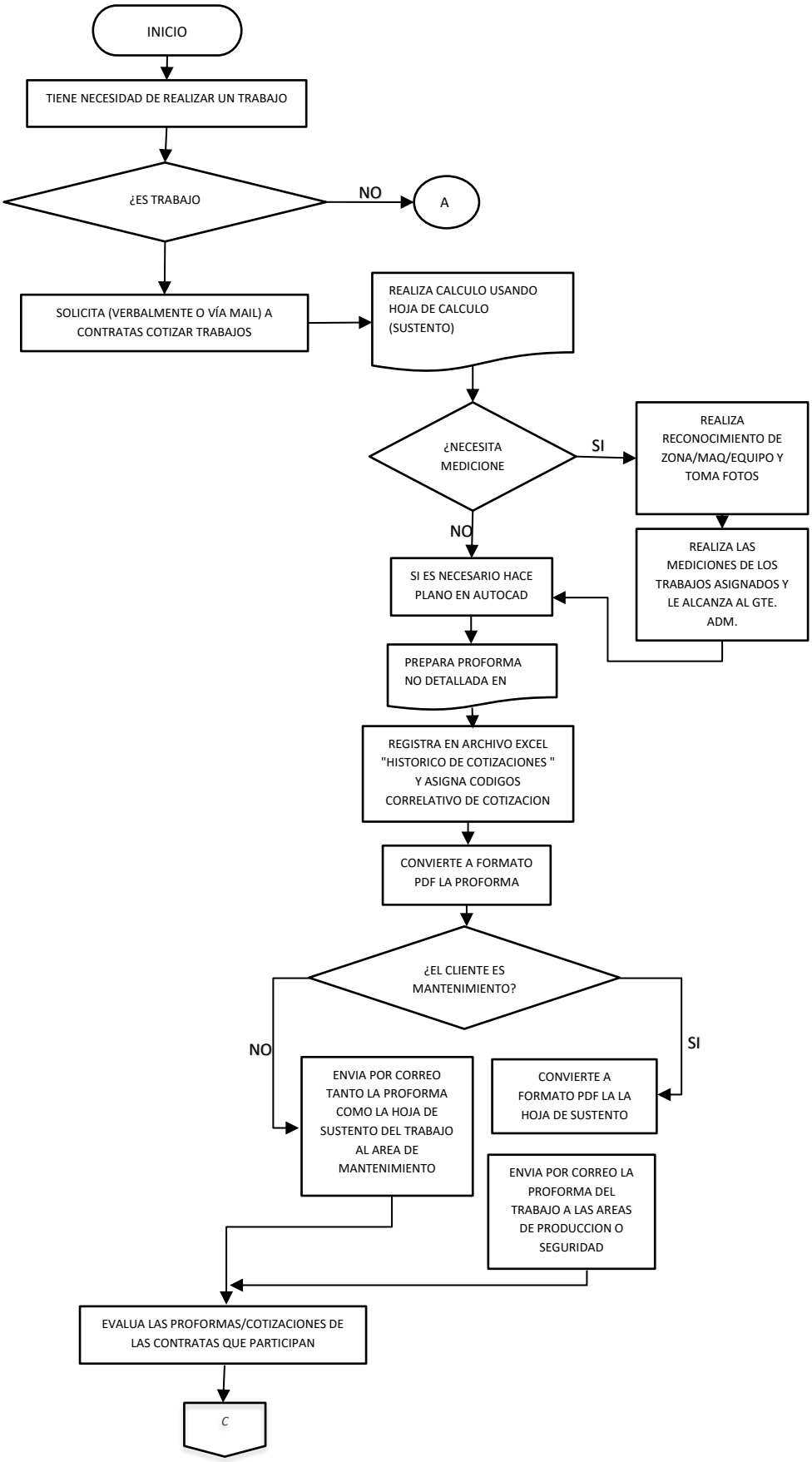
- Es responsabilidad del Supervisor Mecánico inspeccionar el área/zona/máquina/equipo donde se realizará el trabajo con la finalidad de brindar información real al Gte. Administrativo para que la proforma se ajuste a los requerimientos de las áreas clientes o brindar información detallada del trabajo ya realizado para regularizar la cotización según sea el caso indicado en el punto 1 de este procedimiento.

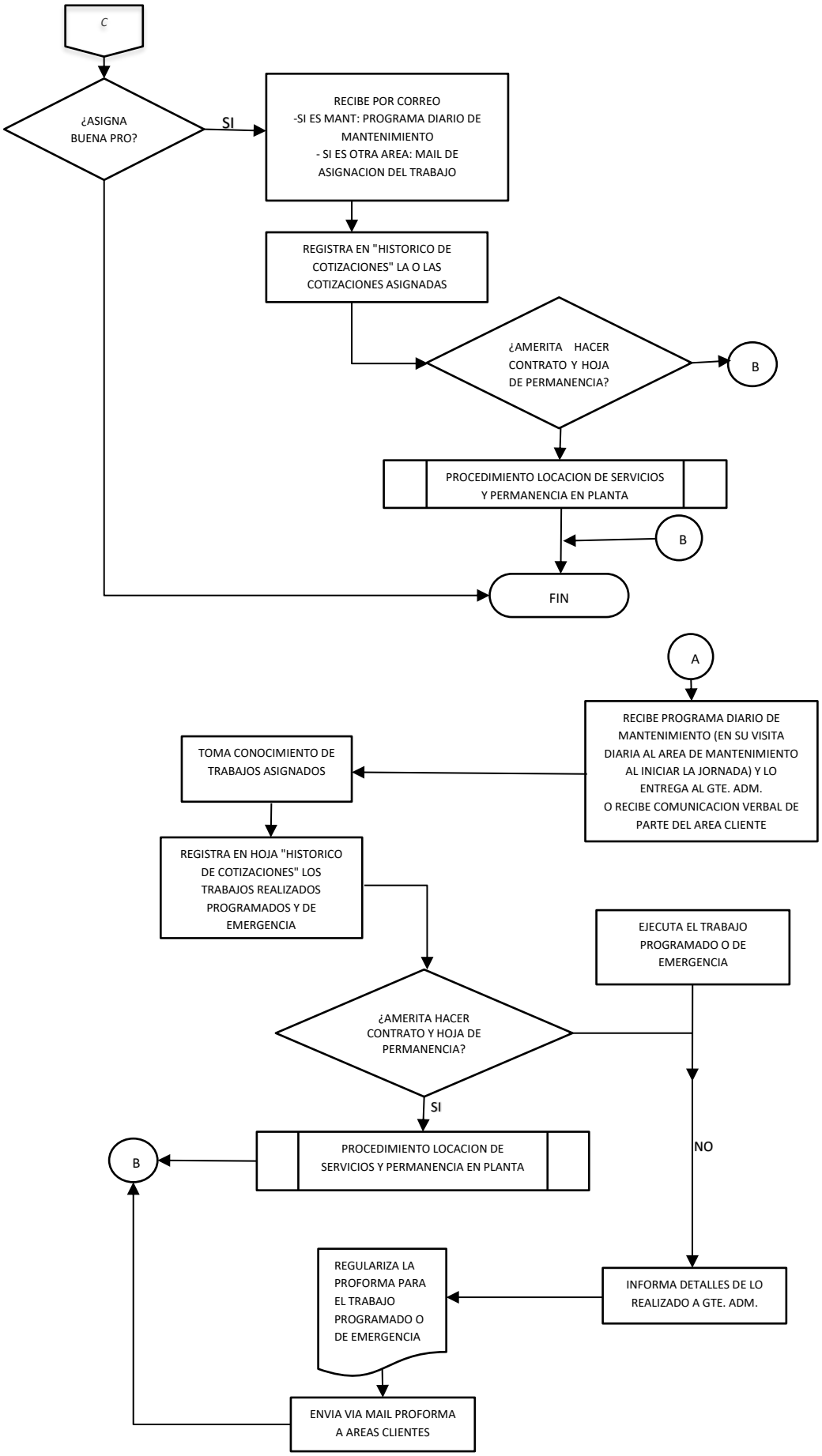
- El Gerente Administrativo debe registrar y llevar un control de todas las cotizaciones emitidas (Histórico Cotizaciones.xls), que incluyan las que ganamos la buena pro como las que no nos fueron asignadas.
- Tanto el Supervisor Mecánico como el Gte. Administrativo deben asegurar que en caso de trabajos de emergencia se le comunique en el mismo momento al Administrador quién finalmente evaluará si amerita o no activar el proceso de Contrato de Locación de Servicio y Hoja de Permanencia.
- Las áreas clientes de CS que nos solicitan cotizar son básicamente 3 áreas: Mantenimiento, Producción y Seguridad de Planta y hay ciertas diferencias en el proceso dependiendo del área que se trate:

  - Si se trata de las áreas de Producción y Seguridad, se envía una cotización general o con cierto detalle si lo solicita el cliente.
  - Si se trata de Mantenimiento, ha quedado establecido que la proforma general irá acompañada de un sustento (detalle de la cotización).

- Queda definido que los documentos que se envíen a las áreas (proforma/sustento) deben enviarse por correo electrónico y en formato PDF (no en Excel para que no se puedan modificar).

PROCESO ELABORACION DE PROFORMAS			
CEMENTOS SELVA	MHT Selva SAC		
JEFE DE MANT. PRODUC. O SEG.	GERENTE ADMINIST.	ADMINISTRADOR	SUPERVISOR



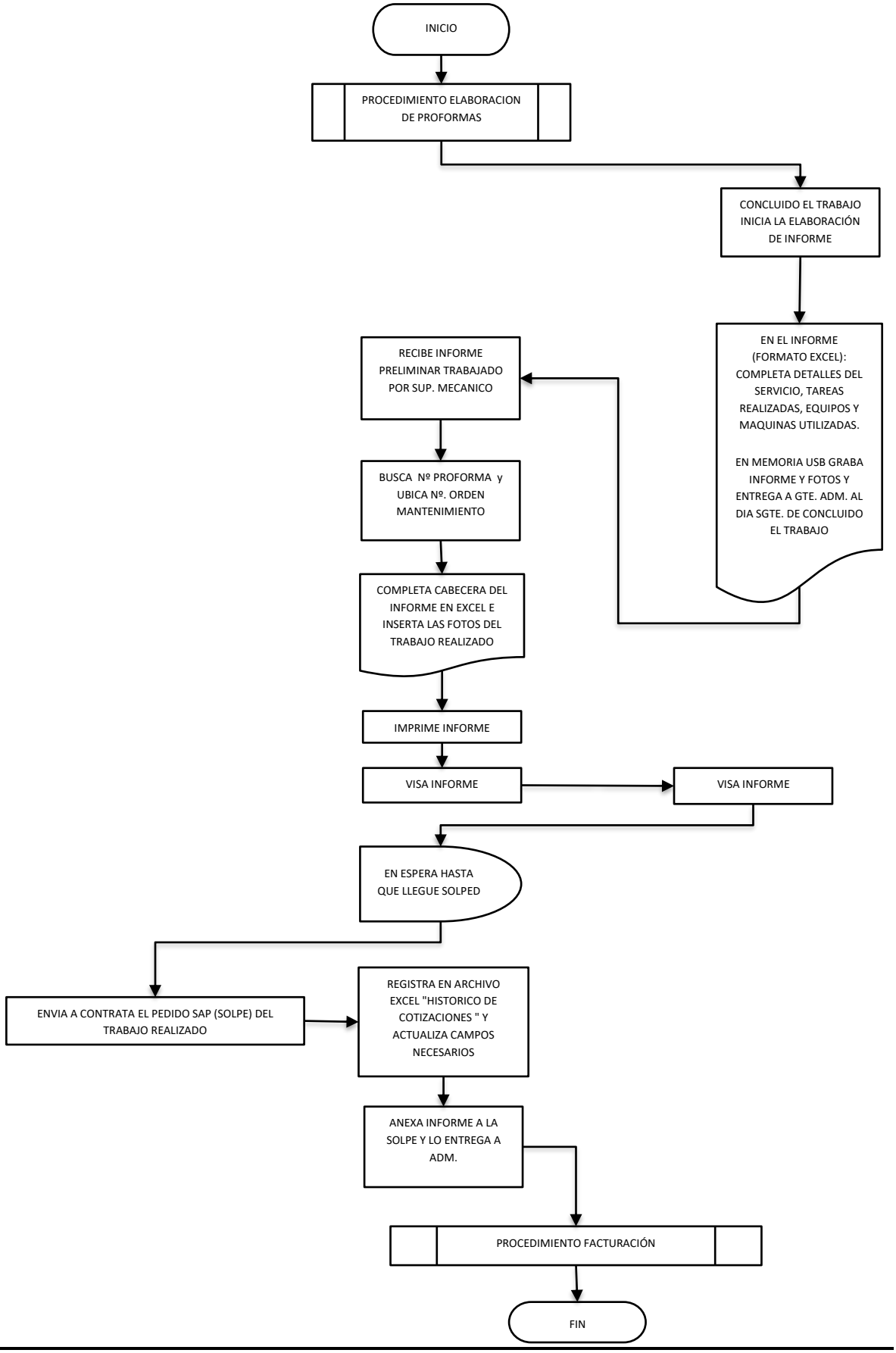

C
¿ASIGNA BUENA PRO?
SI
RECIBE POR CORREO
-SI ES MANT: PROGRAMA DIARIO DE MANTENIMIENTO
- SI ES OTRA AREA: MAIL DE ASIGNACION DEL TRABAJO
REGISTRA EN "HISTORICO DE COTIZACIONES" LA O LAS COTIZACIONES ASIGNADAS
¿AMERITA HACER CONTRATO Y HOJA DE PERMANENCIA?
B
PROCEDIMIENTO LOCACION DE SERVICIOS Y PERMANENCIA EN PLANTA
B
FIN
A
RECIBE PROGRAMA DIARIO DE MANTENIMIENTO (EN SU VISITA DIARIA AL AREA DE MANTENIMIENTO AL INICIAR LA JORNADA) Y LO ENTREGA AL GTE. ADM.
O RECIBE COMUNICACION VERBAL DE PARTE DEL AREA CLIENTE
TOMA CONOCIMIENTO DE TRABAJOS ASIGNADOS
REGISTRA EN HOJA "HISTORICO DE COTIZACIONES" LOS TRABAJOS REALIZADOS PROGRAMADOS Y DE EMERGENCIA
EJECUTA EL TRABAJO PROGRAMADO O DE EMERGENCIA
¿AMERITA HACER CONTRATO Y HOJA DE PERMANENCIA?
SI
NO
PROCEDIMIENTO LOCACION DE SERVICIOS Y PERMANENCIA EN PLANTA
B
REGULARIZA LA PROFORMA PARA EL TRABAJO PROGRAMADO O DE EMERGENCIA
INFORMA DETALLES DE LO REALIZADO A GTE. ADM.
ENVIA VIA MAIL PROFORMA A AREAS CLIENTES

C. Elaboración de Informes

Es responsabilidad del Gerente Administrativo asegurar que este procedimiento se cumpla según lo aquí indicado (ver anexo 18).

- El Gerente de operaciones, concluido el trabajo debe "digitar" en el archivo Excel el N.º de Prof. Informe Nombre del trabajo.xls" el detalle del servicio, las tareas, equipos y máquinas utilizadas. Graba en una Memoria USB los Informes y las fotos y los entregará al Gerente. Administrativo. Todos los Informes de los trabajos realizados en el día deben ser entregados al Gerente Administrativo a más tardar al día siguiente
- El Gerente Administrativo debe buscar el N.º de Cotización y Orden de Mantenimiento y completar el informe con los datos de la cabecera, validar el pre informe elaborado por el Supervisor e insertar las fotos que muestren el trabajo realizado.
- El Gerente Administrativo imprimirá el Informe, lo firmará y obtendrá la firma del Gerente de Operaciones.
- Cuando el Gerente Administrativo recepcione la SOLPE del trabajo realizado deberá imprimirlo y le anexará el Informe que corresponda.
- El Gerente Administrativo actualizará en el archivo "Histórico de Cotizaciones.xls", hipervinculando los archivos que corresponden a la SOLPE e Informe del trabajo realizado y completará los campos de fechas.
- Es responsabilidad del Gerente Administrativo alcanzar estos documentos (SOLPE e Informe) al Administrador para continuar con el siguiente proceso de facturación.

PROCESO ELABORACION DE INFORMES			
CEMENTOS SELVA	MHT Selva SAC		
JEFE DE AREA CLIENTE	GERENTE ADMINIST.	ADMINISTRADOR	SUP. MECANICO



4.2.2. Ejecución de Trabajos

En este subproceso, se contemplan los procedimientos de los Trabajos programados, Trabajos de emergencia y Trabajos de emergencia (soldadura)

A. Trabajos programados (Mantenimiento)
B. Trabajos de emergencia (Mecánicos)
C. Trabajos de emergencia (Soldadura)

4.2.3. Seguridad

En estos subprocesos se contemplan los procedimientos de Gestión de EPP, Elaboración de PETS, Elaboración de ATS, Informes de incidentes, Capacitación al personal

A. Gestión de EPP
B. Elaboración de PETS
C. Elaboración de ATS
D. Informes de incidentes
E. Capacitación al personal

DETERMINAR ESTRATEGIAS BASADAS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DINÁMICA DE LOS PROCESOS DE LA MYPE MHT SELVA SAC.

En este objetivo, desarrollaremos una estrategia con la finalidad de adaptar al trabajador mientras se llevan a cabo los nuevos procedimientos, de esta manera ello podrá percibir buenas expectativas en el trabajo y tengas una noción de nuevas creencias y valores.

Para cumplir con este objetivo, se tomó como referencia la propuesta de (Cruz, Domínguez, & Mejía, 2008), que consiste en un modelo que pretende dar solución a la cultura de la organización, el mismo que tiene como única finalidad adoptar nuevos cambios en la dinámica de los procesos administrativos, así como promover los incentivos y mejoras en las condiciones de trabajo.

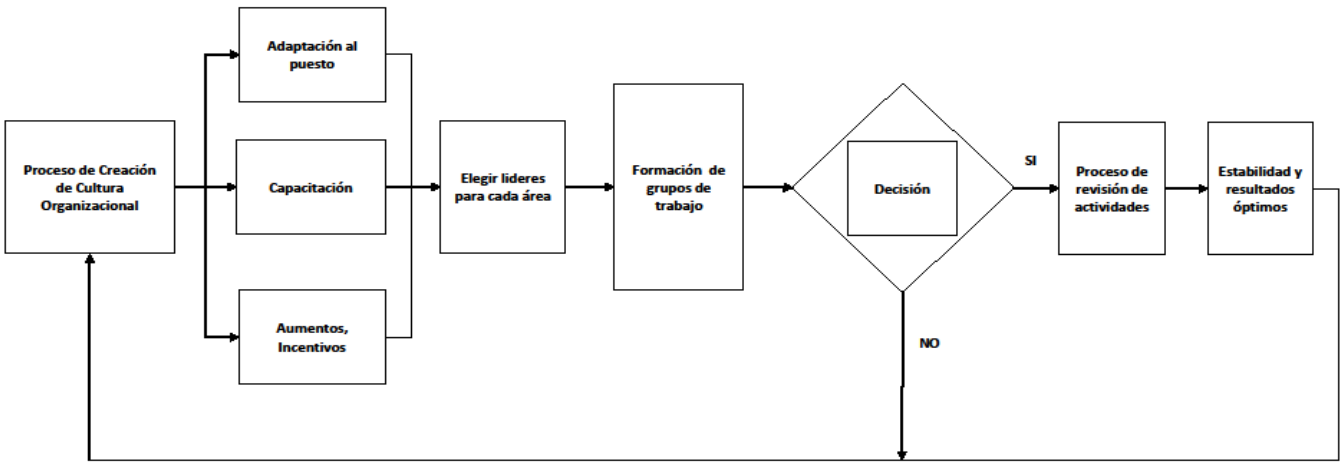


Figura 14. Modelo de Solución de Cultura Organización

Fuente: Propuesta de un Sistema de Mejora Continua de Procesos Administrativos para mejorar los Procesos de Distribución de las Empresas Distribuidoras de Equipo Médico y Laboratorio ubicadas en el Municipio de San Salvador, (Cruz, Domínguez, & Mejía, 2008)

Adaptación al Puesto: Este punto es uno de los más importantes en los que se debe ahondar, de la manera que se consiga trasladar la idea a los trabajadores que existen oportunidades de adaptación, otorgándoles participación y un tiempo prudencial para poder medir su desempeño, es importante que se trasmita un clima laboral aceptable.

Capacitación: La capacitación en todo ámbito es de suma importancia, esto contribuirá con la mejor continua del desempeño laboral, por lo tanto, se deberá capacitar al personal por áreas con la finalidad de que conozcan y estén actualizados en función a los procedimientos y de esta manera consigue que los colaboradores sean más competitivos.

Tabla 10 *Programa de Capacitación MYPE MTH Selva SAC*

Temas a Desarrollar	***Áreas Especificas***	***Objetivos***
Inducción a la empresa	Todas las áreas	Orientar a los trabajadores en su función, conocimiento general de la empresa, su organización y estructura.
Difusión de los procesos internos específicos de la empresa	Todas las áreas	Mejorar la productividad del colaborador.
Difusión de la política de seguridad	Todas las áreas	Minimizar los riesgos accidentabilidad.
Difusión de la política ambiental	Todas las áreas	Involucrar a los colaboradores en el cuidado del medio ambiente
Trabajo con significado	Todas las áreas	Reforzar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Aumentos e Incentivos: Teniendo en consideración que uno de los factores blandos que influyen en la productividad es la "Persona", este capital humano deberá ser considerado como pieza fundamental dentro de un proceso; para lograr que alcance un óptimo rendimiento, se le deberá motivar, como señala Prokopenko (1989) *"La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad";* por tal motivo, se deberá tomar acciones correspondientes a motivar al personal en todas sus dimensiones.

T**abla 11** Motivación al Personal

INCENTIVOS	MEDICIÓN	TIEMPO
Aumento de Sueldo	✓ Tiempo de trabajo ✓ Lealtad ✓ Compromiso ✓ Dedicación	> 24 meses
Dia Libre	✓ Rendimiento ✓ Conocimiento ✓ Producción ✓ Lealtad ✓ Puntualidad	Mensual
Bono Económico	✓ Desempeño ✓ Cumplimiento de tareas ✓ Compromiso ✓ Puntualidad	Trimestral
Premios	✓ Objetivos a corto plazo ✓ Puntualidad	Quincenal

Fuente: Elaboración Propia

Elegir un líder por área: El capital humano como pieza fundamental del proceso administrativo, también siente motivación al focalizar a un responsable jerárquico dentro de la dependencia donde desarrolla sus capacidades, como señala (Reátegui, 2016), el buen estado organizacional, la jerarquización y el delego de responsabilidades significa una gran motivación para el personal; por lo tanto se

deberá identificar a un líder para cada área a quienes se les asigne la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos de cada proceso

A continuación, se presenta un diagrama para la identificación de un líder, el cual fue desarrollado por (Cruz, Domínguez y Mejía, 2008).

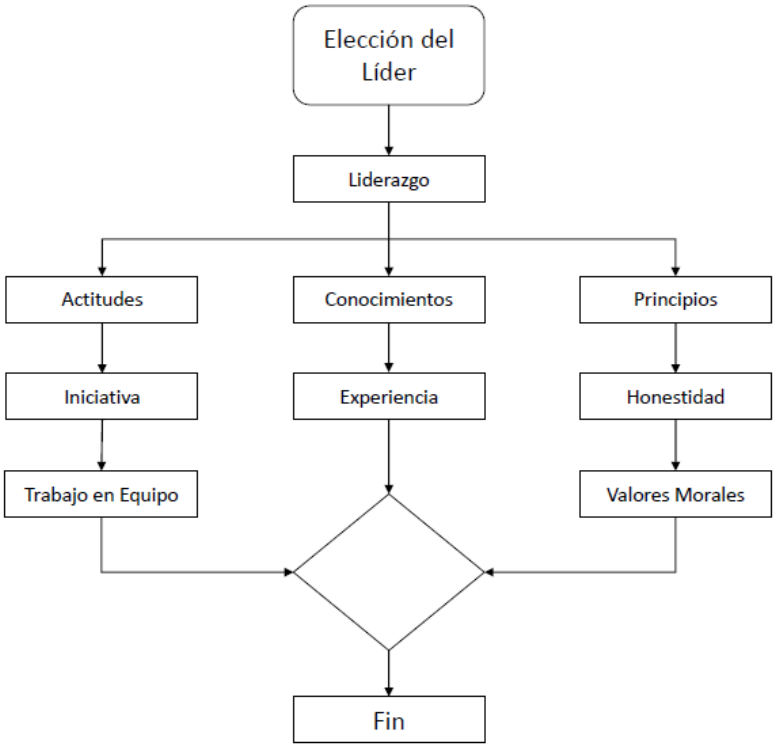


Figura 15. Diagrama para identificar un Líder

Fuente: Propuesta de un Sistema de Mejora Continua de Procesos Administrativos para mejorar los Procesos de Distribución de las Empresas Distribuidoras de Equipo Médico y Laboratorio ubicadas en el Municipio de San Salvador, (Cruz, Domínguez y Mejía, 2008)

Formación de Equipos de Trabajo: Este paso se deberá cumplir formando grupos en el área administrativa tanto como en el área de operaciones, la finalidad de este objetivo es determinar alternativas ante la presencia de problemas y a través de una lluvia de ideas buscar el camino hacia la solución sin afectar

intereses particulares, de esta manera se promoverá también la creatividad y la participación del personal.

A continuación, presentamos una propuesta a seguir una vez implementados los equipos de trabajo.

Tabla 12 Descripción de pasos para propuesta de soluciones del equipo de trabajo

Ideas	Descripción de las actividades	Responsable
1.- Planteamiento del Problema	Responsable de área identifico el problema y lo comunico al Jefe de Equipo	Jefe de Equipo
2.- Propuestas para la solución	Jefe de equipo plantea las aristas del problema, para que miembros del equipo planteen posibles soluciones	Miembros del Equipo
3.- Clasificación de propuestas	Jefe de Equipo con ayuda del responsable de área analizan la factibilidad de las propuestas	Jefe de Equipo y responsable del área afectada
4.-Implementación de Propuesta de Solución	El equipo de trabajo entregará y sustentará propuesta para ser entregada a responsable de área afectada	Equipo de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Decisión: Como plantea (Cruz, Domínguez, & Mejía, 2008); una vez realizados los pasos anteriores de manera correcta, estará desarrollándose el modelo propuesto, de no ser así, se tendrá que retornar y empezar desde el primer paso.

Proceso de Revisión de Actividades: Consistirá en darle un seguimiento constante al modelo para poder determinar si se cumplen secuencialmente las etapas planteadas y comprobar si este permite incrementar el desempeño del personal.

Estabilidad y Resultados Óptimos: Teniendo un modelo que contribuya con el mejoramiento de los procesos, la empresa podrá ser competitiva y podrá eliminar las deficiencias que regeneraban fallas y de demoras en el desarrollo del proceso administrativo.

Retroalimentación: Para tener la seguridad de la eficacia del modelo, se tendrá que realizar una revisión periódica del desarrollo, con la finalidad de identificar problemas que se den dentro del proceso y se den las soluciones correspondientes.

> Finalmente concluimos que para la fundamentación de la estrategia nos valimos de la parte funcional de la empresa, es decir nos enfocamos en la implementación y mejoramiento de los procesos y procedimiento que involucran el desarrollo de la actividad de la MYPE MTH Selva SAC; cabe señalar que el enfoque que se dio es especialmente relacionado al capital humano como factor blando que influye la productividad. Para el desarrollo de esta estrategia se tomaron en cuenta autores como Prokopenko (1989), Cruz, Domínguez y Mejía (2008), Fuentes (2012) y Reátegui (2016); los mismos que facilitaron identificar teorías para poder plantear una propuesta estratégica de solución al problema puntual como es el de la organización.

DETERMINAR ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE LA MYPE MHT SELVA SAC.

Teniendo en cuenta la implementación de los procesos de la MYPE MTH Selva SAC, se evaluarán las actividades de los procesos administrativos a través del mapeo de los procesos.

Asimismo, para poder controlar el modelo de cultura organizacional, se recomienda emplear el cuadro de evaluación y medición propuesto por (Durán, Lopart y Redondo, 1999)

Tabla 13. Mapeo de Procesos - MHT SAC

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	RESPONSABLE
ADMINISTRATIVOS	Dotación de personal	Reclutamiento y selección Ingresos e inducción a planta Elaboración de contratos de trabajo	
	Planillas y pago al personal	Tareo del personal Proceso de planillas Pago a instituciones (impuestos - tributos y cargas sociales) Pólizas de seguros SCTR - salud y pensión	
	Logística y compras	Pedido y cotización de materiales Pedido y cotización de maq. Equipos y herramientas Recepción, almacenamiento y despacho de materiales y herramientas y equipos Inventario de materiales, maquinas, equipos y herramientas	
	Gestión administra. Y contable	Pago a proveedores Facturación - cobro de facturas a CS Caja chica	
	Cotizaciones e informes	Contratos de locación y permanencia en planta Elaboración de proformas Elaboración de informes	
OPERACIONALES	Ejecución de trabajos	Trabajos programados (mant.) Trabajos de emergencia (mecánicos) Trabajos de emergencia (soldadura)	
	Seguridad	Gestión de EPP Elaboración de PETS Elaboración de ATS Informes de incidentes Capacitación al personal	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14. Evaluación y Medición de la Cultura Organizacional

ASPECTOS	RESULTADOS ESPERADOS
Identidad	Lograr que los empleados se identifiquen y obtener un clima laboral bueno
Apoyo	Obtener colaboración de la gerencia y participación de todo el equipo de trabajo, tomando como elementos principales el interesa, comunicación y la iniciativa
Recompensa y desempeño	Reconocer al personal por medio de incentivos
Motivación	Lograr que los empleados se sientan satisfechos en su puesto de trabajo.
Comunicación	Obtener una comunicación técnica personalizada y por escrito entre áreas y también con los máximos directivos
Integración en los departamentos	Instruir e integrar a todas las aras funcionales de la organización
Tolerancia al riesgo	Estimular al personal siendo por activo e innovador

Fuente: La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos, Durán, Lopart y Redondo, 1999

3.3.6 Validación de aporte

Este aporte se basó en teorías plausibles que hacen referencia a la importancia de las estrategias organizacionales basadas en la dinámica de los procesos administrativos para mejorar de la productividad laboral en un empresa; la validación del aporte fue calificada como muy buena por tres expertos, quienes consideraron que el 100% de los ítems desarrollados cumplen con los indicadores de coherencia, pertinencia, congruencia, suficiencia, organización, claridad, objetividad, formato y estructura. (ver Anexo 4).

IV. CONCLUSIONES

Del diagnóstico situacional de la MYPE MHT Selva SAC, podemos concluir que la realidad actual demuestra que la dinámica de los procesos administrativos es considerada en niveles medio y bajo, esto en respuesta a que no se tienen determinados los procesos, llevando la administración empíricamente o a la deriva.

Por lo antes expuesto y como consecuencia se presentó una propuesta de organigrama institucional que permitió definir claramente las áreas de la empresa.

También se realizó el mapeo de procesos de la organización que permitió identificar y entender los macroprocesos, procesos y subprocesos de la organización.

Se estableció el flujograma de la interacción de las diversas actividades de los procesos que definieron sus límites y responsabilidades.

Se estableció una propuesta de estrategia basada en la cultura organizacional con la finalidad de incorporar a todos los colaboradores y permitan identificar a los lideres que ayudaran a sostener los resultados de mejorar en la dinámica de los procesos y la productividad laboral.

Se presentó una propuesta de estrategia de evaluación y medición de los procesos que ayuden a evaluar los avances obtenidos por cada subproceso y que permitan brindar feed back y tomar acción correctiva de ser necesario.

RECOMENDACIONES

- Una vez concluido el proceso de implementación de la presente estrategia, se debería complementar con herramientas para la mejora continua como podría ser 5s, análisis de causa raíz, 5 porque, etc, para poder darle sostenibilidad a los resultados que se obtendrán en esta primera etapa.
- Promover la participación de los colaboradores en el proceso de implementación de presente propuesta y de esta manera incentivar su compromiso dentro de la organización con la finalidad de cumplir y acrecentar la cultura organizacional, a través de reuniones, focus groups, lluvia de ideas, etc
- Establecer procesos de auditoría externa que permitan evaluar, desde una perspectiva diferente nuevas oportunidades de mejora en los procesos establecidos en la ´presente propuesta, como mínimo en forma anual.
- Planificar un programa de capacitación externo en temas de liderazgo y gestión para el personal administrativo.

V. REFERENCIAS

National Institutes of Health. (18 de Abril de 1979). Informe Belmont. *Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación*, 12. (Bioeticaweb, Trad.) Bethesda, Maryland, Estados Unidos. Obtenido de http://www.conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/10._INTL_Informe_Belmont.pdf

Almuiñas, R. J., Felípe, G. R., & Morales, B. D. (2013). El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. *Revista Congreso Universidad, II*(3), 1-11. Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/rcu/article/download/513/476/

Alonso, O. C. (Enero de 2013). Organización: Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento. 5. Guanajuato, México: Universidad Virtual del Estado de Guanajuato . Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/231/Direccinterceraetapadelprocesoadministrativo.pdf

Angúlo, S. (s.f.). *SCRIBD*. Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de https://es.scribd.com/doc/94222689/Analisis-de-Gestion-Administrativa

Anzola Rojas, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas.* Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 26 de Febrero de 2018

Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación - Introducción a la Metodología Científica* (Vol. 5). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación - Introducción a la Metodología Científica* (Vol. 5). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. Recuperado el 31 de Julio de 2018

Cachay , S. D. (2016). *Influencia de los Lineamientos Estratégicos en la Cultura Organizacional en las MYPES agroindustriales.* Tesis, Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales, Huánuco. Recuperado el 19 de Julio de 2018, de http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/321/T047_70506531T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Campos, C. L. (2014). *Componente de Gestión Administrativa.* Programa de Diseño Industrial, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogota.

Campos, C. L. (2014). *Componente de Gestión Administrativa.* Programa de Diseño Industrial, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogota.

Campos, J. (2014). *Análisis de los Factores Internos Blandos de la Productividad dentro de la Estación de Rebombeo.* Informe Técnico de proyecto de Investigación, Instituto Ténologico Superior de Huachinango, Puebla. Recuperado el 8 de Agosto de 2018, de https://es.slideshare.net/campitoss/anlisis-de-los-factores-internos-blandos-de-la-productividad-dentro-de-la-estacin-de-rebombeo-ceiba?from_action=save

Cano, H. C. (25 de Agosto de 2006). *SlideShare.* Recuperado el 31 de Julio de 2018, de https://es.slideshare.net/cirilay/conceptos-gerencia-y-gestion

Carrió, F. J., & Consolación, S. C. (Noviembre de 2006). La diferenciación como Estrategia. *MK Marketing Ventas*(218), 52-56. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de http://pdfs.wke.es/9/6/0/4/pd0000019604.pdf

Carro, P. R., & Gonzáles, G. D. (2014). *Administración de las Operaciones.* Mar del Plata, Argentina: Nueva Libreria. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de http://nulan.mdp.edu.ar/1543/1/01315.pdf

Carro, P. R., & Gonzáles, G. D. (2014). *Administración de las Operaciones.* Mar del Plata, Argentina: Nueva Libreria. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://nulan.mdp.edu.ar/1543/1/01315.pdf

Castillo Palacios, F. W. (14 de Marzo de 2012). *Blog.pucp.edu.pe.* Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/

Castro, M. E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la buena Gestión de las Empresas. *Ciencias Económicas, 28*(1), 247-276. Recuperado el 03 de Agosto de 2018, de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758

Chalco, A. S. (2015). *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa Inversiones Múltiples Camelot S.R.L.* Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma, Lima.

Chalco, A. S. (2015). *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa Inversiones Múltiples Camelot S.R.L.* Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma, Lima.

Chalco, A. S. (2015). *Análisis y Mejora en Los Procesos Administrativos de la Empresa Inversiones Múltiples Camelot S.R.L.* Tesis, Universidad Ricardo Palma, Escuela de Post Grado, Lima. doi:http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1113/3/chalco_se.pdf

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos.* (G. Villamizár, Trad.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 26 de Julio de 2018

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). (C. L. Leonor de La Fuente Chávez, & E. L. Montaño Serrano, Edits.) Cujimalpa, México D.F., México: McGraw-Hill - Ínteramericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 12 de Junio de 2019

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). (C. L. Leonor de La Fuente Chávez, & E. L. Montaño Serrano, Edits.) Cujimalpa, México D.F., México: McGraw-Hill - Ínteramericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 20 de Febrero de 2018

Chirinos, D., & Fuenmayor, Y. (5 de Setiembre de 2010). Estrategias de Marketing Interno para la Productividad Laboral Aplicadas en las Universidades Privadas. *Revista Electronica de Humanidades, Educación y Comunicación Social,* 21-40. Recuperado el 13 de Enero de 2019, de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3675710.pdf

Chisco, N. N. (2006). *La Estratégia de Diferenciación como Herramienta Competitiva para las pequeñas Empresas del Sector Confección.* Tesis, Instituto Politécnico, Escuela Superior de Comercio y Administración, México D.F. Recuperado el 31 de Agosto de 2018

Contreras Sierra, E. R. (Julio de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión* (35), 152-181. Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518

Contreras Sierra, E. R. (s.f.). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.* Tesis de Maestria, Sucre. Recuperado el 26 de Febrero de 2018

Coria, U. J. (5 de Marzo de 2013). Efectos de la Aplicación Inadecuada de los Procesos Administrativos en las Mypes de San Juan de Lurigancho. *Cientifi-K, 1*(2), 76-71. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de revistas.ucv.edu.pe/index.php/CIENTIFI-K/article/download/278/170/

Cruz, L. M., Domínguez, D. E., & Mejía, F. R. (2008). *Propuesta de un Sistema de Mejora Continua de Procesos Administrativos para mejorar los Procesos de Distribución de las Empresas Distriuidoras de Equipo Medico y Laboratorio ubicadas en el Municipio de San Salvador.* Tesis, Hidalgo. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7185/5/610.28-C957p-Capitulo%20IV.pdf

Cuero, O., Espinosa, O. A., Guevara, R., Montoya, Z. K., Orozco, M. L., & Ortíz, M. Y. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg.* Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Palmira. Recuperado el 20 de Febrero de 2018

Davalos, L. d. (s.f). Planificación Estratégica: Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. 21. Oruro, Bolivia: Universidad Técnica de Oruro. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf

Durán, J. D., Lopart, P. X., & Redondo, D. R. (1999). *La Dirección y el Control Estrategico: Su aplicación en los Recursos Humanos.* Barcelona, España: Graficas Rey. Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13220

Facho, G. J. (2017). *Gestión Administrativa y Productividad Laboral en Trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima, 2016.* Tesis Magistral, Univsersidad Cesar Vallejo, Escuela de Post Grado, Lima. Recuperado el 23 de Julio de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6006

Flores, O. S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas.* Tesis Magistral, Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa. Recuperado el 28 de Abril de 2018

Flores, O. S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega.* Tesiss, Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Matagalpa. Recuperado el 19 de Julio de 2018

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa - Gestión Estratégica del Cambio* (Segunda ed.). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 15 de Junio de 2019

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa - Gestión Estratégica del Cambio* (Segunda ed.). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 32 de Julio de 2018

Fred , R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). (M. A. Sánchez Carrión, Trad.) México, México: Pearson Educación. Recuperado el 2 de Mayo de 2018

Fuentes, N. S. (2012). *Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad: Estudio Realizado en en la delegación de Recusos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzalenango.* Tesis, Universidad Rafael Landíva, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf

Fuentes, N. S. (2012). *Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad: Estudio Realizado en en la delegación de Recusos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzalenango.* Tesis, Universidad Rafael Landíva, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango. Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf

Gallardo-Gallardo, E. (s.f.). Fundamentos de la Administración. 56. Barcelona, España: Departamento de Economía y Organización de Empresa - Universidad de Barceloa. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf

Gómez - Puig, M. (2006). Introducción a la Mercadotécnia. 169. Barcelona, España: Universitat de Barcelona. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/1281/1/211.pdf

Gonga, C. F., Casinelli, C. A., Piñones, S. M., & Quiroz, C. J. (2014). El Concepto de Eficiencia Organiizativa: Una Aproximación a lo Universitario. *Revista Lider, 25*, 126-150. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/25/5_Ganga.pdf

Gonzáles, A. I. (2014). Fundamentos de la Adminstración. *Caracteristicas de la Adminstración*. Recuperado el 19 de Julio de 2018

Gonzáles, I. J. (18 de Febrero de 2014). *Slide Share.* Recuperado el 20 de Febrero de 2018, de https://es.slideshare.net/godzyx/caracteristicas-administracion

Guarras, M. L., & Navas, L. J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (Quinta ed.). Madrid, España: Aranzadi S.A. Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/281409665

Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Adminstración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (Cuarta ed.). Mexico, D. F, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA. Recuperado el 31 de Julio de 2018

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 4 de Febrero de 2019

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 31 de Julio de 2018

Jara, E. (2009). *El control en el Proceso Administratio.* Recuperado el 26 de Febrero de 2018

Jara, E. (2009). *El control en el Proceso Administrativo.* Recuperado el 21 de Junio de 2019, de https://www.academia.edu/29995190/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO

Juárez, G. C. (2009). *Propuesta para implementar Metodología de las 5S en el Departamento de Cobros de la Subdelegación Veracruz Norte IMSS.* Tesis, Veracruz. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/CARLA-VIOLETA-JUAREZ-GOMEZ.pdf

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: Ánalisis, Planeación, Implementación y Control* (Octaba ed.). Pearson Educación. Recuperado el 29 de Junio de 2019, de https://www.miguelangelherrera.com/catedras/administracion-mercadotecnia/dmpk.pdf

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia; Análisis, Planeación, Implementación y Control,* (Octava ed.). Pearson Educación. Recuperado el 4 de Agosto de 2018, de http://miguelangelherrera.com/catedras/administracion-mercadotecnia/dmpk.pdf

Larios, R. O. (2015). *Plan de Acción con Enfoque en las Relaciones Interpersonales para Mejorar el Clima Organizacional entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Agricultura Lambayeque.* Tesis de Maestria, Universidad César Vallejo, Chiclayo.

Larios, R. O. (2015). *Plan de Acción con Enfoque en las Relaciones Interpersonales para Mejorar el Clima Organizacional entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Agricultura Lambayeque.* Tesis para obtar el grado de Maestro, Universidad César Vallejo, Chiclayo.

Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. (2 de Julio de 2013). Recuperado el 4 de Agosto de 2018, de http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf

Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, Ley N° 30056 (Congreso de la República 2 de Julio de 2013). Recuperado el 4 de Agosto de 2018, de http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf

Loja , P. M. (2010). *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa Agroganadero.* Trabajo de investigación, Somborondón. Recuperado el 20 de Abril de 2018

Londoño , P. N., Montoya , G. N., & Muñoz, M. J. (Abril - Junio de 2013). Aplicaciones del Proceso Administrativo en empesas de la Región. *Grafías Disciplinares de la UCP*(21), 71-82. Recuperado el 23 de Julio de 2018, de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5031498.pdf

López, L. V. (s.f). La Necesidad de un Enfoque Dinámico de la Estratégia. 663-668. Santiago, Chicle. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565271.pdf

Loza, T. R. (2017). *Evaluación de la Gestión del Factor Tecnológico y la Productividad Empresarial de las Mypes Industriales del Sector Muebleria.* Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Admistrativas, Puno. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3469/Loza_Torres_Richard_Ruben.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Loza, T. R. (2017). *Evaluación de la Gestión del Factor Tecnológico y la Productividad Empresarial de las Mypes Industriales del Sector Muebleria.* Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Admistrativas, Puno. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3469/Loza_Torres_Richard_Ruben.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Maristany, J. (s.f). *Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones* (2° ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Contabilidad Moderna. Recuperado el 31 de Julio de 2018

Mata, A. G. (2016). *Análisis y Desarrollo Estratégico de una Pequeña Empresa.* Trabajo de Fin de Grado, Cartagena. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6121/tfg-mat-ana.pdf?sequence=1

Mejia, C. C. (s.f). Indicadores de Eficencia y Eficacia. Medellín, Colombia: Planning S.A. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf

Mokate, K. (junio de 2009). Eficencia, Eficacia y Sostenibilidad ¿Qué queremos decir? *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales".* Recuperado el 31 de Julio de 2018, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf

Molina, H. (Abril-Julio de 2000). Establecimiento de Metas, Comportamiento y Desempeño. *Estudios Gerenciales*(75), 23-33. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://www.redalyc.org/pdf/212/21207502.pdf

Montaña, R., & Torres, R. G. (2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos de Intervención para la Implementación de Procesos de Cambio en las Organizaciones - Caso de empresa del Sector Financiero.* Tesis, Universidad del Rosarío, Facultad de Administración, Bogotá. Recuperado el 19 de Julio de 2018, de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf

Mora, V. C. (9 de Setiembre de 2009). *Navactiva*. Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de https://navactiva2013.wordpress.com/2009/03/09/el-factor-humano-elemento-clave-en-la-productividad_35813/

Múnch, G. L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos* (Primera Edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Múnch, G. L. (s.f). Organización: Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento. 56. México: Biblioteca de Administración Trillas. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20-%20Lourdes%20Much%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf

Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, G., & Rebolledo-Malpica, D. (Diciembre de 2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor científico y éticos en la investgación cualitativa. *AQUICHAN, 12*(3), 263-274. Obtenido de https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/2877

Noruega , H. Á., Barbosa, R. D., & Castro , R. G. (20 de Febrero de 2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales, 30*(131), 153-161. doi:10.1016/j.estger.2014.04.004

Ochoa, C. K. (2014). *Motivación y Productividad Laboral.* Tesis, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf

Ochoa, C. K. (2014). *Motivación y Productividad Laboral.* Tesis, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango. Recuperado el 26 de Julio de 2018, de http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf

Osorio, G. I. (2014). *El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango.* Tesis de pregrado,

Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf

Osorio, G. I. (2014). *El Proceso Administrativo y sus Efectos en los Establecimientos Educativos Privados en la Ciudad de Quetzaltenango.* Quezaltenango, México: Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Quetzaltenango. Recuperado el 19 de Julio de 2018

Parra, O. J. (2003). *Guía de muestreo* (2a ed.). (U. d. Zulia, Ed.)

Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefonicos (Tesis Doctoral).* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 25 de Julio de 2018

Pimentel, V. L. (Septiembre de 1999). Planificación Estratégica. *Introduccón al Concepto de Planación Estratégica*. Recuperado el 20 de Febrero de 2018, de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad : Manual práctico* (Primera ed.). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de https://www.ingenieriademetodos.com/.../La+gestión+de+la+productividad+OIT.pdf?t..

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad : Manual práctico* (Primera ed.). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:244076/ada?qu=RECURSOS+FINANCIEROS&ic=true

Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave del Desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, 10*(4), 36-49. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf

Reátegui, S. C. (2016). *La gestión administrativa y productividad en el Poder Judicial: caso módulo penal de Moyobamba.* Tesis, Universidad César Vallejo, Escuela de Post Grado, Moyobamba. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1245/reategui_sc.pdf?sequence=1

Reátegui, S. C. (2016). *La gestión administrativa y productividad en el Poder Judicial: caso módulo penal de Moyobamba.* Tesis, Universidad César Vallejo, Escuela de Post Grado, Moyobamba. Recuperado el 23 de Julio de 2018, de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1245/reategui_sc.pdf?sequence=1

Rey, P. C. (2011). La Misión de la Empresa. 272. Catalunya, España: Universitat Internacional de Catalunya. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Pe%C3%B1a.pdf?sequence=1

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México D.F, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México D.F, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 3 de Agosto de 2018

Robert, M. (2003). El poder del pensamiento estratégico. *Resumidos.com*, 3. Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de http://2013.comunidadilgo.org/contenido/portal/portaldoc211_3.pdf?9a90267608e8397190f8b52947dac182

Robles, G. P., & Rojas, M. (30 de Enero de 2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija*(18). Obtenido de http://www.nebrija.com/revista-linguistica/la-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-linguistica-aplicada.html

Robles, M., Saavedra, J., Torero, M., Valdivia, N., & Chacaltana, J. (2001). *Estrategias y Racionalidad de la Pequeña Empresa.* Lima: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/LIBROGRADE_ESTRATEGIARACIONALIDADEMPRESA.pdf

Robles, M., Saavedra, J., Torero, M., Valdivia, N., & Chacaltana, J. (2001). *Estrategias y Racionalidad de la Pequeña Empresa.* Lima, Peru: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/LIBROGRADE_ESTRATEGIARACIONALIDADEMPRESA.pdf

Rodríguez Castro, R. E. (2016). *Estrategias administrativas y su incidencia en la recaudación de impuestos de la Municipalidad Distrital de Moche.* Tesis, Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/374/rodriguez_cr.pdf?sequence=1

Rojas, J. E. (2011). *Estrategias para mejorar el Proceso de Recaudación del Impuesto sobre la actividad Comercial, Económica, Industrial y de Índole similar para la Alcadía del Municipio Escuque, Estado Trujillo.* Tesis de Grado, Universidad de

los Andes , Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Trujillo. Recuperado el 20 de Febrero de 2018

Román, P. L., & Pablos, S. G. (2009). *La Organización. Como función de la administración" en Contribuciones a la Economía.* Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipan, Chiclayo. Recuperado el 26 de Febrero de 2018

Roque, B. J. (2016). *Estrategias de Gestión Administrativa en mejora de la atención al cliente en la Mype Comercial "San Martin" – Chiclayo.* Tesis, Chiclayo. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2708/1/TESIS%20ARNOLD%20ROQUE.pdf

Roque, B. J. (2016). *Estrategias de Gestión Administrativa en mejora de la atención al cliente en la Mype Comercial "San Martin" – Chiclayo.* Tesis , Chiclayo. Recuperado el 2018 de Febrero de 26, de http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2708/1/TESIS%20ARNOLD%20ROQUE.pdf

Rubio, P. (2012). *Gestión Estrategica Organizacional aplicada a las Pymes constructoras en Colombia.* Tesis , Madrid. Recuperado el 31 de Julio de 2018

Ruiz, G. P. (2012). *Dirección.* Estado de México, México: RED TERCER MILENIO S.C. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf

Santillán Mirabá, J. G., & Villanueva Arias, D. C. (2013). *Propuesta de Sistema de Gestión Administrativo para la Compañia Poison S.A.* Tesis, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 26 de Febrero de 2018, de http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/119/1/T-ULVR-0113.pdf

Segura Martínez , J. S. (12 de 08 de 2013). *Gestiopolis.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/organizacion-empresarial-y-su-dinamica/

Silva, M. R. (Julio - Diciembre de 2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. *Perspectivas*(26), 153-178. Recuperado el 4 de Agosto de 2018, de http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf

Simancas , B. D. (2013). *El Capital Humano Como Factor De Productividad En La Empresas.* Tesis, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Cartagena de Indias. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/539/1/EL%20CAPITAL%20HUMANO%20COMO%20FACTOR%20DE%20PRODUCTIVIDAD.pdf

Simancas , B. D. (2013). *El Capital Humano Como Factor De Productividad En La Empresas.* Tesis, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Cartagena de Indias. Recuperado el 8 de Agosto de 2018, de http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/539/1/EL%20CAPITAL%20HUMANO%20COMO%20FACTOR%20DE%20PRODUCTIVIDAD.pdf

Simancas, B. D. (2013). *El Capital Humano Como Factor De Productividad En La Empresas.* Tesis, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Cartagena de Indias. Obtenido de http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/539/1/EL%20CAPITAL%20HUMANO%20COMO%20FACTOR%20DE%20PRODUCTIVIDAD.pdf

Sotelo, R. J. (2016). *La Gestión por Procesos en su Papel de Estrategia Generadoa de Ventaja Competitiva Aplicada a los Enfoques de Asociatividad de las Mypes: Caso Peruano.* Catalunya: Universidad Plitecnica de Catalunya. Recuperado el 19 de Julio de 2018

Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica* (4ta Edición ed.). (N. Editores, Ed.) Mexico: Limusa S.A. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B_5sJ55jMLo6S0tmN1RyNkdSUkE/view

Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica.* Mexico: Limusa S.A.

Torres, H. Z. (2014). *Administración Estratégica* (Primera Edición ed.). Mexico D.F, Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

Torres, H. Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Segunda Edición ed.). México, México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de http://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074386196.pdf

Torres, H. Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Segunda Edición ed.). México, México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Recuperado el 20 de Febrero de 2018, de http://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074386196.pdf

Vera, C. G. (2016). *Estrategia Organizacional Para Optimizar La Gestión Operativa Del Gobierno Autónomo Descentralizado De La Parroquia De Guare.* Tesis, Universidad Regional Autonoma los Andes, Facultad de Dirección de Empresas, Bobahoyo. Recuperado el 19 de Julio de 2018, de http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4979/1/TUBADM018-2016.pdf

Vilariño , C. C., & Rodrigo, R. J. (Octubre - Diciembre de 2007). Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica. *Ciencias Holguín, XIII*(4), 1-13. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de http://www.redalyc.org/pdf/1815/181517998002.pdf

Weinberger, V. K. (2009). *Estrategia para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa* (Primera ed.). Lima, Perú: Nathan Asocieates Inc. Recuperado el 31 de Marzo de 2019, de https://docplayer.es/1594504-Autor-karen-weinberger-villaran-estrategia-para-lograr-y-mantener-la-competitividad-de-la-empresa-con-el-apoyo-de.html

Weinberger, V. K. (2009). *Estrategia para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa* (Primera ed.). Lima, Perú: Nathan Asocieates Inc. Recuperado el 31 de Julio de 2018

Wheelen , T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos* (Décima ed.). México D.F, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Wheelen , T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos* (Décima ed.). México D.F, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 4 de Agosto de 2018

Zegarra, D. R. (2014). *Relación entre el Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal de la salud de hospitall San Juan del Lurigancho.* Tesis de Maestria, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3747/Zegarra_rf.pdf;jsessionid=5A0B4B66CE1B0E8BC45FA20824B8CDA8?sequence=1

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIOS

Cuestionario – Evaluación interna y/o situacional del proceso administrativo de la MYPE MHT Selva SAC"

El presente cuestionario tiene como finalidad determinar la situación actual de la empresa respecto a los procesos administrativos para el cumplimiento de objetivos, por lo que se solicita un amplio sentido de compromiso de su parte ya que, a partir de sus respuestas, la gerencia general tomara decisiones para la mejora continua de la organización.

PLANEACIÓN	NO (1)	SI (2)
1.- La empresa cuenta con una misión y visión determinada		
2.- Difunde a los empleados los objetivos de la empresa		
3.- Aplica estrategias para contribuir en la mejora de los procesos administrativos		
4.- Tiene planes de contingencia para solucionar incidencias de presupuesto		
5.- La empresa cuenta con políticas y procedimientos determinados		
ORGANIZACIÓN	**NO (1)**	**SI (2)**
6.- La empresa tiene un organigrama determinado		
7.- El trabajo se encuentra correctamente distribuido por áreas		
8.- La empresa cuenta con procedimientos y descripción del puesto de trabajo		
DIRECCIÓN	**NO (1)**	**SI (2)**
9.- Existe integración de los recursos empleados para alcanzar los objetivos		
10.- La toma de decisiones es descentralizada		
11.- La supervisión es continua		
12.- La empresa emplea políticas de motivación para el logro de objetivos		
13.- La comunicación es fluida y correctamente adecuada entre las áreas		
CONTROL	**NO (1)**	**SI (2)**
14.- Existe un control sistemático de los procesos en que se realizan en cada área		
15.- Existe un nivel jerárquico de control		
16.- Existe retroalimentación de los procesos que resultaron deficientes ante el control		
17.- Existe un monitoreo y vigilancia para el control		

Cuestionario – Niveles de Productividad de la MYPE MHT Selva SAC"

El presente cuestionario tiene como finalidad determinar conocer su opinión respecto a la Productividad en la MYPE MHT Selva SAC, por lo que se solicita un amplio sentido de compromiso de su parte ya que, a partir de sus respuestas, la gerencia general tomara decisiones para la mejora continua de la organización.

Marque con una X la respuesta que considere adecuada de la siguiente forma:

Deficiente (1) Aceptable (2) Eficiente (3)

EFICIENCIA	(1)	(2)	(3)
1.- Como considera la dedicación, concentración y compromiso que ponen los trabajadores en la labor que realiza			
2.- Como considera el cumplimiento de los horarios por parte de los trabajadores			
3.- Considera que la estabilidad laboral sobre el rendimiento de los trabajadores influye de manera:			
4.- Como considera el uso del capital humano y las maquinarias de la organización			
5.- El ingreso recibido compensa lo invertido para brindar el servicio requerido			
EFICACIA	**(1)**	**(2)**	**(3)**
6.- Como considera el cumplimiento de servicios solicitados en función a calidad			
7.- Como considera el cumplimiento del servicio solicitado en función al tiempo			
8.- Como considera la eficacia del personal que trabajan a destajo para cumplir con la demanda de los servicios que la empresa otorga			
9.- Como considera el estado de las herramientas empleadas por los trabajadores operacionales			
10.- Como considera el impacto que genera el servicio brindado sobre sus clientes			

ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
Demoras en el proceso de cotizaciones y facturación. Insuficiencias en el control de cobranza. Insuficiencias en la gestión de seguridad y salud ocupacional. Incumplimiento de entrega de informes de trabajo realizados. Demora en el proceso de gestión de ingreso de. Deficiencias en el desempeño del personal interno del área administrativa.	¿Como contribuir a mejorar de la productividad laboral en la MYPE MHT Selva SAC ?	**GENERAL:** Elaborar una estrategia organizacional para la mejora de la productividad laboral en la MYPE MHT Selva SAC. **ESPECÍFICOS:** - Caracterizar epistemológicamente el proceso administrativo y su dinámica. - Diagnosticar la dinámica del proceso administrativo de la organización de la empresa MHT SELVA SAC. - Elaborar un sistema de procedimientos administrativos de acuerdo a la estrategia planteada	Estrategia organizacional basada en la dinámica de los procesos administrativos para la mejora de la productividad laboral en la MYPE MHT SELVA SAC, 2019	La aplicación de estrategia organizacional basada en la dinámica de los procesos administrativos mejorara de la productividad laboral en la MYPE MHT SELVA SAC, 2019	**INDEPENDIENTE:** Estrategia organizacionale **DEPENDIENTE:** Productividad Laboral	Entrevista Encuestas	Cuestionarios

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTO (JUICIO DE EXPERTO)

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EL EXPERTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

FICHA DE ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN INTERNA Y/O SITUACIONAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MYPE MHT SELVA SAC

Instructivo:

Marque con un aspa el recuadro que corresponda a su respuesta y según su criterio investigativo, y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sus sugerencias respecto a los ítems que propone el investigador .

Se empleo los siguientes criterios de evaluación:

A. De acuerdo B. En desacuerdo

N°	Aspectos por considerar	A	B
1	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación	/	
2	Los ítems miden las variables de estudio	/	
3	El instrumento persigue los fines del objetivo general	/	
4	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos	/	
5	Hay claridad en la elaboración de los ítems	/	
6	Las ideas planteadas son relevantes del tema	/	
7	Las preguntes responden a un orden lógico	/	
8	El número de ítem por dimensión es adecuado	/	
9	El número de ítems por indicador es el adecuado	/	
10	La secuencia planteada es adecuada	/	
11	Las preguntas deben ser mejoradas	/	
12	Las preguntas son de contenido pertinente respecto al tema	/	
13	Considera que son suficientes los ítems propuestos	/	

Explique al final:

Observaciones	Sugerencias

CIP. 144097

Firma y Nombre del experto: OLIVER VÁSQUEZ LEYVA

Grado de estudios: MBA PUCP.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EL EXPERTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

FICHA DE ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN INTERNA Y/O SITUACIONAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MYPE MHT SELVA SAC

Instructivo:

Marque con un aspa el recuadro que corresponda a su respuesta y según su criterio investigativo, y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sus sugerencias respecto a los ítems que propone el investigador .

Se empleo los siguientes criterios de evaluación:

A. De acuerdo B. En desacuerdo

N°	Aspectos por considerar	A	B
1	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación	X	
2	Los ítems miden las variables de estudio	X	
3	El instrumento persigue los fines del objetivo general	X	
4	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos	X	
5	Hay claridad en la elaboración de los ítems	X	
6	Las ideas planteadas son relevantes del tema	X	
7	Las preguntes responden a un orden lógico	X	
8	El número de ítem por dimensión es adecuado	X	
9	El número de ítems por indicador es el adecuado	X	
10	La secuencia planteada es adecuada	X	
11	Las preguntas deben ser mejoradas	X	
12	Las preguntas son de contenido pertinente respecto al tema	X	
13	Considera que son suficientes los ítems propuestos	X	

Explique al final:

Observaciones	Sugerencias
No se tienen.	Seleccionar adecuadamente la muestra

Firma y Nombre del experto: Christian Díaz Castillo

Grado de estudios: Doctor

CIP. 60810

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EL EXPERTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

FICHA DE ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN INTERNA Y/O SITUACIONAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MYPE MHT SELVA SAC

Instructivo:

Marque con un aspa el recuadro que corresponda a su respuesta y según su criterio investigativo, y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sus sugerencias respecto a los ítems que propone el investigador .

Se empleo los siguientes criterios de evaluación:

A. De acuerdo B. En desacuerdo

N°	Aspectos por considerar	A	B
1	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación	X	
2	Los ítems miden las variables de estudio	X	
3	El instrumento persigue los fines del objetivo general	X	
4	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos	X	
5	Hay claridad en la elaboración de los ítems	X	
6	Las ideas planteadas son relevantes del tema	X	
7	Las preguntes responden a un orden lógico	X	
8	El número de ítem por dimensión es adecuado	X	
9	El número de ítems por indicador es el adecuado	X	
10	La secuencia planteada es adecuada	X	
11	Las preguntas deben ser mejoradas	X	
12	Las preguntas son de contenido pertinente respecto al tema	X	
13	Considera que son suficientes los ítems propuestos	X	

Explique al final:

Observaciones	Sugerencias
NINGUNA	SELECCIONAR ADECUADAMENTE LA MUESTRA

Firma y Nombre del experto: LEONCIO BENJAMIN ESPINOZA VERGARA

Grado de estudios: SUPERIOR UNIVERSITARIO

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
ODEI SAN MARTÍN - MOYOBAMBA

CPC. L. Benjamin Espinoza Vergara
DIRECTOR DEPARTAMENTAL

ANEXO 4. VALIDACIÓN DEL APORTE

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EL EXPERTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

FICHA DE ENCUESTA SOBRE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LA MYPE MHT SELVA SAC

Instructivo:

Marque con un aspa el recuadro que corresponda a su respuesta y según su criterio investigativo, y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sus sugerencias respecto a los ítems que propone el investigador.

Se empleo los siguientes criterios de evaluación:

A. De acuerdo B. En desacuerdo

N°	Aspectos por considerar	A	B
1	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación	/	
2	Los ítems miden las variables de estudio	/	
3	El instrumento persigue los fines del objetivo general	/	
4	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos	/	
5	Hay claridad en la elaboración de los ítems	/	
6	Las ideas planteadas son relevantes del tema	/	
7	Las preguntes responden a un orden lógico	/	
8	El número de ítem por dimensión es adecuado	/	
9	El número de ítems por indicador es el adecuado	/	
10	La secuencia planteada es adecuada	/	
11	Las preguntas deben ser mejoradas	/	
12	Las preguntas son de contenido pertinente respecto al tema	/	
13	Considera que son suficientes los ítems propuestos	/	

Explique al final:

Observaciones	Sugerencias

CIP. 144097

Firma y Nombre del experto: OLIVER VASQUEZ LEYVA

Grado de estudios: MGTR ROCP.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EL EXPERTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

FICHA DE ENCUESTA SOBRE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LA MYPE MHT SELVA SAC

Instructivo:

Marque con un aspa el recuadro que corresponda a su respuesta y según su criterio investigativo, y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sus sugerencias respecto a los ítems que propone el investigador.

Se empleo los siguientes criterios de evaluación:

A. De acuerdo B. En desacuerdo

N°	Aspectos por considerar	A	B
1	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación	X	
2	Los ítems miden las variables de estudio	X	
3	El instrumento persigue los fines del objetivo general	X	
4	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos	X	
5	Hay claridad en la elaboración de los ítems	X	
6	Las ideas planteadas son relevantes del tema	X	
7	Las preguntes responden a un orden lógico	X	
8	El número de ítem por dimensión es adecuado	X	
9	El número de ítems por indicador es el adecuado	X	
10	La secuencia planteada es adecuada	X	
11	Las preguntas deben ser mejoradas	X	
12	Las preguntas son de contenido pertinente respecto al tema	X	
13	Considera que son suficientes los ítems propuestos	X	

Explique al final:

Observaciones	Sugerencias
No se tienen	tener cuidado en su aplicación.

Firma y Nombre del experto: Christian Dios Castillo.

Grado de estudios: Doctor.

CIP. 60810

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EL EXPERTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

FICHA DE ENCUESTA SOBRE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LA MYPE MHT SELVA SAC

Instructivo:

Marque con un aspa el recuadro que corresponda a su respuesta y según su criterio investigativo, y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sus sugerencias respecto a los ítems que propone el investigador.

Se empleo los siguientes criterios de evaluación:

A. De acuerdo B. En desacuerdo

N°	Aspectos por considerar	A	B
1	Las preguntas responden a los objetivos de la investigación	X	
2	Los ítems miden las variables de estudio	X	
3	El instrumento persigue los fines del objetivo general	X	
4	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos	X	
5	Hay claridad en la elaboración de los ítems	X	
6	Las ideas planteadas son relevantes del tema	X	
7	Las preguntes responden a un orden lógico	X	
8	El número de ítem por dimensión es adecuado	X	
9	El número de ítems por indicador es el adecuado	X	
10	La secuencia planteada es adecuada	X	
11	Las preguntas deben ser mejoradas	X	
12	Las preguntas son de contenido pertinente respecto al tema	X	
13	Considera que son suficientes los ítems propuestos	X	

Explique al final:

Observaciones	Sugerencias
NINGUNO	

Firma y Nombre del experto: LEONCIO BENJAMIN ESPINOZA VERGARA

Grado de estudios: SUPERIOR UNIVERSITARIO

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
ODEI SAN MARTÍN - MOYOBAMBA
CPC. L. Benjamin Espinoza Vergara
DIRECTOR DEPARTAMENTAL