



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, MBA.

TEMA:

“EL EMPOWERMENT COMO CULTURA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA KYWI S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL (MALL DEL SOL). AÑO 2013 – 2014. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.”

AUTORA:

LCDA. DORIS FERNANDA RIZZO ALCÍVAR

DIRECTOR:

ING. CARLOS MANUEL MARTÍNEZ MEDINA. MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, MBA.

TEMA:

“EL EMPOWERMENT COMO CULTURA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA KYWI S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL (MALL DEL SOL). AÑO 2013 – 2014. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.”

AUTORA:

LCDA. DORIS FERNANDA RIZZO ALCÍVAR

DIRECTOR:

ING. CARLOS MANUEL MARTÍNEZ MEDINA. MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

El suscrito, certifica que la Tesis para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas, titulada “EL EMPOWERMENT COMO CULTURA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA KYWI S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL (MALL DEL SOL). AÑO 2013 – 2014. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS”, es autoría de la Licenciada Doris Fernanda Rizzo Alcívar.

Y ha sido revisada en todos sus componentes, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Quevedo, Mayo del 2015.

Ing. Carlos Manuel Martínez Medina. MSc.
DIRECTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Doris Fernanda Rizzo Alcívar, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Lcda. Doris Fernanda Rizzo Alcívar
INVESTIGADORA

DEDICATORIA

El regalo más grande que les puedes dar a los demás, es el ejemplo de tu propia vida. ***“Abuelita Ángela”***

Esta tesis la dedico a las personas más importantes de mi vida...

A papito Dios, por estar siempre conmigo e iluminar mi mente y llenarla de sabiduría y fé.

A mi padre el señor Fernando Rizzo por ser mi fortaleza, el hombre que sabe amar generando vida, orientando y exigiendo, que acompaña y da seguridad ofreciendo una mano firme llena de conocimiento y ternura.

A mi madre la señora Dori Alcívar, por ser una fuente inagotable de fe y amor.

A mis hermanos: José Fernando, Freddy Fernando, Silvia Fernanda, por ser la luz de mi vida, mi fortaleza y mi inspiración.

A mi tía Elvia por vivir su vida con nosotros y compartirla cada día con amor y dedicación.

A mis cuñadas Anita, Nancy y a mi cuñado Kléber, por formar sus familias y entregarme sobrinos maravillosos: Jamileth, Clarita, Emily, Matías, Camila y Fernando, son en mi vida la personificación de la ternura, la inocencia, la delicadeza y la prolongación de mí existencia.

A todas las personas que en un momento de la vida me han dejado una enseñanza para crecer cada día.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de que en este mundo lleno de tanta gente, yo haya llegado en el mismo tiempo que ellos y hoy este haciendo uno de mis sueños realidad, por bendecirme al permitirme iniciar mi vida con seres maravillosos y extraordinarios... mi madre y mi padre...

A mi madre quien con infinito amor dedicación y entrega, me enseñó que estudiar es un don, pero ser profesional es una bendición.

A mis hermanos y hermanas quienes se han convertido en mi pilar y mi motor principal, para alcanzar este objetivo.

A mis preciosos sobrinos y sobrinas por todo el tiempo transcurrido, dedicado a mis estudios y yo... sin poder disfrutar del maravilloso proceso de verles crecer, con sus curiosidades, locuras y ternuras.

A mis tías, tíos, primos y primas quienes me enseñaron que con amor y paciencia todo es posible.

Al Ingeniero Carlos Martínez y a la Ingeniera Mariela Andrade que han vivido conmigo la realización de esta tesis.

A mis docentes, por la delicada tarea de impartir conocimientos y contribuir en mi crecimiento intelectual y profesional.

A mis amigos, por comprender y darme el tiempo para realizarme profesionalmente.

PRÓLOGO

La investigación realizada para el presente trabajo, permite conocer la Gestión Administrativa y Operativa, que realiza el almacén Kywi S.A., Sucursal Guayaquil-Mall de Sol.

Conocer el nivel de cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi, permite a los Directivos y colaboradores trabajar en el manejo de nuevas estrategias administrativas gerenciales.

Los objetivos planteados fueron: examinar la situación actual de la gestión administrativa-operativa que aplica la empresa; determinar el cumplimiento de las Normas y Políticas corporativas de la empresa; analizar los componentes administrativos y gerenciales que influyen en la aplicación del Empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

La autora de la presente investigación busca mejorar la Gestión Administrativa-Operativa para el cumplimiento de los Planes y Programas del almacén Kywi S.A. sucursal Guayaquil - Mall del Sol, mediante la aplicación de técnicas administrativas a fin de potenciar la toma de decisiones.

La creciente competencia y las exigencias del consumidor ha puesto en un estado de preocupación no solo a las organizaciones sino también a las personas que la integran para el normal funcionamiento de las actividades de la empresa, en tal virtud, esta investigación facilita un Manual de Procedimientos para la aplicación del Empowerment, como técnica de Administración Moderna con el objetivo de lograr la excelencia Institucional.

Quevedo, Mayo del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

Kywi S.A. es una empresa líder en la comercialización de productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción en el mercado ecuatoriano, ofrece a sus clientes una experiencia de compra diferente, fundamentada en el servicio, variedad, garantía y calidad

La presente investigación titulada **“EL EMPOWERMENT COMO CULTURA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA- OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA KYWI S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL (MALL DEL SOL). AÑO 2013 – 2014. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.”**, el mismo que tiene como objeto, mejorar la Gestión Administrativa-Operativa para el cumplimiento de los Planes y Programas del almacén Kywi S.A. sucursal Mall del Sol.

El desarrollo de esta Tesis está basado en una investigación evaluativa, en la que se ha determinado el grado de eficiencia y eficacia de la Gestión Administrativa, para el cumplimiento de planes y programas, siendo esta media, debido a un sin número de acontecimientos que se presentan en esta empresa como: los colaboradores no se sienten en la libertad de tomar decisiones en pro de la empresa, los jefes dicen cómo debe ser ejecutado el trabajo y que es lo que se espera, cada persona es responsable únicamente de su sección, las comunicaciones y la retroalimentación van desde mayor a menor, resistencia al cambio, las decisiones son tomadas por la alta dirección, entre otros, convirtiéndose en una desventaja competitiva.

La hipótesis planteada responde a El Empowerment como cultura de la gestión administrativa – operativa, ya que incide positivamente en el cumplimiento de los planes y programas.

Esta es la razón por lo cual se ha desarrollado este trabajo investigativo en la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil-Mall del Sol., de acuerdo a las

necesidades que tiene la organización de controlar el cumplimiento de planes y programas de las actividades planificadas, se quiere diseñar una serie de normativas y procedimientos que persigan el funcionamiento de las actividades administrativas-operativas.

Se utilizaron instrumentos necesarios para la recolección de información, como cuestionarios para las encuestas y entrevistas, así como computadora, internet, libros, cuadernos de apuntes.

Finalmente se expone la propuesta alternativa como una estrategia, para la aplicación del Empowerment como parte de la Gestión administrativa moderna en la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol., tomando como referencia los principios de eficiencia, eficacia y efectividad.

ABSTRACT

Kywi S.A. is a leader in the marketing of hardware, home, finishes and building materials company in the Ecuadorian market, offering its customers a different shopping experience, based on service, variety, and quality assurance

This research entitled "THE EMPOWERMENT AS administrative management CULTURE OF OPERATIONAL AND ITS IMPACT ON THE IMPLEMENTATION OF PLANS AND PROGRAMMES KYWI COMPANY SA BRANCH GUAYAQUIL (MALL SUN). YEAR 2013 - 2014 PROCEDURE MANUAL ", it aims to improve the administrative-operational management for the fulfillment of plans and programs store Kywi SA. Mall del Sol branch.

The development of this thesis is based on an evaluation research, which was determined the efficiency and effectiveness of administrative management for the fulfillment of plans and programs, with this average, due to a number of events presented in this company as employees do not feel free to make decisions on behalf of the company, the bosses say how the job should be executed and that is what is expected, each person is responsible only for its section, the communications and feedback ranging from high to low, resistance to change, decisions are taken by senior management, among others, becoming a competitive disadvantage.

The hypothesis answered Empowerment as a culture of administrative management - operational, since a positive impact on the fulfillment of plans and programs.

This is the reason which has developed this research work in the company Kywi SA, Sucursal del Sol Mall Guayaquil, According to the needs that the organization of monitoring compliance with plans and programs of planned activities, You want to design a series of policies and procedures aimed at the functioning of the administrative-operational activities.

Tools necessary for data collection, surveys and questionnaires and interviews, as well as computer, internet, books, notebooks were used.

Finally the proposed alternative as a strategy for the implementation of Empowerment as part of the modern administrative Kywi Management Company SA, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol is exposed., With reference to the principles of efficiency, effectiveness and efficiency.

INTRODUCCIÓN

La Gestión Administrativa – Operativa, cumple un rol importante en la Empresa Kywi S.A., pues la creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, ha puesto en un estado de revolución no sólo a esta organización, sino también a las personas implicadas en el normal funcionamiento de las actividades empresariales y operativas; lo que conlleva al cumplimiento de los planes y programas que se mantienen durante un período determinado.

Como parte de esa cultura empresarial, nace la propuesta de utilizar el Empowerment, como una herramienta fundamental en el desarrollo de una nueva perspectiva, en la que la responsabilidad de alcanzar la excelencia Institucional, sea compartida con cada uno de los colaboradores, brindándoles la oportunidad de participar con un mejor criterio respecto a las mejoras que pueden darse en las áreas en las que se desenvuelven.

Esta herramienta de carácter administrativo, reemplaza la vieja jerarquía, en la que se responsabiliza a los máximos directivos de la organización considerando los equipos autos dirigidos, donde la información se comparte con los miembros de la alta dirección. De acuerdo al modelo que sugiere el Empowerment, los colaboradores tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí, desempeñando un mejor rol en el campo administrativo, este modelo también sugiere que cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente.

Para analizar cada una de las variables que se presentan como resultado del planteamiento del problema, fue necesaria la búsqueda de información oportuna y veraz en libros, artículos científicos, y folletos, que cumplieran con los requerimientos técnicos propios de una redacción científica.

La elaboración y ejecución de este Manual de Procedimientos, busca Determinar la incidencia del Empowerment como cultura de la gestión administrativa –

operativa para el cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol. Año 2013 – 2014.

Para un mejor análisis de cada uno de los componentes que integrarán la tesis de grado, se exponen los capítulos a desarrollar durante la investigación:

Capítulo I.- Contiene la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problema de investigación, delimitación del problema, justificación, cambios esperados y objetivos.

Capítulo II.- Comprende lo relacionado al marco teórico, el mismo que contiene la fundamentación conceptual, teórica y legal, se presentan las teorías de estudio respecto a la administración y su relación con el Empowerment, y la base legal emitida por la Superintendencia de Compañías.

Capítulo III.- Muestra la metodología de la investigación, de la que se desprende los métodos y técnicas de la investigación, construcción metodológica, elaboración del marco teórico, recolección de información empírica, descripción de la información, análisis e interpretación de resultados y la construcción del informe de la investigación.

Capítulo IV.- Presenta la hipótesis general y las hipótesis específicas, el análisis e interpretación de los resultados con cuadros comparativos sobre el cambio generado por la adopción del Empowerment en la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

Capítulo V.- Contiene las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigado.

Capítulo VI.- Expone la propuesta alternativa como una recomendación ampliada de las debilidades que presenta la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

ÍNDICE

	Pág.	
Portada	i	
Página en blanco.....	ii	
Copia de portada.....	iii	
Certificación.....	iv	
Certificación de autoría y cesión de derechos.....	v	
Dedicatoria	vi	
Agradecimiento	vii	
Prólogo.....	viii	
Resumen Ejecutivo	ix	
Introducción.....	xiii	Índice xv
Índice de cuadros	xx	
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1	
1.1 Ubicación y contextualización de la Problemática.....	2	
1.2 Situación actual de la problemática	3	
1.3 Problema de investigación	4	
1.3.1 Problemas derivados.....	4	
1.4 Delimitación del problema	5	
1.5 Justificación.....	5	
1.6 Cambios esperados	7	
1.7 Objetivos	7	
1.7.1 Objetivo General	7	
1.7.2 Objetivos Específicos	8	
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9	
2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	10	
2.1.1 Empowerment	10	

2.1.2 Gestión	10
2.1.3 Gestión Administrativa.....	11
2.1.4 Cultura empresarial	12
	Pág.
2.1.5 Control.....	12
2.1.6 Control de Gestión	13
2.1.7 Impacto.....	14
2.1.8 Evaluación.....	14
2.1.9 Planificación	15
2.1.10 Desempeño	16
2.1.11 Política.....	16
2.1.12 Normas.....	17
2.1.13 Supervisión.....	17
2.1.14 Indicador.....	18
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	19
2.2.1 Gerencia General	19
2.2.2 La Gerencia en la actualidad.....	21
2.2.3 Eficiencia de los planes	22
2.2.4 Planeación Estratégica.....	23
2.2.5 Departamento administrativo y de relaciones industriales.....	26
2.2.6 Funciones del departamento	26
2.2.7 Política Social	29
2.2.8 Política Salarial.....	31
2.2.9 Bienestar Social	32
2.2.10 Evaluación por cargos	33
2.2.11 Reglamento interno del trabajo	34
2.2.12 Manual de funciones	35
2.2.13 Manual de Higiene y seguridad Industrial.....	35
2.2.14 Selección y Reclutamiento	35
2.2.15 Contratación	36
2.2.16 Inducción	37
2.2.17 Entrenamiento	37

2.2.18 Evaluación de desempeño	38
2.2.19 Ascensos, traslados y despidos	38
2.2.20 Interrelaciones con los demás departamentos	39
	Pág
2.2.21 Ministerio de Relaciones Laborales.....	40
2.2.22 Entidades Promotoras de Salud.....	40
2.2.23 Entidades de riesgos profesionales.....	41
2.2.24 El Empowerment	41
2.2.25 Resultados del Empowerment.....	42
2.2.26 Pasos para crear una empresa con empowerment.....	43
2.2.27 La Tecnología del Empowerment.....	44
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL	44
2.3.1 Ley de Compañías	44
2.3.2 Código del Comercio Ecuatoriano.....	47
2.3.3 Ley de Régimen Tributario Interno	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1 Métodos y técnicas utilizados en la investigación	50
3.1.1 Métodos de investigación	50
3.1.1.1 Método inductivo-deductivo.....	50
3.1.1.2 Método descriptivo	51
3.1.1.3 Método estadístico	51
3.1.1.4 Método analítico	51
3.1.2 Técnicas utilizadas en la Investigación.....	52
3.1.2.1 Entrevista	52
3.2.2 Encuesta	52
3.2 Construcción metodológica del objeto de la investigación	53
3.3 Elaboración del Marco Teórico.....	53
3.4 Recolección de la información empírica.....	54
3.5 Descripción de la información	54
3.6 Análisis e interpretación de los resultados	54
3.7 Construcción del informe de la investigación	55
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	

EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	56
4.1 Enunciado de la Hipótesis	57
4.1.1 Hipótesis General	57
	Pág
4.1.2 Hipótesis Específicas	57
4.2 Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis	57
4.2.1. Variable dependiente.....	57
4.2.2 Variable independiente.....	58
4.3 Discusión de la información obtenida	82
4.3.1 Comprobación y disprobación de hipótesis	83
4.4 Conclusión parcial	85
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	86
5.1 Conclusiones	87
5.2 Recomendaciones.....	88
CAPÍTULO VI: PROPUESTA ALTERNATIVA	89
6.1 Título de la Propuesta	90
6.2 Justificación.....	90
6.3 Fundamentación	91
6.4 Objetivos	93
6.4.1 Objetivo General	93
6.4.2 Objetivos específicos.....	93
6.5 Importancia.....	94
6.6 Ubicación sectorial y física	94
6.7 Factibilidad	95
6.8 Desarrollo de la Propuesta	96
6.9 Impacto.....	108
6.10 Recursos Administrativos, financieros y tecnológicos	109
6.11 Evaluación.....	109
6.12 Instructivo de Funcionamiento.....	110
Bibliografía	111
Anexos	113

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
N° 1 Población utilizada	58
N° 2 Entrevista relacionada con la hipótesis	59
N° 3 Encuesta relacionada con la hipótesis	60
N° 4 Conocimiento de normas y políticas.....	61
N° 5 Cumplimiento de normas y políticas.....	62
N° 6 Conocimiento de funciones	63
N° 7 Conformidad con las normas y política	64
N° 8 Sanción por incumplimiento	65
N° 9 Capacitación recibida	66
N° 10 Criterio de los objetivos	67
N° 11 Entrega de herramientas.....	68
N° 12 Relación con jefes	69
N° 13 Reconocimiento de cumplimiento.....	70
N° 14 Descuento de sueldo.....	71
N° 15 Sanción recibida	72
N° 16 Entrevista al jefe de almacén	73
N° 17 Entrevista al supervisor de almacén.....	74
N° 18 Entrevista al supervisor de caja.....	75
N° 19 Entrevista al supervisor de mercadería	76

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“Para que pueda surgir lo
posible, es preciso
intentar una y otra vez lo
imposible.”

Hermann Hesse

1.1 Ubicación y contextualización de la problemática

Kywi S.A. creada en 1943, por Kurt Kywi, es una empresa líder en la comercialización de productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción en el mercado ecuatoriano. Ofrece a sus clientes una experiencia de compra diferente, fundamentada en el servicio, variedad, garantía y calidad. El gran prestigio y posicionamiento logrado en el público desde la creación de la empresa, se vio fortalecido desde que a finales del 2005 pasó a formar parte de Corporación Favorita, primera cadena detallista del país.

Kywi tiene almacenes estratégicamente ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Ambato, Portoviejo y Esmeraldas los mismos que cuentan con grandes superficies de exhibición y ventas, adecuadas a los intereses de los clientes. Además cabe recalcar que en el año 2010, se iniciaron las operaciones en un nuevo Centro de Distribución y Logística, ubicado en la parroquia de Cotogchoa, cantón Rumiñahui. Cuenta con más de 25 mil metros cuadrados de bodegas y facilidades para almacenamiento, carga y descarga de mercaderías.

El trabajo en conjunto e incesante en estos últimos años se ha enfocado, principalmente en lo referente al servicio, buscando llegar a todos los rincones del país, su misión es mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores-asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable brindando la mejor experiencia al público y su visión ser la mejor cadena comercial de América.

Frente a un mercado competitivo, esta empresa busca implementar estrategias a fin de mejorar la Gestión administrativa – operativa para el cumplimiento de Planes y programa propuestos para el año, esto es debido a que la empresa se encuentra atravesando momentos difíciles en torno a las funciones que desempeñan los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil - Mall del Sol, ya que son poco innovadoras, pues manifiestan un escaso compromiso con la organización, solo realizan actividades básicas para no recibir llamados de atención o no ser despedidos, ejecutan sus funciones con un

conformismo a cambio de una retribución, la mayoría de las ocasiones aplican el silencio pues no se sienten en confianza para aportan con ideas que contribuyan a mejorar el desempeño, los colaboradores realizan sus actividades sin analizar si es la mejor forma para hacerlas, “no hagas lo que no tengas que hacer”.

Esta investigación resalta los cambios y procedimientos técnicos, operativos y administrativos necesarios que sugiere la adopción del Empowerment como cultura de la gestión administrativa moderna en la empresa Kywi, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

1.2 Situación actual de la problemática

La gestión administrativa moderna, implica el cumplimiento de planes y programas implementados para el desarrollo organizacional, el mismo que responde a un solo objetivo, a saber: lograr obtener beneficios, sean estos sociales, culturales y económicos; estos objetivos en algunos casos resultan medibles cuantitativa y cualitativamente, permitiendo tomar decisiones en corto, mediano y largo plazo.

La determinación del problema empieza desde que los Directivos de la empresa Kywi S.A, sienten la necesidad de mejorar la calidad de sus servicios para mantenerse a través del tiempo identificándose bajo nuevos estándares de calidad, que permitan optimizar todos los recursos utilizados en un determinado periodo, a fin de maximizar resultados en un plazo determinado.

En la actualidad la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil-Mall del Sol, presenta dificultades en relación al cumplimiento de los planes propuestos para el año, el personal operativo desempeña sus funciones con poco interés, trabaja a cambio de una retribución, la mayoría de las ocasiones esperan ordenes de los superiores para ejercer una actividad que no esté enmarcado en sus funciones diarias, la falta de confianza hace que ellos no realicen aportes de ideas significativas a fin de buscar estrategias para el cumplimiento de los objetivos deseados, el personal no tiene claro la razón de ser de la organización, se muestran un poco resistentes al cambio, sin embargo lo que ofrece el

empowerment a la empresa Kywi S.A. Sucursal Mall del Sol, es todo lo contrario, puesto que el empleado podrá reconocer que a través de la empresa logra esta posibilidad y por tal razón será recíproco, adquiriendo un compromiso que fortalecerá la relación entre ambos.

1.3 Problema de la investigación

La empresa cuya estructura organizacional requieren de una compleja aplicación de herramientas técnicas, administrativas y gerenciales; para el buen funcionamiento de sus operaciones, cada vez necesitan ejecutar nuevas estrategias, a fin de cumplir con sus objetivos, metas, políticas y demás normas que regulan el quehacer empresarial. Por lo antes expuesto resulta conveniente plantearse la siguiente interrogante de la investigación:

¿Cuál es la incidencia del Empowerment como cultura de la gestión administrativa – operativa, en el cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol. Año 2013 - 2014?

1.3.1 Problemas derivados

Dentro del proceso de aplicación del empowerment como cultura de la Gestión Administrativa – Operativa, surgen muchas interrogantes, las mismas que fundamentan la información, relacionado a las técnicas adoptadas para el cumplimiento de los planes y programas de la empresa. Esto lleva a plantearnos de manera puntual las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa que aplica la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los Planes y Programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol?

- ¿Cuáles son los componentes administrativos y gerenciales que influyen en la aplicación del empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol?

1.4 Delimitación del problema

Con el propósito de corregir el desempeño de cada funcionario y colaborador responsable de las diferentes áreas que comprende la empresa, medir la eficiencia, y eficacia, evaluar la aplicación de los procesos administrativos, verificar el cumplimiento de los planes y programas establecidos para el desarrollo de las actividades empresariales, se plantea analizar el tema de acuerdo a los siguientes componentes:

Campo: Ciencias Administrativas

Área: Administrativa

Aspecto: Demanda y Rentabilidad

Tema: “EL EMPOWERMENT COMO CULTURA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA KYWI S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL (MALL DEL SOL). AÑO 2013 – 2014. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS”

Problema: ¿Cuál es la incidencia del Empowerment como cultura de la gestión administrativa – operativa en el cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol. Año 2013 - 2014?

1.5 Justificación

El desarrollo de esta investigación permitió conocer la situación actual de la empresa, con respuestas a las diferentes interrogantes acerca de cómo funcionará si se aplica el Manual de Procedimientos por competencias, la idea es dejar a un lado la manera empírica de trabajar o administrar en el que por temor a

ser sancionados, multados o despedidos se limitan en el desarrollo de sus funciones o en aportar ideas significativas en beneficio de la empresa, debemos recordar que el modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro, esto es debido a que estamos en un mundo globalizado en el que las empresas modernas implementan y mantienen una búsqueda permanente de nuevas estrategias que le faciliten la tarea de mantenerse dentro del mercado altamente competitivo al cual se enfrentan; dentro de estas estrategias citamos al Empowerment como una alternativa de la gestión administrativa moderna, la misma que plantea sea implementada en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

Esta investigación analiza los ejes de ejecución del Empowerment dentro de la empresa; se comprueba la importancia en la aplicación del Manual de Procedimiento por competencias, pues se obtienen más beneficios, y por ende mejora los procesos internos para el cumplimiento de planes y programas de la empresa.

Es importante recalcar que el presente trabajo de investigación, beneficia tanto a directivos como a los colaboradores en los diferentes niveles operativos que mantiene la empresa; como parte de esta propuesta, se reconoce al Empowerment como una estrategia gerencial que motiva al personal a seguir cumpliendo con las actividades encomendadas, desde una perspectiva altamente competitiva para el mejoramiento institucional.

De esta manera resulta justificado la presente investigación, ya que al tratarse de un proyecto orientado a los aspectos sociales, económicos y culturales de la empresa, se espera lograr resultados evidentes y medibles a través de indicadores que permitan demostrar el beneficio que reporta el adoptar al Empowerment como una cultura de la gestión administrativa moderna.

1.6 Cambios esperados

- Colaboradores involucrados, aplicando correctivos en la gestión administrativa de la empresa, respecto a las debilidades y amenazas detectadas.
- Directivos y colaboradores trabajan en el manejo de estrategias administrativas gerenciales, potenciando el cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A., sucursal Guayaquil, Mall del Sol.
- El personal precisa sistemas de evaluación para medir el desempeño y el rendimiento de todos los colaboradores de la empresa, analizando resultados, en torno al comportamiento de cada integrante de la empresa, satisfacción de los clientes, aportes, progresos y participación en los cambios e innovaciones y consecuentemente ejecutando un plan de acción.
- Los Directivos aplican los componentes administrativos asegurando la correcta ejecución del empowerment en la empresa Kywi S.A., sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

1.7. Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Evaluar la incidencia del Empowerment como cultura de la gestión administrativa – operativa, en el cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Examinar la situación actual de la gestión administrativa-operativa que aplica la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.
- Determinar el nivel de cumplimiento de los Planes y Programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil - Mall del Sol.
- Establecer los componentes administrativos y gerenciales que influyen en la aplicación del Empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.
- Elaborar un Manual de Procedimientos Administrativos por competencia para la aplicación del Empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“El futuro existe primero en la imaginación, después en la voluntad, luego en la realidad”.

R.A. Wilson.

2.1 Fundamentación Conceptual.

2.1.1 Empowerment

Según Servitje Sendra (2009), el empowerment consiste en colaborador; es decir, asignarle la responsabilidad de realizar tareas otorgarle autoridad”¹

Para **KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz. 2010**, el Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”².

De acuerdo a estos criterios el Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

2.1.2 Gestión

Plaza y Jaime ilustrado (2009) señalan que la gestión es la acción y efecto de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo³.

¹ SERVITJE SENDRA, Roberto, 2009, Estrategia del Éxito Empresarial, Administración de Empresas, México, Pearson Educación.

² KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz. 2010. Administración: Una perspectiva global. Edición actualizada. McGraw Hill. México. Capítulo I – III.

³ Gran Plaza y Jaime Ilustrado,(2009) Diccionario Enciclopédico.

Robbins, S, (2009), define a la Gestión como un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.”⁴

Considerando las dos teorías podemos concluir que la gestión permite alcanzar los objetivos propuestos por la empresa de una manera eficiente y eficaz.

2.1.3 Gestión Administrativa

CHIAVENATO (2010) explica que “La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.”⁵

VAN DEN (2012) manifiesta que “La Gestión Administrativa es la acción que se desarrolla a base de una facultad concedida para el uso de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar y ejercitar sus objetivos, mediante los mecanismos de la planificación, organización, dirección, coordinación y control como elementos del proceso administrativo.”⁶

Según las dos teorías, la Gestión administrativa no es más que la acción de: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, un ejemplo de la buena gestión

⁴ ROBBINS, S. (2009). Administración de empresas. En S. ROBBINS, Administración de empresas México: Prentice Hall

⁵ CHIAVENATO, I. (2010). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.

⁶ VAN DEN, (2012). Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI. Colombia: ECOE Ediciones.N, E.

administrativa es alguien que se preocupa por conseguir resultados positivos en el área en la que se desenvuelve. La Gestión es muy importante para el buen desarrollo de las actividades de una empresa.

2.1.4 Cultura empresarial

(<http://www.gestion.org/recursos-humanos/4848/la-cultura-empresarial/>, s.f.)

“La cultura empresarial es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que conocen de su existencia, sus normas, sus valores, sus hábitos. Es en definitiva, lo que es la empresa.”⁷

De acuerdo al concepto encontrado en (<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>, s.f.), “Se define como cultura empresarial a las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización, es la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre si dentro y fuera de la empresa.”⁸

Con estos antecedentes es fácil concluir que la cultura empresarial son las costumbres y acciones para promover los valores y fortalecer las normas de comportamiento que las empresas utilizan para el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

2.1.5 Control

⁷ <http://www.gestion.org/recursos-humanos/4848/la-cultura-empresarial/>

⁸ <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>,

VAN DEN (2012), piensa que esta actividad busca que los gerentes se aseguren que la empresa siga el camino que se había planeado con anterioridad. Tiene gran trascendencia ya que hace posible descubrir las fallas en que se está incurriendo y que no permiten su adecuado funcionamiento, para tomar las medidas correctivas y adecuadas”.⁹

Según **FONSECA (2011)**, Control “Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.”¹⁰

El control cumple un rol principal en toda organización, pues no sirve de nada tener un excelente plan de acción y una estructura organizacional adecuada sino se puede verificar si los hechos van de acuerdo a los objetivos planteados por la Dirección, ya que a través del control se puede pronosticar, prever y corregir errores.

2.1.6 Control de Gestión

ESTUPIÑAN (2013), indica que el control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.”¹¹

Según **MUÑIZ (2012)**, dice que el Control de Gestión “Es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite

⁹VAN DEN, (2012). Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI. Colombia: ECOE Ediciones.N, E.

¹⁰ FONSECA, O. (2011). Sistema de Control Interno para Organizaciones. Perú: Publicidad y Matiz.

¹¹ ESTUPIÑAN, R. (2013). Control interno y fraudes. Colombia: ECOE Ediciones.

obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas.”¹²

En base a estas dos teorías, definimos al control de Gestión como un proceso que determina el aprovechamiento eficaz de los recursos de una organización para alcanzar los objetivos planteados, cumple un rol primordial como sistema de información para la empresa.

2.1.7 Impacto

SINERGIA (2009), manifiesta que el término impacto, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos relacionados sobre el medio ambiente. Entonces, se puede observar que en todos los conceptos, el impacto se refiere a cambios producidos por una determinada acción.”¹³

Según **ZEA (2010)**, El Impacto organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación.”¹⁴

Impacto son los efectos o consecuencias, cambios producidos por acciones tomadas en una empresa, estos pueden surgir a mediano o largo plazo todo depende del plan o programa que ha ejecutado la empresa.

2.1.8 Evaluación

Según **ADAG, 2010**. Es la verificación de resultados esperados como consecuencia de la acción inmediata y del nivel de satisfacción de la gente a quien estaba dirigida la acción.”¹⁵

¹² MUÑIZ, Luis (2012). Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión. España: Profit Editorial.

¹³ SINERGIA. (2009). Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados.

¹⁴ ZEA, V. (2010). Presupuesto, planificación y control. En V. ZEA, Presupuesto, planificación y control. Madrid.

RAE (2009), “Es el proceso administrativo relacionado al control e información que opera como un instrumento de medición cuantitativa, en cuanto a los resultados y a la determinación del grado de eficiencia y efectividad alcanzadas luego de la ejecución o aplicación de cualquier sistema.”¹⁶

De acuerdo a las dos teorías, la evaluación no solamente controla el aprendizaje sino que además permite valorar y conocer sus propios rendimientos, debilidades y fortalezas.

2.1.9 Planificación

Según **VAN DEN (2012)**, “Planificación implica que el gerente y los directivos proyecten de antemano sus metas y acciones. Para poder realizar la planeación es necesario tener la visión proyectada de la empresa. Para proyectar las metas y acciones hay que poseer un amplio conocimiento de la organización, de las actividades que se realizan, de las competencias, del mercado en general. Por medio de la planificación la organización planifica su supervivencia”¹⁷

GÓMEZ (2009), dice que “La planificación constituye el paso inicial de cualquier actividad, su propósito es la provisión de los recursos básicos en la producción de bienes o realización de servicios con factibilidad técnica, financiera o de funcionamiento hasta su culminación.”¹⁸.

Planificación es la acción o resultado de planificar alguna actividad, implica la observación de pasos a seguir, así por ejemplo nuestra vida diaria es una

¹⁵ **ADAG, 2010** Compilación de Normas Técnicas y Legales para uso de Auditores Gubernamentales, Quito, Primera Edición.

¹⁶ RAE. (2009). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

¹⁷ VAN DEN, (2012). Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI. Colombia: ECOE Ediciones.N, E.

¹⁸ GÓMEZ, F. (2009). Procedimientos Administrativos. Caracas : Fragor

planificación, desde levantarse, asearse, desayunar e ir al trabajo, todo nuestro accionar, requerirá de una planificación.

2.1.10 Desempeño

Según **ADAG (2010)**. El desempeño son resultados obtenidos de procesos o de productos, que permiten evaluarlos y compararlos en relación a las metas, a los patrones, a los resultados históricos u otros procesos y productos.”¹⁹

Por consiguiente, podemos decir que el desempeño se puede medir en base a los resultados con el logro de objetivos y estos pueden expresar satisfacción e insatisfacción, eficiencia y eficacia.

2.1.11 Política

Según **DÁVALOS (2010)**, “Política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. Normas de carácter general que regulan el proceder organizacional, basados en el proceso administrativo, a saber: previsión, planificación, ejecución, dirección y control.”²⁰

Según el concepto obtenido desde (<http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/14830-politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>, s.f.) Dice que “Política Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y aceptada por todos los integrantes de la empresa, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.”²¹

¹⁹ **ADAG, 2010** Compilación de Normas Técnicas y Legales para uso de Auditores Gubernamentales, Quito, Primera Edición.

²⁰ DÁVALOS, N. (2010). ENCICLOPEDIA BASICA DE ADMINISTRACIÓN CONTABILIDAD y AUDITORIA. Quito: Impresos Andinos.

²¹<http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/14830-politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>

La política son guías para la ejecución de una acción, son normas que regulan el proceder de una organización y son aplicadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa, es importante conocer las políticas de una empresa para tomar decisiones acertadas.

2.1.12 Normas

(<http://www.definicionabc.com/derecho/norma.php>, s.f.)

“Se denomina Norma a toda aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un lugar. Las normas son la pautas del ordenamiento social que se establecen en una comunidad humana para organizar el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común.”²²

(<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/norma>, s.f.)

“Las normas son reglas de conductas que nos imponen un determinado modo de obrar o de abstenernos. Las normas pueden ser establecidas desde el propio individuo que se las auto impone y en este caso son llamadas normas autónomas, como sucede con las éticas o marales.”²³

Estas definiciones, nos permite concluir que Normas es un conjunto de reglas que se establecen para ser cumplidas, así por ejemplo en una organización se establecen normas como utilizar completo el uniforme con su respectiva credencial, ser puntual, la buena atención al cliente, mantener buenas relaciones con sus compañeros, entre otros, todas estas normas son la carta de presentación de un individuo o de una empresa.

2.1.13 Supervisión

²² <http://www.definicionabc.com/derecho/norma.php>, s.f.

²³ <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/norma>,

ADAG (2010), define a La supervisión así: “es una herramienta indispensable en el proceso de seguimiento y de evaluación de programas y proyectos; el supervisor debe asegurarse que las instrucciones sean aplicadas, lo que supone que sus instrucciones (normas, reglamentos) deben ser conocidas, comprendidas, aceptadas y disponibles para el supervisado; además tiene que motivar al personal, ayudándole a desempeñarse mejor, permitiéndole su identificación con los objetivos institucionales; también constituye un canal importante de comunicación de doble retroinformación inmediata que informa al personal sobre la calidad científica y humana del servicio y los problemas detectados.”²⁴

<http://definicion.de/supervision/>.- La supervisión es una actividad técnica especializada cuyo fin es la utilización racional de factores productivos. El supervisor se encarga de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía.²⁵

En relación a las dos teorías, concluimos que supervisión es una actividad basada en técnicas para controlar a los integrantes de una empresa en torno al cumplimiento de los objetivos, pues se debe estar en constante observación, la persona que cumpla esta función debe estar capacitada para tratar con un determinado número de personas, pues debe producir un ambiente motivador y de confianza para sus colaboradores

2.1.14 Indicador

Según **ZEA (2010)**, Indicador es la “Expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores claves con un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores por su tipo pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, entre otros.”²⁶

²⁴ ADAG. (2010). Compilación de Normas Técnicas y Legales para Uso de Auditores Gubernamentales, Asociación de Auditores Gubernamentales.

²⁵ <http://definicion.de/supervision/>

²⁶ ZEA, V. (2010). Presupuesto, planificación y control. En V. ZEA, Presupuesto, planificación y control. Madrid.

Un indicador es una media de resumen, que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión, se puede evaluar hasta qué punto se están logrando los objetivos estratégicos.

2.2 Fundamentación teórica

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se hizo necesario recurrir a las teorías que plantean diferentes autores:

2.2.1 Gerencia General.-²⁷

Un negocio es una organización que suministra bienes o servicios a unos compradores, teniendo como objetivo final obtener una utilidad; estas organizaciones son la base de la economía de un país, ofreciendo lo que producen, para mejorar la calidad de vida de sus consumidores y de sus habitantes; usualmente están dirigidos por un gerente, quien continuamente busca mejorar la productividad de sus colaboradores, conllevando a reducir costos y ser más eficientes, tratando de producir la misma cantidad con menores costos o aumentando las unidades producidas con los mismos gastos y el mismo número de empleados, bajando así los costos fijos unitarios y los costos totales de la empresa, incrementando a su vez la utilidad.

Lo anterior conlleva a una continua investigación para innovar y mejorar los sistemas gerenciales, administrativos, de gestión, de mercados de producción, de relación con los colaboradores de la empresa y financieros de la compañía; siempre teniendo en cuenta el gusto de los consumidores y los cambios en el sistema económico del país y del exterior.

Científicamente se ha demostrado que la creación y mejora de la gerencia, gestión, administración de empresas innovadoras, eficientes y competitivas , con

²⁷ VAN DEN, Edgar. 2012. **Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI. Segunda Edición. ECOE Ediciones. Colombia. Capítulos III y VI.**

unas ideas de la gerencia y de todos sus colaboradores, de cambio, innovación, liderazgo y de mente abierta; genera una mayor productividad de sus colaboradores y una mayor competencia de la organización, logrando así una mayor eficiencia, eficacia y permanencia en el mercado, teniendo como meta a mediano y largo plazo, la exploración de sus productos . Es la única forma de salir del subdesarrollo y de la pobreza crónica de nuestro país, ya que no solamente se crea riqueza sino que también se genera empleo, se reactiva la demanda, el producto interno bruto, el ingreso per cápita y se mejora la calidad de vida.

El entorno micro y macro económico, medio en el cual realiza la gestión la gerencia, es factor determinante para la formación y accionar cotidiano, ya que acorde con la situación actual y proyectada del país y de la empresa, el gerente deberá analizar las circunstancias para determinar cuál es la mejor estrategia a seguir, las tácticas a emplear, la gestión a desarrollar y decisiones a corto, mediano y largo plazo que debe realizar, para motivar a sus colaboradores y obtener los resultados para la organización que dirige.

Es necesario que el gerente siempre tenga en cuenta la responsabilidad social y legal de la empresa, con el gobierno, con los accionistas o socios de la organización, con sus colaboradores, con los compradores, con el público en general, con la sociedad y con la protección al medio ambiente.

Con el gobierno cumpliendo las leyes locales, estatales y nacionales, haciendo que la empresa opere dentro del ámbito legal y pagando cumplidamente los impuestos regionales y nacionales, realizando acciones que no estén al margen de la ley, con operaciones lícitas, cumpliendo siempre con las leyes nacionales y los acuerdos locales dictados por las autoridades.

Con los accionistas o socios ya que el objetivo final de la empresa es tener utilidades. Los inversionistas siempre tienen como objetivo obtener un buen retorno de su inversión, de tal forma que justifique el riesgo y a largo plazo, recibir mayores beneficios de lo que puede ofrecer al sistema financiero.

Con la sociedad, produciendo artículos que no estén al margen de la ley, por el contrario, mejorando con los productos o los servicios a la sociedad en general, prohibiendo a los colaboradores toda actividad ilegal y todo comentario que

conlleve a desacreditar la competencia, aplicando siempre la ética en los negocios. Con sus colaboradores, cumpliendo con las leyes laborales, motivándoles, suministrándoles seguridad en su trabajo y en la empresa en general.

Con los compradores, dándoles buen servicio y ofreciéndoles productos a un precio justo, de buena calidad, con un buen servicio, de tal manera que suplan las necesidades y que no les causen molestares físicos, tratando siempre que queden satisfechos con la adquisición del bien o del servicio, de tal manera que consideren que lo recibido es mayor que el dinero gastado en su compra y que queden motivados a adquirir en un futuro cercano más productos de la empresa.

Con el público, suministrándole una excelente imagen corporativa y con el medio ambiente, evitando la contaminación, el smog, la deforestación y cualquier acción que deteriore la calidad de vida de sus habitantes.

2.2.2 La Gerencia en la actualidad

Para poder establecer las funciones que debe llevar a cabo el área gerencial y administrativa dentro de una empresa, es importante definir qué significa gerenciar. Gerenciar es hacer que los objetivos en la empresa se logren, a través de los colaboradores que trabajen en ella.

Para que se pueda lograr los objetivos que establece la gerencia, se debe cumplir con ciertas actividades, entre ellas el planear.

Planear implica que el gerente y los directivos proyecten de ante mano sus metas y acciones. Para poder realizar la planeación es necesario tener la visión proyectada de la empresa. Para proyectar las metas y acciones, hay que poseer un amplio conocimiento de la organización, de las actividades que se realizan, de la competencia, del mercado en general y del medio socioeconómico actual y proyectado en lo que opera o planea realizar operaciones la compañía. Por medio de la planeación la organización garantiza su supervivencia en el futuro.

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante del gerente consiste en verificar que todos

comprendan los propósitos y objetivos de cada equipo de trabajo y sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, todos los colaboradores deben conocer los logros que de ellos se espera. Ésta es la función de la planeación, la más fundamental de todas las funciones administrativas.

2.2.3 La eficiencia de los planes

La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, a un costo razonable, donde el costo se mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

- **Conciencia de las oportunidades:** El primer paso de la planeación consiste en determinar las posibles oportunidades futuras, visualizarlas con claridad y de manera completa, saber en dónde nos encontramos a la luz de nuestras fuerzas y debilidades, comprender qué problemas deseamos resolver y por qué, saber lo que esperamos ganar.
- **Establecimiento de objetivos:** El segundo paso estriba en establecer objetivos para toda la empresa en general, después para cada área de la compañía y dentro de ella para cada cargo, tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican la forma como debe hacerse, a qué habrá que darle prioridad y que habrá de lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos y reglas, presupuestos y programas; creando puntos de control que sirvan, en la ejecución, para evaluar los resultados, acorde con los objetivos pre planeados.
- **Desarrollo de las premisas:** un tercer paso lógico en la planeación reside en establecer, circular y obtener un consenso para utilizar las premisas críticas de planeación así como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la empresa.
- **Determinación de cursos de acción alternativas:** el cuarto paso de la planeación consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no son inmediatamente evidentes. El problema más

común no es encontrar alternativas sino reducir su número, de modo que pueda analizarse la más prometedora.

- Evaluación de recursos de acción alternativos: después de haber buscado otras opciones y de haber examinado sus puntos fuertes y débiles, a continuación se las debe evaluar, sopesándolas a la luz de las premisas y las metas.
- Selección de un curso de acción: este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones, la que se define como la selección entre diferentes alternativas de un curso de acción. No puede decirse que existe un plan hasta que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos y de dirección.

El siguiente paso consiste en determinar la forma y medios como se comunicará la decisión a los subalternos para que éstos la conozcan, la asimilen y la ejecuten de acuerdo con los alineamientos y planes de la gerencia.

Una cosa es diseñar un plan de acción, estudiado y conocido por unos pocos que son los que planean y otra cosa en divulgarlo y hacerlo conocer por las personas que lo van ejecutar. Al hacer conocer la decisión debe pensarse en la persona que va a recibir el mensaje, diseñando técnicas, ayudas o ejemplos que le faciliten su conocimiento, su aprendizaje y su posterior implementación.

- Evaluación de los resultados de la decisión: normalmente se nombra un comité integrado por los participantes en el proyecto o en la decisión para que evalúe en un tiempo prudencial el resultado de la decisión tomada, para que realice el análisis de lo planeado contra lo ejecutado y tome las medidas correctivas en la planeación o en la ejecución.

2.2.4 Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinar las políticas, estrategias y planes necesarios para alcanzar los objetivos pre establecidos y establecer los métodos, sistemas y controles necesarios para asegurarse de que sean cumplidos acorde a lo

planeado. La planeación estratégica se puede definir como el proceso mediante el cual la empresa se relaciona con un medio ambiente, la competencia, el mercado nacional y extranjero, mediante unos pasos lógicos para llegar a un objetivo predeterminado.

Se deben establecer pronósticos para determinar objetivos y metas cuantificables que pueden orientar las operaciones de la empresa, gracias al uso de técnicas como proyección de mercados y la planeación de la producción, considerar la posición competitiva de la empresa en el medio macroeconómico actual con proyección al futuro, buscar alternativas estratégicas e identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades con relación a la competencia.

El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La planeación estratégica es un proceso en el que se toma un conjunto de decisiones interactivas y superpuestas que conducen al desarrollo de una estrategia eficaz a largo plazo. Su objetivo es administrar el capital humano en forma colectiva para conseguir los objetivos económicos de la empresa.

Debe anticiparse a los cambios en el medio ambiente, en la economía, en el mercado y en el gusto de los consumidores potenciales y reales y rápidamente cambiar y adaptarse, acorde a sus capacidades, a las condiciones cambiantes del mercado. El proceso formal de la planeación estratégica se lleva a cabo en varios pasos:

1. La Junta Directiva y el Gerente General determinan los objetivos que deben cumplirse y el propósito de su realización.
2. Formulación de metas: La Junta Directiva y el Gerente General fijan las metas que van a determinar sus actividades a corto plazo.
3. Determinación de las estrategias y análisis de la situación actual de la empresa: es posible que se requiera un cambio de la organización y en la estructura de la organización.
4. Análisis ambiental: determinación de los aspectos y factores del medio ambiente nacional e internacional, económico, tecnológico, cultural,

político y legal que influyen actualmente y en un futuro sobre la empresa para poder alcanzar sus objetivos.

5. Análisis de los recursos: con el fin de analizar las fortalezas y debilidades con relación a la competencia, se deben analizar los recursos y destrezas de la empresa en las áreas financieras, de mercados, de gestión, de producción y de tecnología, para determinar en cuales puede competir con ventaja la compañía con relación a sus principales competidores.
6. Identificación de oportunidades y amenazas: se debe evaluar la oportunidad que tenga la empresa y las amenazas que se puedan presentar, para realizar una estrategia de tal forma que las amenazas se convierten en oportunidades.
7. Determinar los cambios estratégicos: analizando los pasos anteriores se deben determinar qué cambios se deben realizar en la organización y en su operación de tal forma que se maximice la posibilidad de tener resultados con base a los objetivos y estrategias planeados.
8. Toma de decisiones estratégicas. Se debe identificar, evaluar y seleccionar las posibles alternativas ante diferentes escenarios, con el fin de seleccionar la mejor que se adapte a las capacidades y recursos de la empresa, con el fin de lograr los mejores resultados.
9. Ejecución de la estrategia seleccionada: realización de la estrategia, incorporando en las labores de la gestión y operacionales de la organización.
10. Control de proceso: comprobación continua de los resultados a medida que se va ejecutando el plan estratégico, realizando los cambios necesarios, si se han presentado modificaciones en el entorno socioeconómicos de la empresa, de tal forma que el plan estratégico se dirige hacia los objetivos planeados.

La empresa debe realizar su plan estratégico cada dos o tres años o más continuamente, cuando la situación macroeconómica o del entorno de la administración haya tenido grandes variaciones que afecten fuertemente la gestión o las operaciones de la organización, en cuyo caso se debe llevar a cabo un plan estratégico.

2.2.5 Departamento administrativo y de relaciones industriales

Se entiende por relaciones industriales el conjunto de políticas, normas y procedimientos de la organización tendientes a lograr una mejor gestión y cooperación del capital humano de la compañía, con el objetivo de lograr su bienestar, integración y sentido de pertenencia hacia la empresa; incrementando por lo tanto su cooperación para trabajar como un solo equipo, despertando su capacidad investigativa e innovativa hacia el cambio, obteniendo así una mayor eficiencia, eficacia y productividad en sus actividades laborales y una mejores relaciones obrero patronales. Tiene por Objeto mostrar la gestión que debe desarrollar un Departamento de relaciones Industriales con el capital humano de la organización, el activo más valioso de la compañía, con el fin de lograr su máxima productividad, una mayor colaboración y participación en las innovaciones de la organización y unas excelentes relaciones entre los propietarios y los colaboradores de la empresa.

2.2.6 Funciones del departamento

En una compañía pequeña los departamentos de relaciones industriales y de personal están unidos, siendo su gerencia desempeñada por la misma persona; cuando la compañía crece, llegando a ser mediana o de gran tamaño, se separan cada una de ellas con funciones claramente definidas, así el departamento administrativo se encarga de toda la administración, de los procesos y de los procedimientos y el departamento de relaciones industriales, de todo lo que concierne al talento humano.

El departamento de relaciones industriales también conocido como relaciones personales, relaciones humanas, recursos humanos o simplemente personal; sin importar el nombre que se le dé en cada empresa, comprende el estudio sobre el manejo del personal, el análisis de su comportamiento y motivación para

conseguir una alta productividad y una sana interrelación entre todo el personal que trabaja en la organización, así como unas buenas relaciones entre el personal y la empresa.

Las funciones del departamento de personal son tanto internas como externas; las primeras tienen que ver con la concerniente al personal que trabaja en la empresa y las externas, con el entorno de la empresa en el aspecto laboral. Por consiguiente las relaciones industriales y el orden social se refieren a las relaciones internas dentro de la organización y las externas, a la empresa en relación con la industria y la sociedad. Las internas incluyen no sólo las relaciones entre la gerencia y los trabajadores, sino también la actividad organizada que constituye el sistema productivo de la empresa.

La administración del capital humano es el proceso de contratar, desarrollar, entrenar, motivar y evaluar a los empleados con el fin de lograr las metas de la organización; los libros clásicos de administración y Gestión Empresarial hablan de la administración del Recurso Humano en la empresa, título que debería cambiarse por Coordinación del capital Humano, dando así la idea de un trabajo en equipo y una coordinación de parte de todos los colaboradores de la organización, rompiendo los esquemas de jefes subalternos, teniendo siempre el objetivo común y es el de cumplir las metas de la compañía; además los colaboradores son el mayor capital que tiene la empresa y el que bien coordinado y motivado le produce los mayores dividendos.

Coordinación de conocimientos: está dirigido a obtener y compartir el conocimiento colectivo de la empresa para mejorar la productividad y aportar innovaciones lo cual se logra mediante la creación de círculos de calidad de grupos informales de diferentes niveles que provean información y sugerencias a la gerencia para una mejor toma de decisiones.

Debe haber confianza mutua entre la empresa y sus trabajadores: teniendo fe en los colaboradores, respecto a los conocimientos y resultados, para lo cual debe realizar un buen sistema de selección y entrenamiento de personal. Es necesario que posea un alto sentido de pertenencia, sentirse orgullosos de la empresa

defendiendo sus principios, innovando y generando sugerencias, siguiendo sus políticas y coadyuvando a lograr sus objetivos. La fe es el motor que incita a la acción y si éstos la tienen hacia la empresa y directivos se incrementa el sentido de pertenencia y la productividad, además las innovaciones que planea la compañía, tendrán mayor participación, respaldo y soporte entre el personal de la organización.

Satisfacción en el trabajo es el grado de disfrute que la persona obtiene de la realización de su labor, un empleado satisfecho tiene la moral más alta, son más leales a la empresa, trabajan con más enjundia y hacen más contribuciones, innovaciones y aportes a la empresa.

Según el libro *In Search Of Excellence* (en busca de la excelencia), en su análisis de las mejores compañías de los Estados Unidos, sobresalen los siguientes valores básicos:

- La creencia de ser el mejor.
- La creencia en la importancia de los detalles de las ejecuciones para hacer los trabajos bien hechos.
- La creencia en la importancia de la gente como individuos.
- La creencia en una superior calidad y un mejor servicio.
- La creencia de que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores con la suficiente sabiduría para soportar sus fallas. La persistencia es vital.
- La creencia en la importancia de la informalidad para mejorar las comunicaciones.
- Profunda creencia en la importancia del crecimiento económico y en las utilidades de la empresa.

El departamento administrativo (en las pequeñas empresas estas labores son desempeñadas por el departamento de relaciones industriales), debe ayudar a la gerencia en los procesos de planeación, organización, dirección control, además debe encargarse de la creación, mantenimiento y mejoramiento de la estructura

organizativa de la empresa mediante una continua revisión de las funciones y de las relaciones entre sus miembros, los cuales se formalizan por medio de la implementación de estándares, procedimientos y manuales que comuniquen las estrategias y políticas laborales sobre las que se estructura la planta de personal de la empresa. La organización de la estructura administrativa puede realizarse con base a las diferentes formas de la organización, que pueden ser:

- Organización funcional: divide las unidades de tal manera que cada una de ellas realice un conjunto de obligaciones y se haga cargo de responsabilidades que no necesariamente son similares; la idea es concentrar las habilidades en formas particularmente efectivas, orientando a los empleados hacia una actividad especial.
- Organización por producto: divide las unidades sobre la base de productos o proyectos; cada división está bajo el mando de un gerente que tiene autonomía y es responsable, con su equipo de trabajo, de cumplir con el producto terminado o con el proyecto.
- Organización territorial: se dividen las unidades en territorios geográficos con una responsabilidad definida por cada región similar a la estructura de los productos.
- Organización por clientes: se supone que los clientes forman conjuntos diferenciados y que tiene problemas y necesidades comunes que pueden resolverse con especialistas de la empresa.
- Organización por proceso: se agrupan las unidades de trabajo según los diferentes tipos de procesos que desarrolla la empresa, buscando una coordinación y complementación entre ellos.
- Organización matricial: es una clase de organización que emplea un sistema de autoridad múltiple con comités de apoyo.

2.2.7 Política Social.

Una vez conocidas las necesidades de la empresa, se debe determinar cómo seleccionar el personal que se requiere para suplir las necesidades de cada uno de los departamentos que la conformarán y definir los diversos cargos y las fuentes de reclutamiento.

Se debe tener muy claro que se les va a ofrecer a los diferentes candidatos que desean trabajar para la compañía; por ello la gerencia debe adelantar y plantear la formulación de políticas de sueldos y salarios, la cual es una de las actividades más importantes de la función de relaciones con los empleados, siempre y cuando se diseñe y se emplee de la manera más adecuada para satisfacer simultáneamente los objetivos financieros de la compañía y el de sus trabajadores.

La relación del gerente con su personal debe ser amigable, de coordinación y ayuda mutua en vez de relación superior – subalterno, siendo ésta la relación tradicional en que el jefe se escuda en el rango que tiene el organigrama para “mandar”, con la falsa creencia de que al dar confianza va a perder autoridad, respeto y posición.

Las empresas deben satisfacer las necesidades de sus colaboradores con el fin de disminuir la rotación del personal y de aumentar su productividad, una baja productividad y la falta de innovación en la empresa, ponen en peligro su supervivencia, debido a que la competencia tanto internacional como nacional la irá sacando paulatinamente del mercado.

Al personal no se le debe evaluar por lo que cuesta sino por lo que produce; se le debe medir por sus ventas, por sus innovaciones de procesos, de mercados y de productos, por sus logros y por las utilidades que genere a la empresa.

Es preferible y menos costoso para una organización tener poco personal bien remunerado y muy productivo, que muchos empleados mal pagados, desmotivados e improductivo; comúnmente, en forma por demás errónea se cataloga el tamaño de una empresa por el número de empleados, debería medirse por su crecimiento, sus ventas y utilidades.

2.2.8 Política salarial

La política salarial consiste en lograr una administración de salarios y una compensación justa y equilibrada con una remuneración racional del trabajo, de acuerdo con la responsabilidad, eficiencia, esfuerzo y condiciones de trabajo de cada cargo.

Existen diferentes tipos de contratos laborales, que se diferencian por el tiempo de duración y el tipo de remuneración. Dentro de la política salarial, se debe evaluar el que más convenga a la empresa y motive al trabajador, pudiendo ser a término indefinido o término fijo; a su vencimiento se puede ir renovando, así como el tipo de remuneración, el cual puede estar dado con base en un salario fijo mensual, semanal o diario; un ingreso variable, acorde con la producción del empleado; un híbrido entre los dos anteriores; a destajo, sin una obligación prestacional por parte de la empresa; o por contrato realizado, el cual una vez finalizado termina con la obligación de las dos partes. Existen regímenes especiales regulados por la ley laboral que concierne a los salarios y a las prestaciones, como es el caso de algunos países en los que se tiene el sistema de salario integral para los empleados que devenguen más de 10 salarios mínimos.

Se debe remunerar en dinero y con estímulos como premios, ascensos o descansos extras a los empleados que realicen su trabajo con calidad, cumplimiento y alta eficiencia, para lograr un mejor desempeño de la labor encomendada a cada colaborador de la empresa.

La mayoría de las empresas remunera al trabajador con un sueldo fijo acorde con el cargo que desempeñan o con el tiempo de servicio en la empresa; así todos los operarios devengan el mismo salario por el hecho de tener ese cargo y los

más antiguos ganan más por el sólo hecho de llevar más tiempo en la empresa; aún más, los ascensos se otorgan por el tiempo cumplido en el trabajo.

Edgar Van Den Berghe, no está de acuerdo con ese sistema de remuneración puesto que no es motivante, no despierta el sentido de pertenencia, no permite la participación de buenas ideas ni mejora la productividad de la empresa. Al colaborador debe pagársele un salario mínimo – por ejemplo el mínimo legal ordenado por el gobierno- un ingreso variable con base en su participación en las innovaciones de la empresa y los resultados que hayan excedido los estándares preconcebidos por la compañía. Se le debe pagar de acuerdo con lo que se hace, aprovechando lo que sabe, pero lo que se hace, debe estar dentro de las normas de calidad de la empresa. Ello es motivador, aumenta la productividad del colaborador y permite despedir a los que no cumplan con los estándares de la empresa, siendo ésta una causa justa de despido. El mejor ejemplo es el de los vendedores: si estos tuvieran un sueldo fijo sin comisiones, no se motivarían a vender ni a cobrar la cartera.

Los ascensos no se deben otorgar por tiempo de servicio, sino por méritos con base en los resultados, cuando se da un ascenso o una promoción en la empresa, una persona queda satisfecha (el ascendido), pero muchas quedas insatisfechas, las que no lo lograron; si éste se realiza por méritos y resultados y así se divulga a todo el personal interesado, se evitan o al menos se disminuyen las asperezas y la desmotivación de los no ascendidos.

2.2.9 Bienestar Social

Es el conjunto de programas de bienestar y servicio social tendientes a satisfacer las necesidades sociales y culturales de los trabajadores y empleados, y a fomentar efectivamente sus relaciones interpersonales. Se deben formular las políticas para el pago de sugerencias; planes de pensiones, acordes con las leyes laborales; préstamos a empleados, normales o por calamidad doméstica, anticipos; ayuda de estudios; préstamos para vivienda o adquisición de vehículo y

la manera como funcionaria el fondo de empleados de la empresa; en una palabra, todas las actividades relacionadas directamente con el trabajo, pero encaminadas a mejorar la situación de los empleados con la empresa.

2.2.10 Evaluación por cargos

Es un proceso corporativo para obtener la satisfacción del empleado con relación a la estructura salarial, teniendo como objetivo determinar el pago apropiado para cada cargo de la empresa, de acuerdo con su responsabilidad, autoridad, funciones e importancia de las decisiones que tome, del número y nivel de cargos directamente supervisados. Es la evaluación de las responsabilidades y cualidades requeridas en cada trabajo, de este análisis, la administración desarrolla el perfil de los trabajos, el cual es una relación de los objetivos, tareas y responsabilidades de cada cargo. Por cada empleo se especifican los requisitos para su desempeño y a las actividades y funciones que debe desarrollar.

En cuanto a los requisitos se tiene en cuenta los elementos que la compañía considera son los mínimos necesarios para el desempeño del cargo, como son: experiencia en general y en oficios similares, educación, condiciones, aptitudes, y actitudes personales; respecto a las funciones se consideran los siguientes elementos: importancia de las decisiones que deba tomar (tácticas, estratégicas, o supervisarías), personal supervisado, nivel de cargo en el organigrama, funciones normales, especiales y extraordinarias, medio físico y condiciones climáticas en que debe trabajar normalmente, nivel y clase de supervisión requerido, funciones de coordinación con otros departamentos.

A cada uno de esos elementos se le da un puntaje, acorde con su importancia, para la organización, se suman los puntos, como resultado de esa cifra se determina el salario a pagar para cada cargo; así mientras mayor sea el puntaje obtenido, mayor será el salario a recibir.

Una vez realizado el estudio salarial, se debe comparar con los sueldos de compañías a fines y de competencia que operan en el medio en que trabaja la empresa y ajustarlo acorde a la política salarial de la organización.

2.2.11 Reglamento interno del trabajo

Se define como un conjunto de normas disciplinarias que tiene por objeto ejercer un control sobre el comportamiento en el trabajo del capital humano de una organización, a fin de mantener el orden y asegurar el desarrollo normal de sus actividades. La legislación laboral nacional estipula que todo patrono que ocupe más de cinco trabajadores (este número es variable de acuerdo con el país) de carácter permanente está obligado a tener un reglamento de trabajo. El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo del empleado y debe contener disposiciones normativas acordes con el Código Laboral, sobre los siguientes aspectos:

- Indicación del patrono y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.
- Condiciones de admisión, aprendizaje y periodo de prueba.
- Hora de entrada y salida de los trabajadores, hora en la que empieza y termina cada turno.
- Horas extras; forma de autorización.
- Permisos, días de descanso, vacaciones remuneradas.
- Salario mínimo legal o convencional.
- Lugar, día, hora de pagos y periodo que los regula.
- Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el patrono suministre.
- Prescripción de orden y seguridad.
- Indicaciones para evitar los riesgos profesionales.

- Orden jerárquico de los representantes del patrono, jefe de sección, coordinadores y supervisores.
- Obligaciones y prohibiciones especiales para el patrono y los supervisores.

2.2.12 Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento de orientación para cada una de las personas contratadas por la compañía. Debe ser elaborado por el departamento de personal según las necesidades de cada cargo. En el manual de funciones se expresa el contenido de cada uno de los cargos, sus deberes y responsabilidades, métodos para realizar un trabajo, técnicas y sistemas de procedimientos. Expresa, además, la relación que existe entre el titular del cargo y sus supervisores, subordinados y colegas. Entre los propósitos del manual de funciones están el de satisfacer los requerimientos de la organización en materia de las actividades a desempeñar, forma como se mide su productividad, eficiencia operacional y calidad de los productos o servicios que se debe realizar.

2.2.13 Manual de higiene y seguridad industrial

En el manual de seguridad industrial se deben detallar todas las actividades que se desarrollan en la empresa con el fin de cumplir con lo exigido por la ley en lo concerniente a seguridad de los trabajadores y a lo determinado por el departamento de producción de la empresa, en relación con la seguridad del personal y al cuidado de los activos de la empresa, como son prevención de accidentes de trabajo, el uso de los elementos de seguridad industrial, la delimitación de las áreas de producción y almacenamiento, al igual que las áreas de transporte, zonas de altas temperaturas, pisos húmedos o deslizantes, sistema de evacuación en caso de incendio o movimiento telúrico, etc. El manual también

contiene medidas en áreas de mantener saneado el medio ambiente, para evitar deterioro en la calidad de vida de los habitantes de la región, como es la producción de smog, ruido, desechos industriales, entre otros.

2.2.14 Selección y reclutamiento

Por selección se entiende el análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes, con el fin de decidir, de acuerdo con los requerimientos del cargo, cuál es el mejor según sus conocimientos teóricos y técnicos, la experiencia, los exámenes y pruebas técnicas, y los exámenes psicotécnicos y médicos. Es también el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, de acuerdo con las necesidades y políticas laborales de la empresa. Es una de las áreas más importantes, debiendo, en coordinación con los jefes de los departamentos, determinar qué cantidad de personas se necesita para que funcione correctamente cada departamento. La empresa no sólo debe buscar en ellos la mayor productividad para su cargo, sino que su trabajo coopere y contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa; únicamente así se puede realizar un trabajo coordinado y en equipo. El reclutamiento consiste en buscar solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten en la empresa. Ésta a su vez debe tener dentro de su política laboral, un sistema y un programa para proveerse de fuerza laboral. El reclutamiento se puede realizar utilizando varias fuentes como son: las universidades, los centros de enseñanza técnica, las bolsas de empleo del gobierno, los avisos en los periódicos, o en la misma competencia.

2.2.15 Contratación

La contratación consta de las siguientes fases:

- Formulario diligenciado de solicitud de empleo con la información del aspirante.
- Referencias laborales y familiares.
- Pruebas laborales y psicológicas.

- Entrevistas. El objetivo básico de la entrevista es obtener información significativa a cerca del aspirante; un objetivo puede ser la estimación de su inteligencia, aptitud y actitud hacia el cargo que aspira.
- Aprobación por el supervisor o jefe inmediato.
- Examen físico y médico.

Una vez aprobados y cumplidos los pasos anteriores, se contrata al seleccionado.

2.2.16 Inducción

La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado de la organización; esta constituye una parte significativa, ya que es un proceso de socialización, que busca integrar al trabajador con la empresa y hacerlo sentir parte de ella, le brinda información general acerca de la compañía para que, se pueda ir ubicando en ella. Se informa al nuevo colaborador de la empresa, las normas y políticas de la empresa, explicarle los objetivos, metas y plan estratégico de la organización, entregarle y explicarle el manual de funciones, presentarle a su jefe inmediato, a sus subordinados y a las personas con las que debe tratar y coordinar su trabajo; igualmente enseñarle sus relaciones con su entorno y con la sociedad.

2.2.17 Entrenamiento

El entrenamiento es el acto en el cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular. En esta etapa se ayuda a formular reglas sobre el aprendizaje del nuevo colaborador, instruyéndolo no solo en la operación sino también en los pasos de control, de régimen interno y de seguridad industrial y de las oficinas. En esta etapa el nuevo colaborador debe salir conociendo perfectamente la empresa y su trabajo, mediante los siguientes principios:

- Relacionar al trabajador con el trabajo.

- Definir claramente sus responsabilidades.
- Establecer estándares de desempeño.
- Asegurar su comprensión y comunicación.
- Proporcionar capacitación.
- Asegurar la supervisión y la auto supervisión.

2.2.18 Evaluación de desempeño

Esta actividad permite el seguimiento continuo planeado de la labor de los empleados para detectar sus resultados y progresos o por el contrario seguir sus diferencias.

La evaluación se realiza normalmente cada año y en casos especiales cada trimestre, cada jefe se reúne individualmente con cada uno de los subalternos inmediatos, con el fin de evaluar los resultados obtenidos durante el año, con relación a los objetivos y metas a cumplir en ese periodo, para evaluar su desempeño, determinar el incremento de salario para el año siguiente, si debe ser o no promovido, ascendido o trasladado y las metas que debe cumplir para el año próximo, estas con base a los resultados individuales y en los objetivos de la empresa. Estas metas deben quedar registradas por escrito con la firma de aceptación por parte del empleado. Así mismo se realizan sobre el comportamiento de cada colaborador, trabajo en equipo, cooperación con sus compañeros, por la satisfacción de los clientes y por sus aportes y participación en los cambios e innovaciones que haya implementado o que planee llevar a cabo la empresa.

2.2.19 Ascensos, traslados y despidos

La empresa debe establecer normas que deberán ser cumplidas para determinar la forma y el procedimiento en que un empleado puede ser ascendido, con reglas

y métodos planeados en unión con el departamento administrativo o en su defecto, con la gerencia general. Es necesario establecer normas para traslados a otra región geográfica o en forma horizontal dentro del organigrama, a otra ubicación dentro del mismo u otro departamento. En este caso, en el comité de jefes de división se determinan las necesidades de personal que existan definitiva o temporalmente en las áreas de la empresa, para proceder a reforzar las que por el volumen de las operaciones estén carentes o con déficit de personal. También deben quedar estipuladas las causas de despido de la empresa, que a su vez deben estar acorde con las contempladas en el Código Sustantivo del Trabajo (Código Laboral), más las que considere la empresa que son legales, como son despidos con justa causa, en caso extraordinario; las razones para proceder a un despido por causa injustificada, ya que de no hacerlo entraría la sana marcha y las operaciones de la empresa. Igualmente se requiere establecer las causas para las suspensiones temporales de los trabajadores; todas ellas deben estar consignadas en el reglamento interno de trabajo y de seguridad. En este reglamento como ya se vio, deben detallarse las obligaciones y los derechos de los trabajadores, la forma de operación de la empresa, su horario de trabajo, las causales de suspensión o despido y lo que espera la compañía de los colaboradores. Su redacción debe seguir las leyes laborales y el Código de Trabajo, una vez elaborado se envía al Ministerio de Bienestar Social, o su equivalente para su aprobación; posterior se reparte a los empleados y se coloca en un lugar visible de la empresa.

2.2.20 Interrelaciones con los demás departamentos

Dado que el personal de la empresa se distribuye en todas las áreas, el departamento de relaciones industriales, debe planear y ejercer toda la atención sobre los problemas ocasionados por cuestiones relativas a los recursos humanos, como un grupo asesor en aspectos de la gestión de personal con los demás agentes, directores o supervisores; en una palabra con todas las personas que tengan personal a su cargo. Por otra parte, el departamento de relaciones

debe llevar un archivo completo del personal que labora en la empresa, con las novedades de traslados, vacaciones, salarios, prestaciones, adelantos, retiros parciales de cesantías, ubicación, experiencias, estudios, entre otros.

El departamento debe planear, implementar y ejecutar, coordinando con los demás departamentos de la empresa, sistemas de motivación tangible (en dinero o en especie) o intangible (felicitaciones) para el personal, dirigidos a aumentar su satisfacción, disminuir la rotación de personal e incrementar la productividad de la empresa. Otras funciones esenciales del departamento de relaciones industriales, es su participación activa en el arreglo de las desavenencias de tipo laboral como jueces o como asesores, y escuchar los problemas de sus colaboradores, los cuales pueden influir en la productividad, con el fin de solucionarles o darles el consejo que se considere sea el más adecuado. El departamento de personal tiene entre funciones la relación directa con los entes estatales. Dicho departamento al igual que el resto de la empresa, debe mantenerse bien informado para no pasar por alto ninguno de las disposiciones legales las cuales varían en cada país. La relación externa es básicamente con las siguientes entidades:

2.2.21 Ministerio de Relaciones Laborales.

Se le debe enviar el reglamento interno de trabajo para su revisión y aprobación; una vez aprobado, se da a conocer al personal de la empresa y se publica en sus instalaciones. Este reglamento es la defensa que tiene la empresa ante el Ministerio, ya que no se puede sancionar o despedir a un empleado si la causal no está contemplada en el reglamento o si este no existe. Cuando un trabajador solicita un anticipo de su cesantía, se le debe enviar una carta al Ministerio para que éste lo autorice de igual manera sucede con el pago del 50 % en dinero de las vacaciones de los trabajadores.

En el caso de que la empresa por su situación económica baja en las ventas o reestructuración administrativa, desee realizar un despido colectivo, debe

informarlo al Ministerio Laboral con una carta explicativa de las razones y de la situación de la empresa, con el fin de que este proceda a analizarlo y a dar su concepto de aprobación o rechazo a la solicitud, el Director de relaciones industriales debe presentarse ante este Ministerio en caso de ser citado por problemas de índole laboral de la empresa.

2.2.22 Entidades promotoras de Salud

Las obligaciones de la empresa con estas entidades son:

- Cancelar mensualmente el valor correspondiente al seguro, cálculo que se realiza de acuerdo con el monto de los salarios de la nómina (estos aportes serán proporcionales a lo devengado.)
- Afiliar o desafiliar a los trabajadores en el momento que ingrese o se retiren de la compañía.
- Enviar las incapacidades con las fotocopias de la cédula de ciudadanía del trabajador o, dependiendo del país, el documento que lo identifique y la última tarjeta de la identidad afiliadora.
- Reportar cualquier incremento salarial.
- Estar atento y gestionar todos los cruces de cuentas, los diez primeros días de cada mes.

Con los fondos privados de pensiones y cesantías estar atento y efectuar el traslado a estas entidades cuando el trabajador así lo acuerde con ellos.

2.2.23 Entidades de riesgos profesionales

A estas entidades se debe:

- Remitir lo aportes mensuales según el valor de la nómina.
- Enviar las novedades de cambio de sueldo o vestir.
- Remitir las novedades de accidentes del trabajador y su causa, para que la entidad proceda a cancelar el valor correspondiente.

2.2.24 El Empowerment²⁸

KOONTZ (2010) Empowerment quiere decir empoderamiento que es el hecho de otorgar poder y autoridad a cada integrante de la empresa, mejorando los lazos de comunicación, elevándoles el autoestima, reconociendo sus habilidades y destrezas a fin de que su aporte sea significativos, haciéndoles sentir que son dueños de la empresa; esto quiere decir que los colaboradores de todos los niveles de la organización, que se encuentran ejerciendo un cargo, se sienten capaces de tomar decisiones, sin tener la aprobación del jefe o supervisor, ya que son ellos los más indicados para tomar una decisión certera.

Empowerment es una nueva forma de administrar, adquirir una costumbre empresarial, fomentado en el diálogo, en la confianza, haciendo que cada colaborador sienta que su aporte en los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio es realmente significativo. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

2.2.25 Resultados del Empowerment

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.

²⁸ KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz. 2010. Administración: Una perspectiva global. Edición actualizada. McGraw Hill. México. Capítulo I – III.

- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.
- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- Mejora los servicios.
- Faculta al empleado para tomar decisiones.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

2.2.26 Pasos para crear una empresa con Empowerment

Puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que deben de tener son los siguientes:

- Responsabilidad y autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento Significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.

Acciones a seguir:

- Definir los elementos claves de cada trabajo.
- Establecer y revisar periódicamente los indicadores.
- Describir claramente los objetivos y resultados esperados.
- Potenciar, enseñar, retroalimentar.

2.2.27 La Tecnología del Empowerment

Si podemos hacer que la información se localice en un lugar donde la gente fácilmente la pueda acceder, y si tienen las habilidades cognitivas para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos esperan en un proceso de Empowerment. Un ambiente abierto, donde no sólo se tiene una estación de trabajo, sino además capacidades cognitivas que van de la mano con el hardware y el software, le permite a la gente viajar a lo largo y a lo ancho de las redes para conseguir lo que necesite. Además de sus habilidades cognitivas, la gente necesita destreza, herramientas poderosas y accesibilidad. También se debe dar la capacitación adecuada. Si se observara toda la cadena de proveedores como una entidad interdependiente y dinámica, sé está intentado optimizarla, los resultados serán buenos para todos si se diseña el camino correcto. Esto generara el beneficio de operar con los niveles correctos de inventarios. Esto nos permite ayudar a nuestros socios comerciales o afiliados a operar con el inventario adecuado. Una manera común de aplicar tecnología de la información en las empresas es descentralizando las funciones del área de sistemas.

2.3 Fundamentación legal

2.3.1. Ley de Compañías

Art. 1.- Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y disposiciones del Código Civil.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal del territorio nacional.

Art. 6.- Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajera obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.

Art. 11.- El que contratare por una compañía que no hubiere sido legalmente constituida no puede sustraerse, por esta razón al cumplimiento de sus obligaciones.

Art. 12.- Será ineficaz contra terceros cualquier limitación de las facultades representativas de los administradores o gerentes que se estipulare en el contrato social o en sus reformas.

Art. 44.- A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tiene la facultad de administrar la compañía firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía solo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

Art. 45.- El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos o contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de las compañías en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el montón de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indagación de compañía anónima o sociedad anónima o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como. “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, entre otros, no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías. Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 251.- El contrato social fijará la estructura administrativa de la compañía.

Art. 252.- La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quiénes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta

representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación recayere sobre un organismo social, éste actuará por medio de un presidente.

Art. 255.- Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales y las contempladas en la ley para los mandatarios; igualmente, la tendrán por la contravención a los acuerdos legítimos de las juntas generales.

Es nula toda estipulación que tienda a absolver a los administradores de sus responsabilidades o a limitarlas. Los administradores no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

Art. 256.- Los administradores son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

1. De la verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
2. De la existencia real de los dividendos declarados;
3. De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales; y,
5. En general, del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la compañía.

Art. 293.- Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

Art. 294.- El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.

2.3.2 Código del Comercio Ecuatoriano

Art. 1.- El Código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos y contratos de comercio, aunque sea ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Se consideran comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio o ajeno.

2.3.3 Ley de Régimen Tributario Interno

Art. 50.- La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero. Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención. En el caso de las retenciones por ingresos del trabajo en relación de dependencia, el comprobante de retención será entregado dentro del mes de enero de cada año en relación con las rentas del año precedente. Así mismo, están obligados a declarar y depositar mensualmente los valores retenidos en las entidades legalmente autorizadas para recaudar tributos, en las fechas y en la forma que determine el reglamento.

El incumplimiento de las obligaciones de efectuar la retención, presentar la declaración de retenciones y entregar los comprobantes en favor del retenido, será sancionado con las siguientes penas:

- 1.- De no efectuarse la retención o de hacerla en forma parcial, el agente de retención será sancionado con multa equivalente al valor total de las retenciones que debiendo hacérselas no se efectuaron, más el valor que correspondería a los intereses de mora. Esta sanción no exime la obligación solidaria del agente de retención definida en el Código Tributario.
- 2.- El retraso en la presentación de la declaración de retención será sancionado de conformidad con lo previsto por el artículo 100 de esta Ley; y,
- 3.- La falta de entrega del comprobante de retención al contribuyente será sancionado con una multa equivalente al cinco por ciento (5%) del monto de la retención y en caso de reincidencia se considerará como defraudación de acuerdo con lo provisto en el código Tributario.

En caso de concurrencia de infracciones, se aplicarán las sanciones que procedan según lo previsto por el libro Cuarto del Código Tributario.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“El ignorante afirma, el sabio duda
y reflexiona.”

Aristóteles

3.1 Métodos y técnicas utilizadas en la investigación

3.1.1 Métodos de la investigación

Con la finalidad de mostrar conceptos, técnicas, metodologías, herramientas y Programas para la implementación del Empowerment en la empresa Kywi S.A.,

Sucursal Guayaquil, Mall del Sol., con respecto al cumplimiento de los planes y programas establecidos en los períodos 2013-2014.

En esta Tesis se muestra un trabajo investigativo, pues se realizó síntesis, análisis y caracterización de las diversas investigaciones y experiencias para la elaboración e implementación del Manual de Procedimientos por Competencias, a través de una investigación de representación cualitativa y descriptiva; a continuación detallo los métodos utilizados para el desarrollo de esta investigación:

3.1.1.1 Método inductivo - deductivo

Método inductivo.- Este método fue utilizado para obtener conclusiones, evidenciando los parámetros de la cultura administrativa operativa de la empresa a fin de potenciar los hallazgos de la investigación, que resultaron de las encuestas aplicadas al personal involucrado con la gestión administrativa, así como aquellos que son responsables del cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

Como parte de estas conclusiones resultó la propuesta alternativa como solución a los problemas que aquejan a la institución estudiada; es de vital importancia generar las ideas que contribuyan a optimizar los recursos asignados a la organización, como parte de esas ideas nace la propuesta de esta investigación, la de elaborar e implementar un Manual de Procedimientos.

Método deductivo.- La deducción parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular.

En la deducción se realizó un diagnóstico que sirvió para tomar decisiones, por lo que fue fácil deducir mediante la aplicación de encuestas y entrevistas la realidad de los hechos en torno a la gestión administrativa-operativa de la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

3.1.1.2.- Método Descriptivo

El método descriptivo nos ayuda a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, cuyo fin es definir, clasificar, catalogar o caracterizar algo.

A través de este método se conoce la problemática de la Gestión Administrativa, se detallan en forma cualitativa y cuantitativa, los mismos que determinaron el grado de cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

3.1.1.3 Método Estadístico

Este método es una herramienta importante para el desarrollo de esta tesis, debido a que ayudó a precisar, representar, simplificar, analizar e interpretar resultados, de acuerdo a las variables que se emplearon, las mismas que son reflejadas en valores numéricos para la aprobación o desaprobación de hipótesis, así mismo ayudó a comprender la situación actual de la empresa y por ende facilitó la toma de decisiones.

3.1.1.4 Método analítico

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Este método permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

3.1.2 Técnica utilizadas en la Investigación

Es importante mencionar que para el desarrollo de esta investigación también se utilizaron las siguientes técnicas:

Entrevista

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

La entrevista permitió identificar los procedimientos, técnicas y problemas que se presentan en la empresa, nos ayudó a conocer de qué manera la gestión administrativa incide en el cumplimiento de los planes y programas que mantiene la empresa Kywi S.A, información que se obtuvo directamente con el personal administrativo.

Se entrevistó a los responsables del departamento administrativo - operativo, así como también los Directivos de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol., para reconocer la incidencia de la gestión administrativa - operativa en el cumplimiento de los planes y programas.

Encuesta

Se hizo necesario recurrir a la encuesta, ya que es la vía más directa para obtener información por parte del personal operativo, la misma que se efectuó a través de un cuestionario estratégicamente prediseñado, con la única finalidad de despejar las hipótesis planteadas, conocer la situación actual de la empresa, los procedimientos, técnicas, problemas de la empresa y de esta manera sustentar esta teoría.

3.2 Construcción metodológica del objeto de la investigación

Los resultados obtenidos se han tabulado de manera técnica con la finalidad de tener una visión específica en el cumplimiento de las hipótesis, con este insumo

se ha podido realizar la aprobación o desaprobación de la misma, con la finalidad de establecer conclusiones parciales de la investigación.

Las conclusiones pudieron conocer el contenido de la investigación, mediante una evaluación final, tomando como base los resultados obtenidos en dicho proceso.

En consecuencia, se procede a formular la propuesta alternativa, la misma que servirá como uno de los mecanismos de solución de los diferentes factores que se generan en las actividades de operación interna de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

3.3 Elaboración del marco teórico

Para el desarrollo del marco teórico, fue necesario en primer lugar identificar el problema general y los problemas derivados, ya que ellos nos permitieron determinar las categorías de análisis, y consecuentemente los indicadores de cada una de las categorías. En la fundamentación teórica, damos a conocer el proceso gerencial que se desarrolla en una empresa, así como los procedimientos de contratación y cumplimiento de las obligaciones hacia los colaboradores de la empresa. Referente a la fundamentación conceptual, los conceptos desarrollados forman parte de lo que se quiere demostrar en esta tesis, los mismos que servirán como una guía con fundamentación técnica y analítica para la formulación de los resultados.

La fundamentación legal, se rigió estrictamente a la Ley de Compañías, Código de Comercio Ecuatoriano y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

3.4 Recolección de la información empírica

Para la recolección de la información, se realizaron visitas permanentes a la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol., se recolectó la información

de acuerdo a la necesidad existente en el desarrollo de la presente investigación; las mismas que fueron autorizadas por la Gerencia de la empresa. En primera instancia se aplicó la técnica de la encuesta para complementar la información requerida siendo ésta dirigida a un número específico de colaboradores de la empresa. Adicionalmente se pidieron documentos que guarden estricta pertinencia con la investigación entre ellos los planes y programas, contratos, así como aquellos reglamentos que rigieron durante los años 2013 - 2014.

3.5 Descripción de la información obtenida

La información obtenida, está expuesta a través de gráficos, cuadros explicativos y comparativos; esto con la finalidad de determinar el cumplimiento de los planes y programas de la empresa, dentro de los cuadros podemos observar la utilización de preguntas como recurso indispensables para la obtención de la información. La información obtenida en las encuestas se procesó en hoja electrónica de Excel, La información documental de carácter administrativo y operativo se procesó en hoja electrónica de Excel, con el objetivo de realizar gráficos de barras, circulares, obtener promedios, medidas centrales, dispersión y análisis.

3.6 Análisis e interpretación de los resultados

El análisis e interpretación de los resultados se realizó de acuerdo a los resultados cuantitativos y cualitativos, utilizando el programa Microsoft Word y Excel, a través de la aplicación de la técnica de la entrevista y la encuesta; así como, de los datos proporcionados por los directivos de la empresa, registrados en cuadernos de apuntes, lo que sirvió para la comprobación de las hipótesis.

La recolección de estos datos permitió realizar las conclusiones y recomendaciones y de esta manera proponer una solución a través de la aplicación del manual de procedimientos por competencia, esto es en base a los resultados obtenidos en la investigación.

3.7 Construcción del informe de la investigación

Para realizar el informe de la investigación se precisó de los resultados expuestos en capítulo IV de la presente investigación; el informe expone el problema analizado, los aspectos relevantes, los resultados obtenidos y el nivel de cumplimiento de las hipótesis planteadas, con el propósito de llegar a establecer las conclusiones respectivas. Como resultado de la investigación, el informe explica que: en la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol., la Gestión Administrativa, tiene sus debilidades en su tiempo de ejecución, debido a la carencia de un sistema de la Gestión Administrativa Moderna que permita integrar a los colaboradores dentro de las operaciones, bajo un principio de responsabilidad compartida.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

“Sólo hay felicidad donde hay
virtud y esfuerzo, pues la vida no
es un juego.”.

Aristóteles

4.1 Enunciado de la hipótesis

4.1.1 Hipótesis general

El Empowerment como cultura de la gestión administrativa – operativa incide de manera directa con el cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

4.1.2 Hipótesis Específicas

1. El análisis situacional permitirá conocer la gestión administrativa que aplica la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.
2. El cumplimiento de las Normas y Políticas corporativas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, evidenciará el nivel de eficiencia y eficacia operativa.
3. Los componentes administrativos y gerenciales influirán positivamente en la aplicación del Empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.
4. La elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos por competencia permitirá la aplicación del Empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

4.2 Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis

4.2.1 Variables dependientes

1. La gestión administrativa implica el uso adecuado de los recursos que posee una empresa con el fin de maximizar los beneficios planteados.
2. Las normas y políticas corporativas constituye el conjunto de procedimientos planteados para el normal funcionamiento de una organización.
3. Los componentes administrativos y gerenciales están establecidos como una secuencia de carácter metodológico que involucra el cumplimiento de un fin o propósito.

4. Un Manual de Procedimientos Administrativos por competencia describe de manera específica las actividades que deben desarrollar cada uno de los colaboradores de una empresa.

4.2.2 Variables independientes

1. Examen de la situación actual de la gestión administrativa que aplica la empresa.
2. Determinación del cumplimiento de las Normas y Políticas corporativas de la empresa.
3. Análisis de los componentes administrativos y gerenciales que influyen en la aplicación del Empowerment en la empresa.
4. Elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos por competencia para la aplicación del Empowerment en la empresa.

CUADRO N° 1.- POBLACIÓN UTILIZADA

Clasificación	Técnica aplicada	Número de colaboradores
Personal administrativo	Entrevista	4
Personal operativo	Encuesta	18
TOTAL		22
<p>Análisis.- En virtud de que la población es finita, se ha decidido utilizar el total de la población, correspondiente al total del personal administrativo y operativo que colabora con la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.</p>		

CUADRO N° 2.- ENTREVISTA RELACIONADA CON LA HIPÓTESIS

N°	PREGUNTA	HIPÓTESIS
1	¿El número de colaboradores es el adecuado para el desempeño de las funciones en cada departamento o área?	Hipótesis N° 1
2	La conformidad que usted tiene por la realización de las tareas de sus colaboradores es:	Hipótesis N° 1
3	¿Capacitan al personal a su cargo de acuerdo a sus funciones? ¿Cuántas veces al año?	Hipótesis N° 2
4	¿Existe un manual de funciones para el desempeño de los colaboradores en cada una de las áreas?	Hipótesis N° 1
5	¿Se realiza seminarios a sus colaboradores de motivación, recursos humanos, servicio al cliente, cuántas veces?	Hipótesis N° 2
6	Ante el incumplimiento de las políticas y normas de parte de los colaboradores, reciben:	Hipótesis N° 2
7	¿Cuáles son los incentivos que tienen los colaboradores por el cumplimiento de sus metas?	Hipótesis N° 2
8	Cuando existe deterioro o pérdida de los materiales de uso de los colaboradores ¿Qué medidas toma?	Hipótesis N° 1
9	¿Qué tipo de relaciones personales mantiene usted con los colaboradores?	Hipótesis N° 1
10	¿Realiza el debido control a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa?	Hipótesis N° 2
11	Para la solución de los problemas organizacionales antes de tomar la decisión, considera importante:	Hipótesis N° 1

CUADRO N° 3.- ENCUESTA RELACIONADA CON LA HIPÓTESIS

N°	PREGUNTA	HIPÓTESIS
1	¿Conoce usted las políticas y normas de la empresa Kywi S.A. Sucursal Guayaquil, Mall del Sol?	Hipótesis N° 2
2	¿Cumple usted con las normas y políticas de la empresa Kywi S.A. Sucursal Guayaquil, Mall del Sol?	Hipótesis N° 2
3	¿Conoce usted las funciones que debe cumplir en su área de responsabilidad?	Hipótesis N° 1
4	¿Está usted de acuerdo con las normas y políticas de la empresa?	Hipótesis N° 2
5	El incumplimiento a las metas de su parte, es sancionada con:	Hipótesis N° 1
6	¿Cuántas veces recibe usted capacitación para la realización eficiente de sus labores?	Hipótesis N° 1
7	¿Los objetivos a cumplir son realistas?	Hipótesis N° 2
8	¿La empresa le proporciona herramientas adecuadas para cumplir su trabajo?	Hipótesis N° 1
9	Califique su relación con sus jefes:	Hipótesis N° 1
10	¿Sus superiores o jefes le reconocen la labor realizada en el cumplimiento de las metas?	Hipótesis N° 2
11	¿Está usted de acuerdo que por pérdida, deterioro o daño de los materiales y equipos del área que usted labora sean descontados de su sueldo sin que se investigue las verdaderas causas?	Hipótesis N° 1
12	Cuándo usted llega atrasado o falta por algún motivo ajeno a su voluntad, ¿Qué sanción recibe?	Hipótesis N° 2

4.2.3. ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA KYWI S.A. SUCURSAL MALL DEL SOL, GUAYAQUIL, PARA EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE APLICA LA EMPRESA.

PREGUNTA N° 1.- ¿Conoce usted las políticas y normas de la empresa Kywi S.A. Sucursal Guayaquil, Mall del Sol?

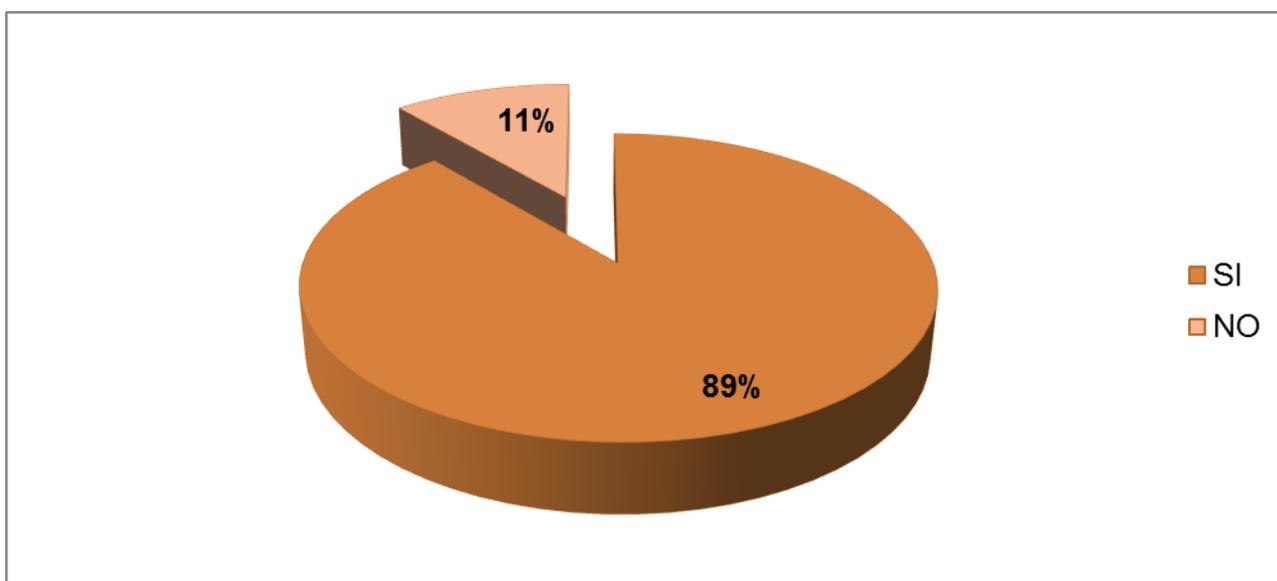
CUADRO N° 4.- CONOCIMIENTO DE NORMAS Y POLÍTICAS

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	PORCENTAJE
SI	16	89 %
NO	2	11 %
TOTAL	18	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol

Elaborado por: Autora

GRÁFICO N° 1.- Políticas y Normas de la Empresa



Análisis de los resultados:

De conformidad con los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa, se pudo comprobar que la mayoría de los encuestados con un 89 % conocen sobre las políticas y normas que mantiene la empresa, mientras que la minoría con un 11 % no conocen al respecto.

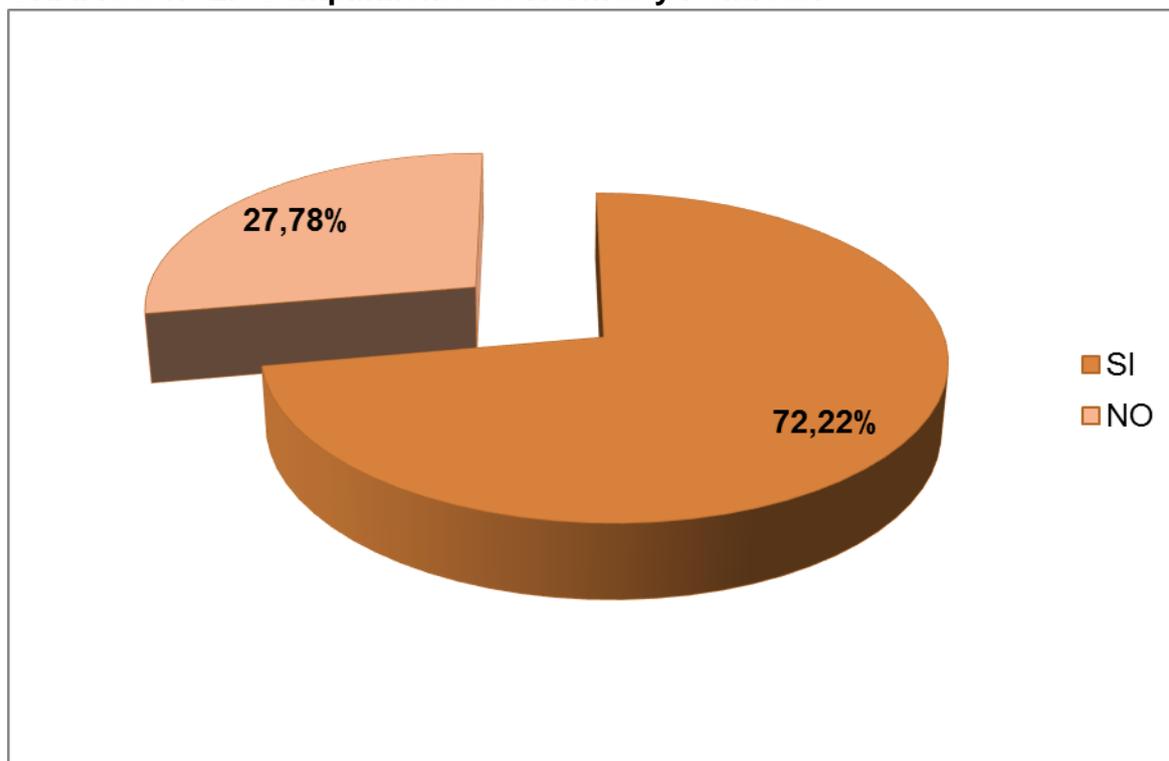
PREGUNTA N° 2.- ¿Cumple usted con las normas y políticas de la empresa Kywi S.A. Sucursal Guayaquil, Mall del Sol?

CUADRO N° 5.- CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y POLÍTICAS

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
SI	13	72,22 %
NO	5	27,78 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 2.- Cumplimiento de Normas y Políticas.



Análisis de los resultados:

Según los datos obtenidos un 72,22% cumple las normas y políticas de la empresa Kywi, mientras que un 27,78% dice desconocer las normas del almacén.

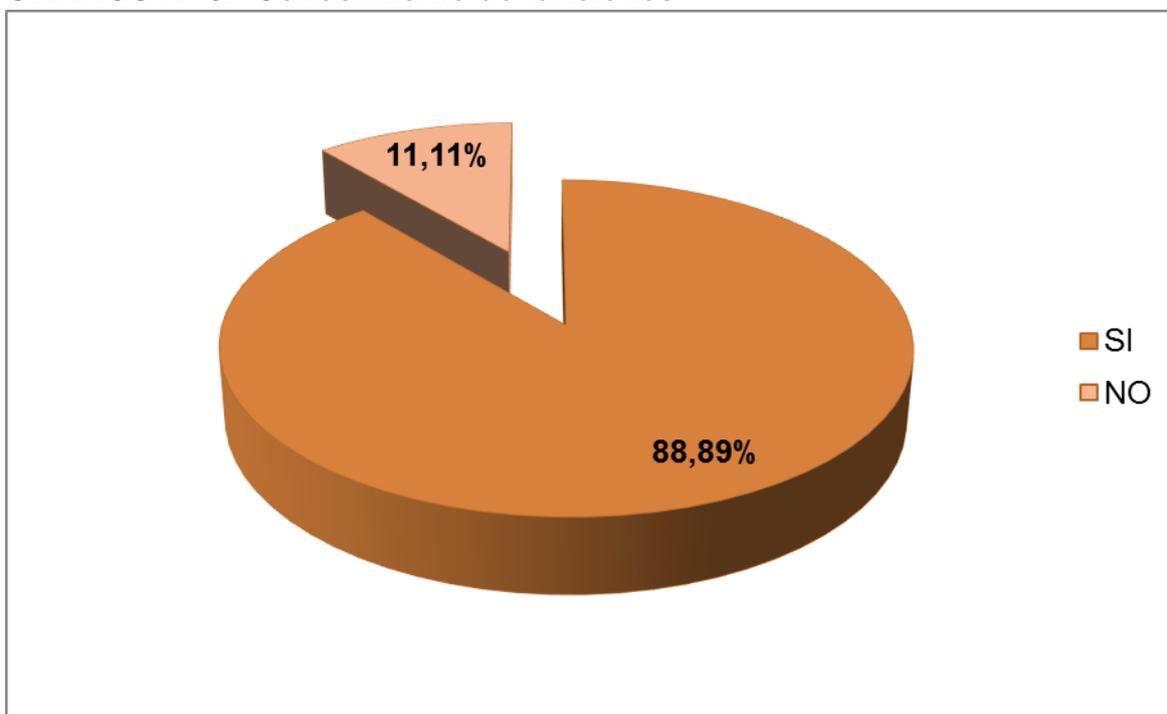
PREGUNTA N° 3.- ¿Conoce usted las funciones que debe cumplir en su área de responsabilidad?

CUADRO N° 6.- CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
SI	16	88,89 %
NO	2	11,11 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 3.- Conocimiento de funciones



Análisis de los resultados:

Conocer y aplicar las funciones propias de cada área de responsabilidad permite alcanzar los objetivos trazados en la empresa, según los datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal, se pudo verificar que un 88,89% si conocen las funciones y un 11,11% no conoce las funciones específicas que debe cumplir.

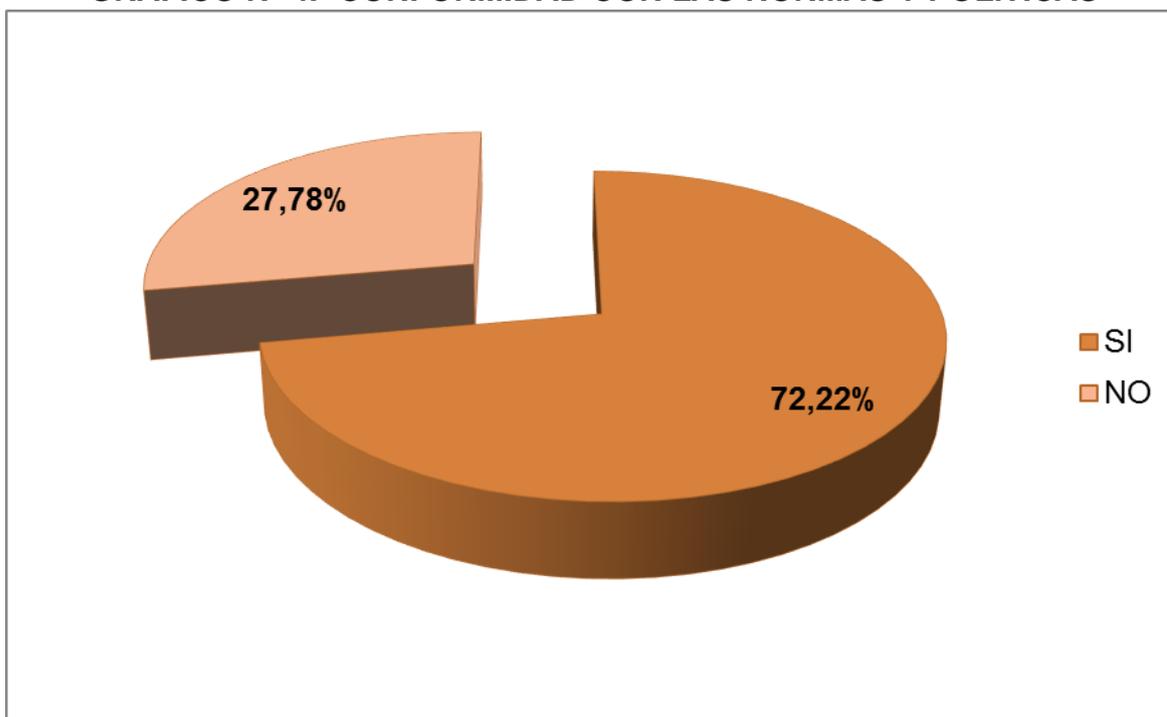
PREGUNTA N° 4.- ¿Está usted de acuerdo con las normas y políticas de la empresa?

CUADRO N° 7.- CONFORMIDAD CON LAS NORMAS Y POLÍTICAS

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
SI	13	72,22 %
NO	5	27,78 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 4.- CONFORMIDAD CON LAS NORMAS Y POLÍTICAS



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

Un 72,22% está de acuerdo con las normas y políticas de la empresa, mientras que el 27,78 % no está de acuerdo, debido a que piensan que debe existir flexibilidad en las reglas relacionadas al comportamiento que se espera de los colaboradores.

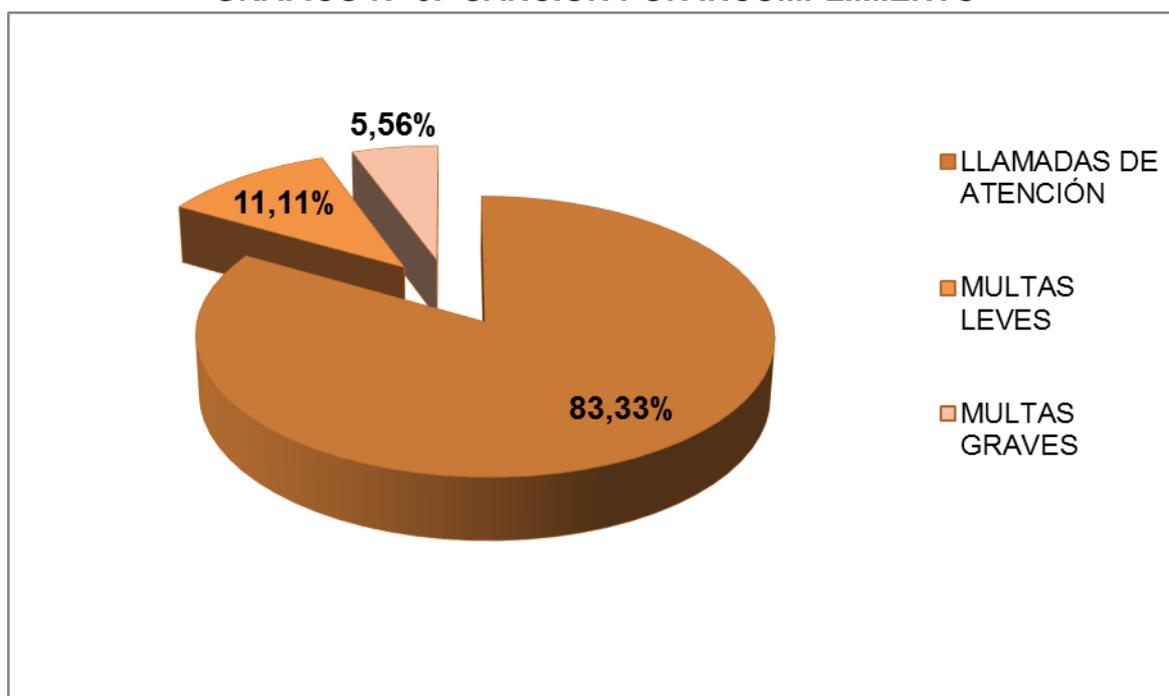
PREGUNTA N° 5.- El incumplimiento a las metas de su parte, es sancionada con:

CUADRO N° 8.- SANCIÓN POR INCUMPLIMIENTO

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
LLAMADAS DE ATENCIÓN	15	83,33 %
MULTAS LEVES	2	11,11 %
MULTAS GRAVES	1	5,56 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 5.- SANCIÓN POR INCUMPLIMIENTO



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 83,33 %, cuando un colaborador incumple con las normas de la empresa, les realizan llamados de atención, mientras que el 11,11% son multas leves, y por último 5,56% con multas graves.

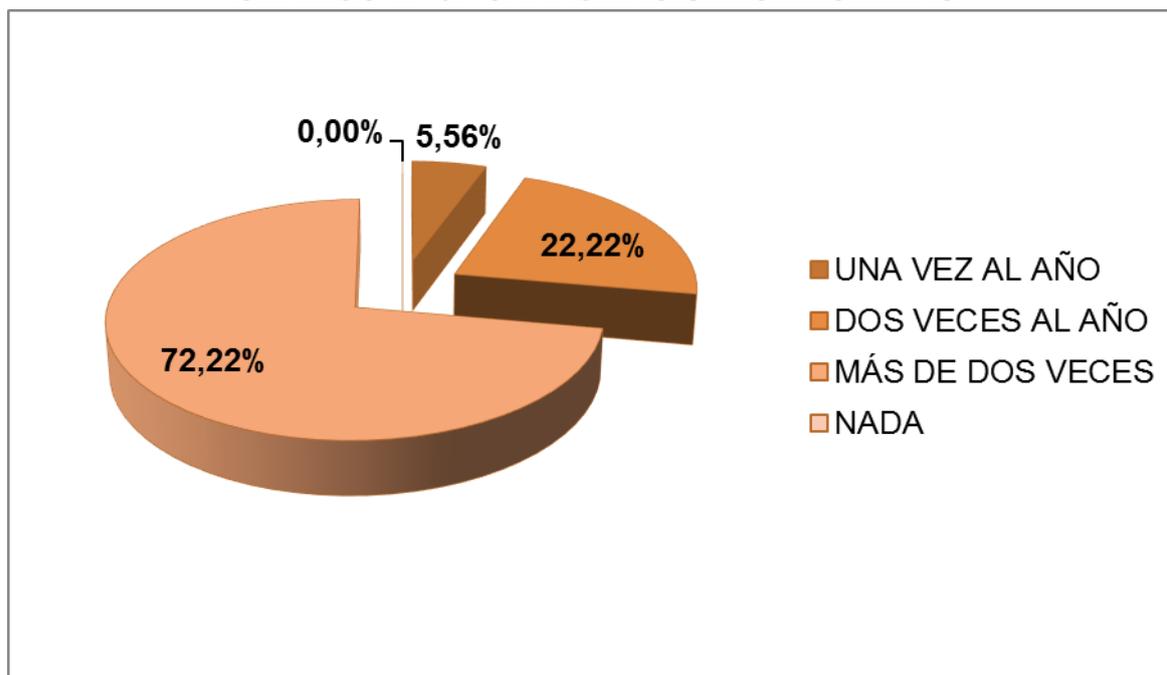
PREGUNTA N° 6.- ¿Cuántas veces recibe usted capacitación para la realización eficiente de sus labores?

CUADRO N° 9.- CAPACITACIONES RECIBIDAS

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
UNA VEZ AL AÑO	1	5,56%
DOS VECES AL AÑO	4	22,22 %
MÁS DE DOS VECES	13	72,22 %
NADA	0	0,00 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 6.- CAPACITACIONES RECIBIDAS



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

Por los resultados obtenidos en las encuestas el 5,56% recibe capacitación una vez al año, el 22,22% dos veces al año, el 72,22% dijo que más de dos veces al año.

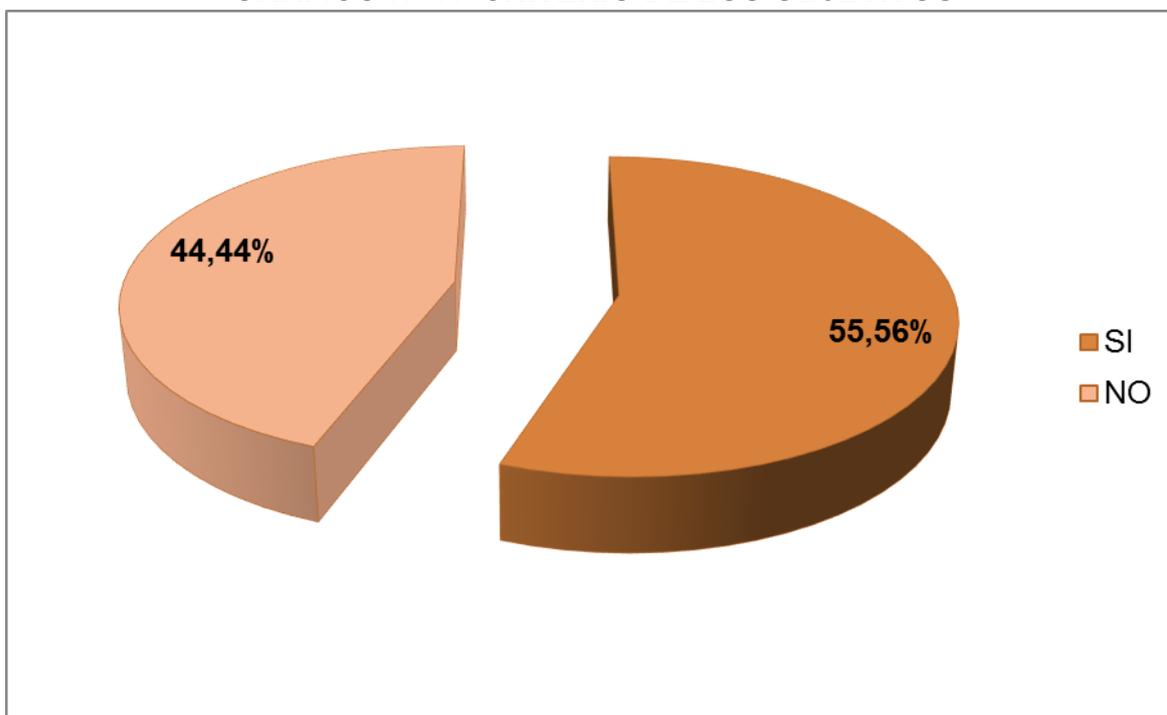
PREGUNTA N° 7.- ¿Los objetivos a cumplir son realistas?

CUADRO N° 10.- CRITERIO DE LOS OBJETIVOS

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
SI	10	55,56 %
NO	8	44,44 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 7.- CRITERIO DE LOS OBJETIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

Según los colaboradores de la empresa el 55,56% piensa que los objetivos si son realistas, mientras que el 44,44% piensa que no son realistas, que existe mucha presión, ya que en el mercado ecuatoriano, cuando se trata de ventas existen temporadas altas y bajas, y que por lo tanto deben estar basadas a la realidad del momento.

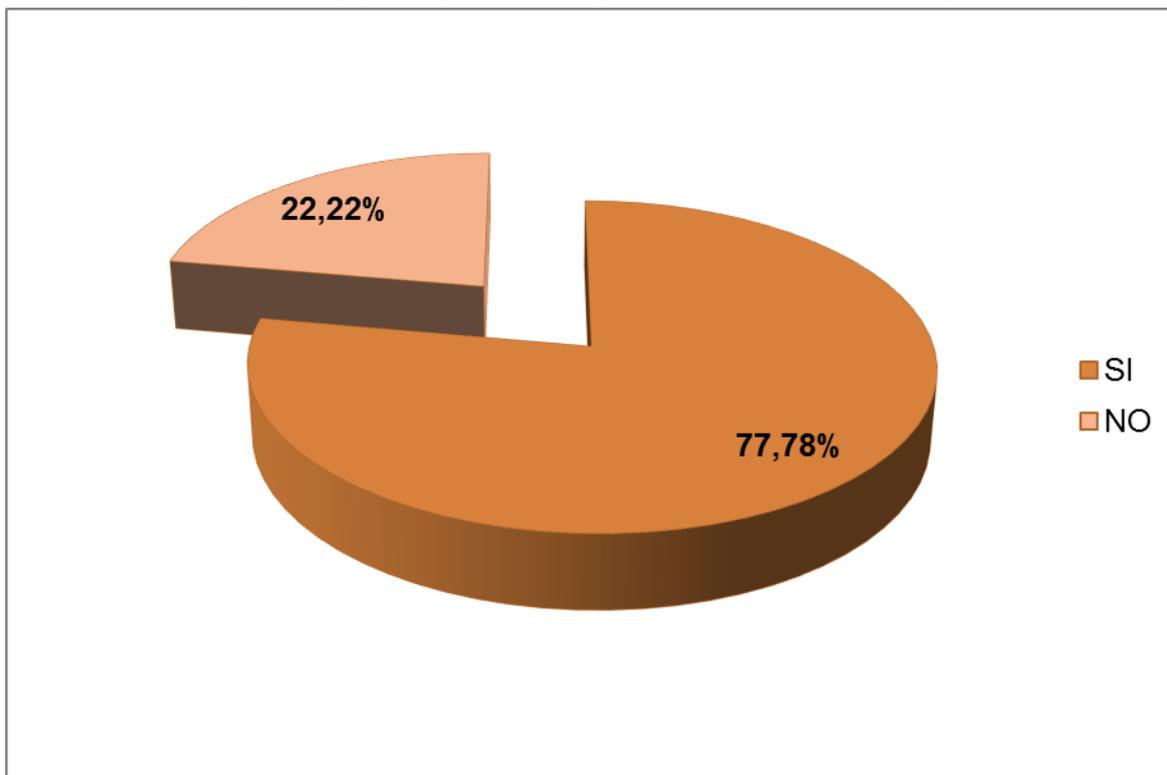
PREGUNTA N° 8.- ¿La empresa le proporciona herramientas adecuadas para cumplir su trabajo?

CUADRO N° 11.- ENTREGA DE HERRAMIENTAS

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
SI	14	77,78 %
NO	4	22,22 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 8.- ENTREGA DE HERRAMIENTAS



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

Conforme a los resultados obtenidos, el 77,78% del personal operativo indica que la empresa si les proporciona herramientas adecuadas para cumplir su trabajo, mientras que el 22,2 % piensa que no, porque no las reciben a tiempo.

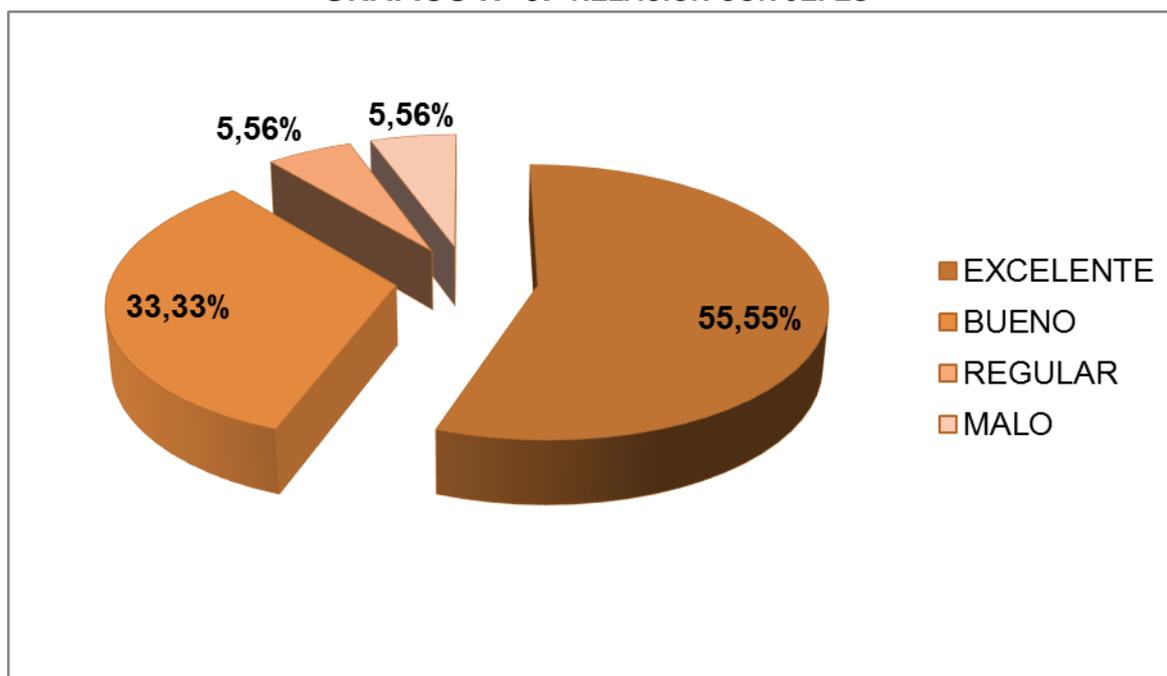
PREGUNTA N° 9.- Califique su relación con sus jefes:

CUADRO N° 12.- RELACIÓN CON JEFES

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
EXCELENTE	10	55,55 %
BUENO	6	33,33 %
REGULAR	1	5,56 %
MALO	1	5,56 %
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 9.- RELACIÓN CON JEFES



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

De acuerdo a los estudios realizados, el 55,55% dice que la relación con sus jefes es excelente, pues siempre interactúan, mientras que el 33,33 % opina que la relación es buena, el 5,56% dice que es regular, y el 5,56% que es malo.

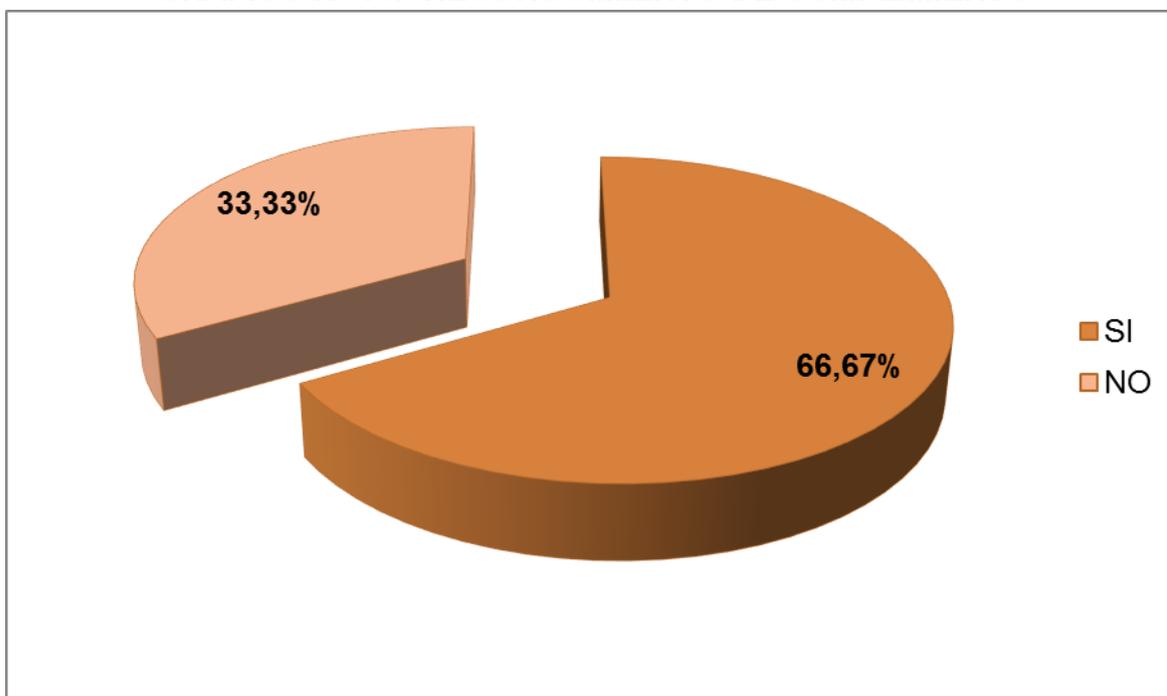
PREGUNTA N° 10.- ¿Sus superiores o jefes le reconocen la labor realizada en el cumplimiento de las metas?

CUADRO N° 13.- RECONOCIMIENTO DE CUMPLIMIENTO

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
SI	12	66,67 %
NO	6	33,33 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 10.- RECONOCIMIENTO DE CUMPLIMIENTO



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

Conforme consta en la ilustración podemos apreciar que el 66,67% indica que los superiores o jefes sí reconocen la labor realizada en el cumplimiento de las metas, mientras que el 33,33% piensa que no, debido a que los incentivos como ascensos, son otorgados en muchas de las ocasiones a otros colaboradores de otras sucursales.

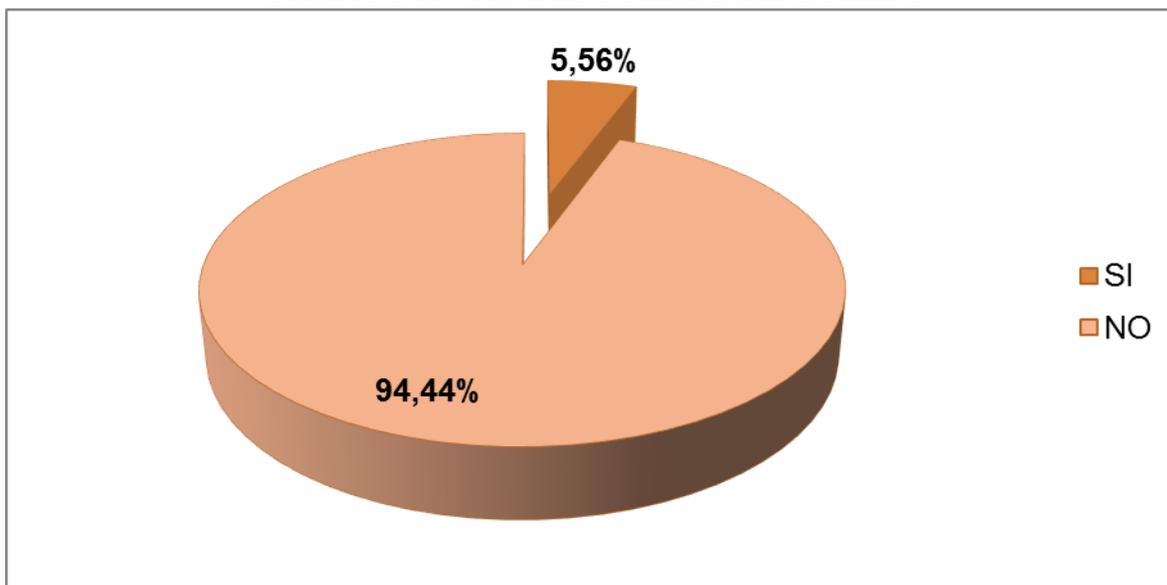
PREGUNTA N° 11.- ¿Está usted de acuerdo que por pérdida, deterioro o daño de los materiales y equipos del área que usted labora sean descontados de su sueldo sin que se investigue las verdaderas causas?

CUADRO N° 14.- DESCUENTO DE SUELDO

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
SI	1	5,56 %
NO	17	94,44 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 11.- DESCUENTO DE SUELDO



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

En este gráfico se puede verificar que el 94,44% indica que no está de acuerdo que por pérdida, deterioro o daño de los materiales y equipos del área que usted labora sean descontados de su sueldo sin que se investigue las verdaderas causas, y el 5,56% dice que si está de acuerdo.

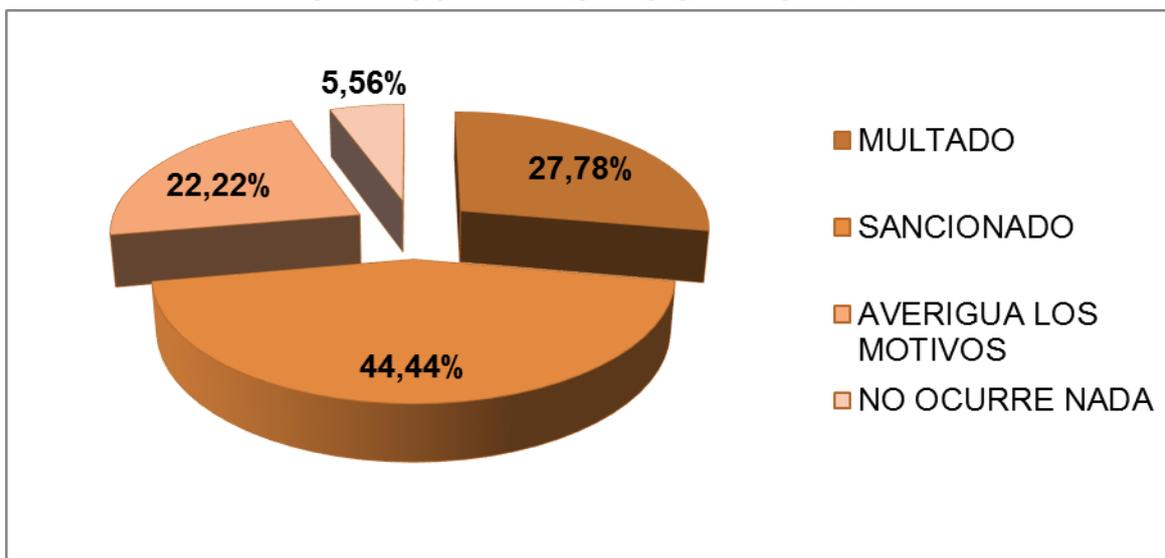
PREGUNTA N° 12.- Cuándo usted llega atrasado o falta por algún motivo ajeno a su voluntad, ¿Qué sanción recibe?

CUADRO N° 15.- SANCIÓN RECIBIDA

VARIABLE	VALORACIÓN NUMÉRICA	VALORACIÓN PORCENTUAL
MULTADO	8	44,44 %
SANCIONADO	5	27,78 %
AVERIGUA LOS MOTIVOS	4	22,22 %
NO OCURRE NADA	1	5,56 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Kywi S.A., Sursal Guayaquil-Mall del Sol
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO N° 12.- SANCIÓN RECIBIDA



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis de los resultados:

De acuerdo a los datos obtenidos, indica que el 44,44% del personal operativo ha sido multado por llegar atrasado o por faltar por algún motivo ajeno a su voluntad, el 27,78% recibe sanción, mientras que el 22,22% indica que si se averiguan los motivos y el 5,56% dice que no ocurre nada si faltan o llegan tarde.

4.2.4 Desarrollo de la entrevista

CUADRO N° 16.- ENTREVISTA AL JEFE DE ALMACÉN

NOMBRE: Ing. Diego Ruiz			
RESPONSABILIDAD O CARGO: Jefe de almacén			
N°	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1	¿El número de colaboradores es el adecuado para el desempeño de las funciones en cada departamento o área?	Si	El número de colaboradores si es suficiente para el desempeño de las funciones en las áreas de esta empresa
2	¿La conformidad que usted tiene por la realización de las tareas de sus colaboradores es?	Media	Media, ya que en ocasiones hay que recordarles lo que tienen que hacer
3	¿Capacitan al personal a su cargo de acuerdo a sus funciones? ¿Cuántas veces al año?	Si, siempre	Según el encuestado indica que al personal se le capacita permanente.
4	¿Existe un manual de funciones para el desempeño de los colaboradores en cada una de las áreas?	Si	Indica que si existe un manual de funciones para cada una de las áreas
5	¿Se realiza seminarios a sus colaboradores de recursos humanos, servicio al cliente, cuantas veces?	Más de dos veces al año	Si, de motivación y servicio al cliente es siempre.
6	Ante el incumplimiento de las políticas y normas de parte de los colaboradores, reciben:	Llamados de atención	Llamados de atención mediante memorándum, cuando tienen dos memos es motivo de despido, eso depende del incumplimiento de las políticas y normas de la empresa.
7	¿Cuáles son los incentivos que tienen los colaboradores por el cumplimiento de sus metas?	Bonos	Reciben Bonos, si se alcanza la meta propuesta y regalías para el mejor colaborador del mes.
8	Cuándo existe deterioro o pérdida de los materiales de uso de los colaboradores ¿Qué medidas toma?	Se Descuenta el valor del producto al grupo de colaboradores del área a la que pertenece.	Si es pérdida se descuenta a los colaboradores del área, si es deterioro se cambia el producto al proveedor.
9	¿Qué tipo de relaciones personales mantiene usted con los colaboradores?	Jefe – Colaborador	Indica que es importante que los colaboradores cumplan con sus responsabilidades y no confundan las relaciones laborales

10	¿Realiza el debido control a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa?	Si	Si, debido a que existen metas por cumplir
11	Para la solución de los problemas organizacionales antes de tomar la decisión, considera importante:	Considero importante la opinión de los jefes departamentales	Considera importante la opinión de los jefes departamentales

CUADRO N° 17.- ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE ALMACÉN

NOMBRE: Carlos Donoso			
RESPONSABILIDAD O CARGO: Supervisor de almacén			
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1	¿El número de colaboradores es el adecuado para el desempeño de las funciones en cada departamento o área?	Si,	Si, existe el talento humano adecuado para cada una de las áreas.
2	¿La conformidad que usted tiene por la realización de las tareas de sus colaboradores es?	Considero que está en un nivel Medio.	Los colaboradores muchas veces trabajan por obligación más no por convicción, a veces hay que decirles que hacer
3	¿Capacitan al personal a su cargo de acuerdo a sus funciones? ¿Cuántas veces al año?	Si, permanentemente.	Indica que si se les capacita al personal.
4	¿Existe un manual de funciones para el desempeño de los colaboradores en cada una de las áreas?	Si.	Todos conocen del manual de desempeño, sin embargo en ocasiones no se practica.
5	¿Se realiza seminarios a sus colaboradores de motivación, recursos humanos, servicio al cliente, cuántas veces?	Si, dos vez al año.	si reciben seminarios.
6	Ante el incumplimiento de las políticas y normas de parte de los colaboradores, reciben:	Llamados de atención o despidos	Son bastantes estrictos, sin embargo se analiza la problemática de acuerdo a eso existe el llamado de atención o despido.
7	¿Cuáles son los incentivos que tienen los colaboradores por el cumplimiento de sus metas?	Bonos	Por lo general son regalías o bonos para el mejor empleado del mes.

8	Cuándo existe deterioro o pérdida de los materiales de uso de los colaboradores ¿Qué medidas toma?	Si existe perdida se descuenta a los responsables del área, si es deterioro se cambia el producto al proveedor.	El encuestado indica que si es pérdida descuentan si es deterioro se cambia el producto.
9	¿Qué tipo de relaciones personales mantiene usted con los colaboradores?	Una relación laboral de jefe a colaborador	Indican que mantienen ese tipo de relación para que los colaboradores no confundan las cosas y trabajen con responsabilidad.
10	¿Realiza el debido control a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa?	Si, debido a que existen metas por cumplir	Una vez a la semana se reúnen para evaluar el desempeño.
11	Para la solución de los problemas organizacionales antes de tomar la decisión, considera importante:	Considero importante la opinión de los jefes departamentales	Es importante la opinión de los jefes departamentales.

CUADRO N° 18.- ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE CAJA

NOMBRE: Elizabeth Campoverde			
RESPONSABILIDAD O CARGO: Supervisor de caja			
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1	¿El número de colaboradores es el adecuado para el desempeño de las funciones en cada departamento o área?	Si,	el talento humano existente es el adecuado.
2	¿La conformidad que usted tiene por la realización de las tareas de sus colaboradores es?	Medio.	siempre hay que motivarles, decirles lo que deben hacer.
3	¿Capacitan al personal a su cargo de acuerdo a sus funciones? ¿Cuántas veces al año?	Si, muchas veces al año	El personal si es capacitado.
4	¿Existe un manual de funciones para el desempeño de los colaboradores en cada una de las áreas?	Si.	Todos conocen del manual de desempeño, sin embargo en ocasiones

			no se practica.
5	¿Se realiza seminarios a sus colaboradores de motivación, recursos humanos, servicio al cliente, cuantas veces?	Si, dos vez al año.	si reciben seminarios.
6	Ante el incumplimiento de las políticas y normas de parte de los colaboradores, reciben:	Llamados de atención o despidos, debido a que en esta área a la que yo dirijo no puede existir errores	Son bastantes estrictos, sin embargo se analiza la problemática de acuerdo a eso existe el llamado de atención o despido.
7	¿Cuáles son los incentivos que tienen los colaboradores por el cumplimiento de sus metas?	Regalos.	Indica que por lo general son regalías o bonos para el mejor empleado del mes.
8	Cuándo existe deterioro o pérdida de los materiales de uso de los colaboradores ¿Qué medidas toma?	Si existe perdida se descuenta a los responsables del área, si es deterioro se cambia el producto al proveedor.	El encuestado indica que si es pérdida descuentan si es deterioro se cambia el producto.
9	¿Qué tipo de relaciones personales mantiene usted con los colaboradores?	Amigable	Indican que mantienen ese tipo de relación para que los colaboradores no confundan las cosas y trabajen con responsabilidad.
10	¿Realiza el debido control a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa?	Si, diariamente, debido a que debo supervisar la recepción, desembolso y custodia de valores.	Una vez a la semana se reúnen para evaluar el desempeño.
11	Para la solución de los problemas organizacionales antes de tomar la decisión, considera importante:	Considero importante la opinión de mis colaboradores	Es importante la opinión de los jefes departamentales.

CUADRO N° 19.- ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE MERCADERÍA

NOMBRE: José Rivas			
RESPONSABILIDAD O CARGO: Supervisor de mercadería			
N°	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1	¿El número de colaboradores es el adecuado para el desempeño de las funciones en cada departamento o área?	Si, existe el talento humano adecuado para cada una de las áreas.	Si, existe el talento humano adecuado para cada una de las áreas.

2	¿La conformidad que usted tiene por la realización de las tareas de sus colaboradores es?	Está en un nivel Medio.	Los colaboradores muchas veces trabajan por obligación más no por convicción, a veces hay que decirles que hacer
3	¿Capacitan al personal a su cargo de acuerdo a sus funciones? ¿Cuántas veces al año?	Si, aproximadamente ocho veces al año	Indica que si se les capacita al personal.
4	¿Existe un manual de funciones para el desempeño de los colaboradores en cada una de las áreas?	Si.	Todos conocen del manual de desempeño, sin embargo en ocasiones no se practica.
5	¿Se realiza seminarios a sus colaboradores de motivación, recursos humanos, servicio al cliente, cuántas veces?	Si, dos vez al año.	si reciben seminarios dos vez al año.
6	Ante el incumplimiento de las políticas y normas de parte de los colaboradores, reciben:	Llamados de atención o despidos, debido a que en esta área a la que yo dirijo no puede existir errores	Son bastantes estrictos, sin embargo se analiza la problemática de acuerdo a eso existe el llamado de atención o despido.
7	¿Cuáles son los incentivos que tienen los colaboradores por el cumplimiento de sus metas?	Regalos.	Por lo general son regalías o bonos para el mejor empleado del mes.
8	Cuándo existe deterioro o pérdida de los materiales de uso de los colaboradores ¿Qué medidas toma?	Si existe perdida se descuenta a los responsables del área, si es deterioro se cambia el producto al proveedor.	El encuestado indica que si es pérdida descuentan si es deterioro se cambia el producto.
9	¿Qué tipo de relaciones personales mantiene usted con los colaboradores?	Amigable	Indican que mantienen ese tipo de relación para que los colaboradores no confundan las cosas y trabajen con responsabilidad.
10	¿Realiza el debido control a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa?	Si, diariamente, debido a que debo tener un reporte diario del stock (carga y descarga de mercaderías)	Una vez a la semana se reúnen para evaluar el desempeño.
11	Para la solución de los problemas organizacionales antes de tomar la decisión, considera importante:	La opinión de mis colaboradores, ya que son ellos quienes interactúan constantemente con el cliente.	Es importante la opinión de los jefes departamentales.

4.2.4. Planes y programas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

MISIÓN	VISIÓN
<p>Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores-asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable brindando la mejor experiencia al público.</p>	<p>Ser la mejor cadena comercial de América.</p>

VALORES DEL COMERCIAL KYWI	
<p>Identidad</p>	<p>Reflejado en la forma de trabajar, basado en la vocación al trabajo brindando el mejor servicio, compartir los mismos objetivos, más la excelencia en la calidad de los productos ofertados, todo esto hace que se cree una identidad propia, siendo esta la mayor fortaleza de la empresa.</p>
<p>Lealtad</p>	<p>Kywi demuestra lealtad a sus colaboradores y clientes, siendo esto un ejemplo para que los colaboradores demuestren la actitud, comportamiento y entrega a sus clientes y a la empresa.</p>
<p>Honorabilidad</p>	<p>La honradez se refleja en los colaboradores de todas las áreas o secciones de la empresa, forma parte de su estilo de vida, esta norma de conducta es muy importante para la organización, con la práctica de este valor se contribuye al éxito de la empresa.</p>
<p>Amor al Trabajo</p>	<p>La práctica de este valor es una de las mayores exigencias de la empresa, para atender a los clientes con excelencia y alegría, generando confianza en los clientes para brindar soluciones ya que de esta forma se refleja la actitud positiva en cada uno de los colaboradores.</p>

CUMPLIMIENTO DE METAS

TIPO DE SERVICIO	TOTAL ASIGNADO	CUMPLIDO
BAÑOS	500	340
COCINA	320	197
PINTURAS	1000	850
ILUMINACIÓN	1.300	1200
HOGAR	800	750
PISOS Y REVESTIMIENTOS	750	412
JARDINERÍA Y CAMPING	400	320
AUTOMOTRIZ	680	577
HERRAMIENTAS ELECTRICAS MAQUINAS	900	800
HERRAMIENTAS MANUALES	980	900
MATERIAL ELECTRICO	900	500
CERRADURAS	1000	833
HERRAJES Y FIJACIONES	900	275
PLOMERIA	515	489
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	1200	1000
SEGURIDAD INDUSTRIAL	870	500
TOTAL	13,015	9,943

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO

$$IC = \frac{\text{Meta Cumplida}}{\text{Total asignado}}$$

$$IC = \frac{9,943}{13,015}$$

$$IC = 76\%$$

Análisis: Con los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que de acuerdo a las metas planteadas por los Directivos de la Empresa Kywi S.A., se pudo cumplir únicamente con un 76% del total asignado.

INDICADORES DE GESTIÓN

Cumplimiento de actividades (Eficiencia)

$$CA = \frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}}$$

$$CA = \frac{230}{300}$$

$$CA = 77\%$$

Análisis: De acuerdo a estos resultados, se demuestra que la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil-Mall del Sol, posee un 77% de eficiencia en relación a las actividades programadas.

Nivel de Capacitación (Eficacia)

$$NC = \frac{\text{Capacitaciones recibidas}}{\text{Capacitaciones programadas}} =$$

$$NC = \frac{10}{12}$$

$$NC = 83 \%$$

Análisis: Se demostró que el personal de la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, recibe 10 capacitaciones durante los periodos 2013 - 2014, por lo que la eficacia empresarial está representada con un 83%.

Desarrollo de planes y estrategias empresariales (Efectividad)

$$\text{DPE} = \frac{\text{Planes desarrollados}}{\text{Planes programados}}$$

$$\text{DPE} = \frac{11}{13}$$

$$\text{DPE} = 85\%$$

Análisis: Durante el periodo 2013-2014, la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil- Mall del Sol, ejecutó 11 planes y estrategias de los 13 que tenía propuesto, lo que implica un 85% de efectividad.

Cuadro Comparativo año 2013 y 2014

DETALLE	Año 2013	Año 2014
Cumplimiento de Metas	76%	78%
Cumplimiento de Actividades (eficiencia)	77%	80%
Nivel de capacitación (eficacia)	83%	85%
Desarrollo de Planes y estrategias empresariales (efectividad)	85%	85%

4.3 Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis

En base a las encuestas y entrevistas realizadas al personal administrativo como operativo de la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil-Mall del Sol, se puede constatar lo siguiente:

- El desempeño de las actividades administrativas y operativas que lleva a cabo la empresa kywi S.A. Sucursal Guayaquil (Mall del Sol), no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos.
- Los lazos de comunicación entre el personal administrativos y operativo no son el punto fuerte de la empresa, es necesario buscar estrategias a fin de facultar al colaborador y que este se sienta en confianza y pueda aportar con ideas significativas en beneficio de la empresa.
- Las capacitaciones que recibe el personal administrativo y operativo, no solo debe estar basados en las actividades que realiza ya que se está dejando a un lado las charlas motivacionales, a fin de que el colaborador confíe en sus potenciales, descubra sus cualidades y fortalezca el sentido de pertenencia.
- La falta de empoderamiento (empowerment) de las funciones propias para el cumplimiento de los planes y programas de la empresa de cada área nos permite proponer un Manual de Procedimientos administrativos por competencias para la gestión administrativa – operativa de la organización.

4.3.1 Comprobación / disprobación de la hipótesis.

- Las encuestas y entrevistas demuestran que la gestión administrativa – operativa no resulta suficientes para ser una empresa altamente competitiva.
- La Empresa se preocupa constantemente por el cumplimiento de las normas y políticas corporativas.
- Los componentes administrativos y gerenciales de la empresa no son suficientes para cumplir con el nivel de eficiencia y eficacia de la empresa.
- Resulta de vital importancia la ejecución de un manual de Procedimientos Administrativos por competencia en la empresa kywi S.A., sucursal Guayaquil – Mall del Sol.

CUADRO Nº 20: Comprobación / desaprobación de la hipótesis

Hipótesis general	Hipótesis específicas	Criterio	Análisis
<p>El Empowerment como cultura de la gestión administrativa – operativa incidirá de manera directa con el cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.</p>	<p>El análisis situacional permitirá conocer la gestión administrativa – operativa que aplica la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.</p>	<p>La situación actual de la empresa permitirá conocer la gestión administrativa-operativa de la empresa.</p>	<p>Las encuestas y entrevistas demuestran que la gestión administrativa – operativa no resulta suficientes para ser una empresa altamente competitiva.</p>
	<p>El cumplimiento de las Normas y Políticas corporativas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, evidenciará el nivel de eficiencia y eficacia operativa.</p>	<p>Cumplir con las normas y políticas corporativas de la empresa permitirá evidenciar el nivel de eficiencia y eficacia de la compañía.</p>	<p>La Empresa se preocupa constantemente por el cumplimiento de las normas y políticas corporativas.</p>
	<p>Los componentes administrativos y gerenciales influirán positivamente en la aplicación del Empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.</p>	<p>El Empowerment es una herramienta de la calidad total en los modelos de mejora continua y reingeniería, fortalece los procesos que llevan a las empresas su desarrollo.”</p>	<p>Los componentes administrativos y gerenciales de la empresa no son suficientes para cumplir con el nivel de eficiencia y eficacia de la empresa.</p>
	<p>La elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos por competencia permitirá la aplicación del Empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol.</p>	<p>Un Manual de Procedimientos por Competencias permite determinar los lineamientos direccionales de la administración, así como del área operativa.</p>	<p>Resulta de vital importancia la ejecución de un manual de Procedimientos Administrativos por competencia en la empresa kywi S.A., sucursal Guayaquil – Mall del Sol.</p>

4.4 Conclusión parcial

El aplicar las entrevistas y las encuestas, permitieron el análisis y evaluación de las hipótesis, identificando claramente la realidad que tiene la empresa Kywi S.A. Sucursal Guayaquil (Mall del Sol), en cuanto a la gestión administrativa - operativa, la misma que ha sido aplicada de manera práctica; sin lineamientos que permitan efectuar disposiciones puntuales en cuanto a la aplicación de políticas y controles internos que coadyuven a la toma de decisiones que beneficien a la institución. Tomando el empowerment como una técnica innovadora, para desarrollar de una manera más eficiente sus ventas, dirigidas al cliente que cada día es más exigente y competitivo en el mundo de los negocios. Según las encuestas realizadas al personal operativo, las dificultades se encuentran en las siguientes preguntas:

Pregunta N° 7: ¿Los objetivos a cumplir son realistas? Obteniendo como resultado que el 55,56% piensa que si son realistas, mientras que el 44,44% piensa que no son realistas, que existe mucha presión, ya que en el mercado ecuatoriano, cuando se trata de ventas se debe considerar las temporadas altas y bajas y por lo tanto los límites presupuestarios de ventas deben estar basadas en la realidad.

Pregunta N° 9: Califique su relación con sus jefes? De acuerdo a las estadísticas el 55,55% dice que la relación con sus jefes es excelente, el 33,33% es buena, el 5,56% es regular y el 5,56% es malo; aquí podemos evidenciar la importancia de la aplicación del empowerment en la empresa, a fin de mejorar los resultados futuros de las encuestas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“No sirve de nada ir de prisa, si no sabes a dónde vas, lo importante es caminar en la dirección correcta.”

Antoine Fesaint - Exupery

5.1 Conclusiones

En base al análisis e interpretación de los resultados y tomando en consideración los objetivos planteados para la investigación, se concluye de manera general que:

- El análisis situacional permitió conocer la gestión administrativa – operativa que aplica la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, pudiendo constatar que existen situaciones que deben ser tratadas a tiempo por parte de los directivos.
- La empresa Kywi S.A., sucursal Guayaquil, Mall del Sol, aún mantiene la forma tradicional de administrar, con jerarquías, disminuyendo el desarrollo total de los colaboradores en cuanto a trabajar con autonomía.
- El desempeño operativo es reconocido pero solo a uno y se lo realiza una vez al mes cuando se evalúan los logros obtenidos, generando inconformidad por parte de los colaboradores que se esforzaron y que sin embargo no logran ser el mejor del mes.
- Conocer el porcentaje de cumplimiento de las Normas y Políticas corporativas de la empresa Kywi S.A, Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, fue muy importante para la elaboración de la propuesta de investigación, ayudando a elaborar estrategias para mejorar el nivel de eficiencia y eficacia operativa.
- Para la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos por competencia, se consideró las encuestas y entrevistas realizadas a los integrantes de la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, a fin de mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa.

5.2 Recomendaciones

Tomando en consideración las conclusiones antes mencionadas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se debe cambiar las formas tradicionales de administrar por nuevos modelos que implican una mejora continua del desempeño y relaciones del trabajo que establecen los colaboradores, esto es con la finalidad de que las personas sean capaces de comprometerse y cumplir con los objetivos planteados, es importante fortalecer los canales de comunicación entre el personal administrativo y el personal operativo.
- Los directivos de la empresa deben preocuparse por capacitar con profesionales del tema a los colaboradores, pues compartir conocimientos no debe ser riesgoso cuando las acciones se están realizando en forma positiva con una intención de mejora continua para alcanzar la excelencia.
- El desempeño operativo debe ser reconocido en un nivel de igualdad, destacar las habilidades de cada colaborador, y sobre todo felicitar al integrante de esa empresa por contribuir positivamente y esforzarse para lograr ser un excelente grupo de trabajo y continuar siendo una de las empresas líderes en el Ecuador.
- Es necesario que el líder de la empresa informe permanentemente a sus colaboradores la misión, visión, valores, normas y políticas de la empresa ya que esto permitirá un mejor desempeño laboral, trabajaran por convicción, con responsabilidad, haciendo que ellos se sientan comprometidos con la empresa.
- Con los resultados obtenidos de la investigación realizada, propongo que se adopte el Manual de Procedimientos Administrativos por competencia para la aplicación del Empowerment en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, a fin de que facilite una mayor flexibilidad, eficiencia y eficacia en los diferentes procesos administrativos, se debe trabajar permanentemente en el mejoramiento continuo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA

“Saber no es suficiente; tenemos que aplicarlo. Tener voluntad no es suficiente: tenemos que implementarla.”

Johann Goethe

6.1 Título de la propuesta

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA KYWI S.A., SUCURSAL GUAYAQUIL, MALL DEL SOL

6.2 Justificación

La investigación realizada en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, comprueba que existe una sensación de carencia hacia el desempeño exitoso por parte de los empleados, hacia sus labores o al hacer contribuciones significativas, los colaboradores no se sienten en la libertad de tomar decisiones en pro de la empresa, los jefes dicen cómo debe ser ejecutado el trabajo y que es lo que se espera, cada persona es responsable únicamente de su sección, las comunicaciones y la retroalimentación van desde mayor a menor, los cambios son muy raros y muy lentos, generalmente se generan desde arriba, las decisiones son tomadas por la alta dirección.

En la actualidad las empresas que aplican el empowerment, tienen resultados positivos, pues mejora el desempeño de los equipos de trabajo, genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos, incrementa la satisfacción de los clientes, se logra un mejor desempeño frente a la competencia, promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa, potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante los cambios que se presentan en la empresa, favorece la rápida toma de decisiones, involucra al personal para ofrecer calidad al cliente, mejora los servicios, motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

De esta forma, se justifica la aplicación del empowerment en la empresa Kywi S.A., sucursal Mall del Sol, para conocer el grado de influencia que ejerce el empowerment en el personal tanto administrativo como operativo, para obtener un alto compromiso organizacional e incrementar su eficacia en la organización.

El manual de procedimientos administrativos por competencias para la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, permitirá resaltar los cambios y

procedimientos técnicos, operativos y administrativos necesarios, se trata de que el colaborador conozca las actividades y responsabilidades de cada área, de apoderarse de las funciones, se requiere de innovación de mentalidad, de hacer que su lugar de trabajo sea su segundo hogar, pues si una empresa no innova cae y es rápidamente superada.

6.3 Fundamentación Legal

Los fundamentos legales que cubre el desarrollo de esta investigación se contempla en:

6.3.1 Código del Comercio Ecuatoriano

Art. 1.- El Código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos y contratos de comercio, aunque sea ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Se consideran comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio o ajeno.

6.3.2 Ley del Consumidor Ecuatoriano

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en cuanto a las leyes del consumidor tenemos los siguientes artículos que se citan a continuación.

Los derechos y deberes del consumidor

Artículo 3º.- Son derechos y deberes básicos del consumidor:

1. La libre elección del bien o servicio;

2. El derecho a una información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación y otras características relevantes de los mismos, y el deber de informarse responsablemente de ellos;
3. El no ser discriminado arbitrariamente por parte de proveedores de bienes y servicios;
4. La seguridad en el consumo de bienes o servicios, la protección de la salud y el medio ambiente y el deber de evitar los riesgos que puedan afectarles;
5. La reparación e indemnización adecuada y oportuna de todos los daños materiales y morales en caso de incumplimiento a lo dispuesto en esta ley, y el deber de accionar de acuerdo a los medios que la ley le franquea, y
6. La educación para un consumo responsable, y el deber de celebrar operaciones de consumo con el comercio establecido.

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y la sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y

penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

- Brindar un Manual de Procedimientos, para mejorar la efectividad en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, a través del empowerment como cultura de la gestión administrativa – operativa.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Facilitar los lineamientos para que directivos y personal operativo se motiven a aplicar el empowerment en la empresa.
- Fortalecer los canales de comunicación entre el personal administrativo y el personal operativo, para que ellos aporten sugiriendo cambios en las decisiones, en los procesos y en los resultados que contribuyan a mejorar.
- Incentivar a que todos los integrantes de la empresa Kywi S.A., sucursal Guayaquil, Mall del Sol, cumplan las normas y políticas para continuar siendo una de las empresas líderes en el Ecuador.

- Proporcionar los pasos a seguir para la evaluación de habilidades y destrezas de cada colaborador, que contribuyan positivamente a formar un excelente grupo de trabajo.

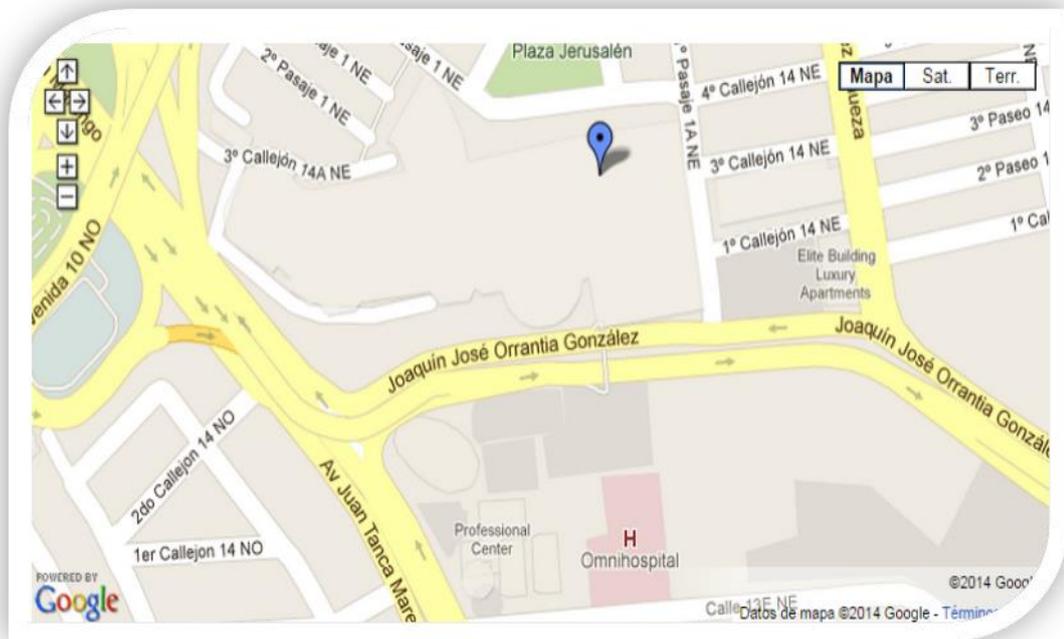
6.5. Importancia

Recordemos que en la actualidad las empresas están sometidas a presiones económicas, competitivas, políticas, que afectan su estabilidad y sobre todo el desarrollo de la empresa.

La implementación de este Manual de Procedimientos Administrativos por Competencias para la Empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall Del Sol, es de vital importancia ya que permitirá mejorar la situación actual, logrando que los colaboradores de todos los niveles de la empresa se sientan que ellos tienen una gran influencia sobre los estándares de servicios y eficiencia del negocio, dentro de su área de responsabilidad.

6.6 Ubicación sectorial y física

El Manual de Procedimientos Administrativos por Competencias será implantado en la Empresa Kywi, Sucursal Guayaquil, Mall Del Sol, ubicada en la avenida Juan Tanca Marengo y Joaquin José Orrantía González, atiende en horarios de lunes a sábados desde las 09h00 a 21h00 y los domingos y feriados desde las 10h00 a 20h00.



6.7 Factibilidad

El Manual de Procedimientos Administrativos por Competencias, ayudará a fortalecer el sentido de pertenencia en los colaboradores, cultivará canales de comunicación entre jefe – colaborador, existirá crecimiento económico, satisfacciones y motivaciones, los colaboradores aportaran con ideas, soluciones ante situaciones importantes y urgentes de la empresa.

Es importante mencionar que el manual de procedimientos administrativos por Competencias, está desarrollado de acuerdo a las necesidades existentes en la empresa Kywi S.A., Sucursal Guayaquil, Mall Del Sol.

Desde el punto de vista social, la empresa continuará siendo una de las mejores del país, brindando los mejores productos y servicios a sus clientes, en lo legal se regirá a las normas y políticas de la empresa.

6.8 Desarrollo de la Propuesta

APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT EN LA EMPRESA KYWI S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL, MALL DEL SOL.

6.8.1.- BASES PARA CREAR EL EMPOWERMENT.²⁹

Este proceso de cambio inicia desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

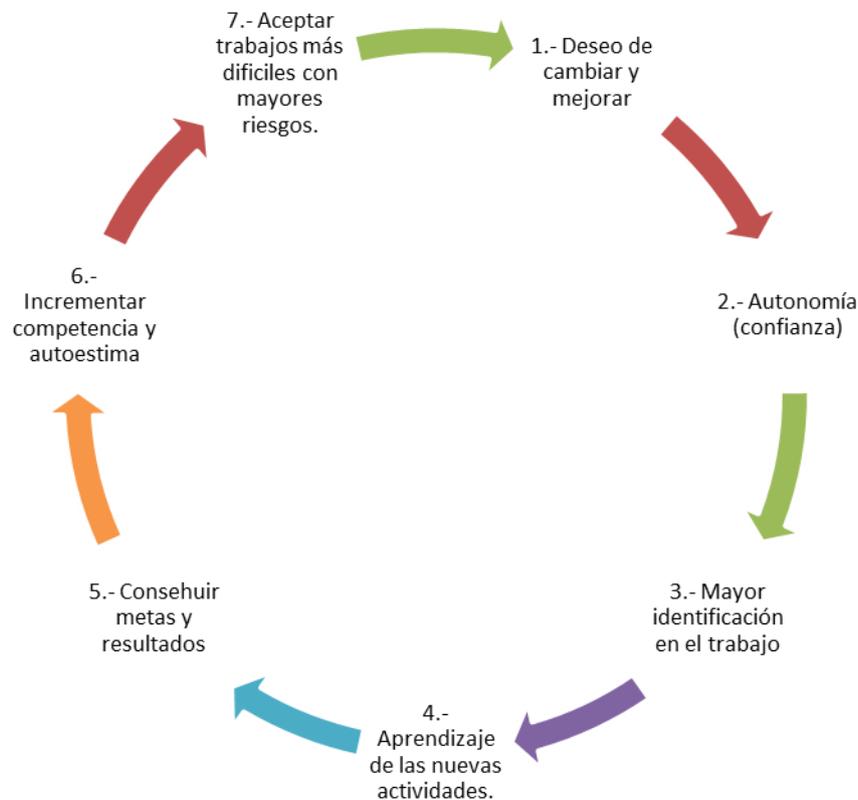
Toda empresa que quiera ser competitiva, debe convertir su negocio en un lugar donde el cliente se sienta a gusto, en este sentido, el gerente debe preocuparse primero porque sus colaboradores se sientan capaces de tomar decisiones y de realizar autogestión, adoptando una filosofía general comprensible.

Recordemos que un gerente que concede facultades, se encarga de coordinar esfuerzos, adquirir recursos, planificar el desarrollo de la empresa, investigar las necesidades actuales y futuras de los clientes para determinar sus requisitos, pero lo más importante debe tener tiempo para capacitar a su personal.

La aplicación del empowerment en la empresa KYWI S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, contribuye a desarrollar al máximo las habilidades y talentos de los colaboradores para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, para ello es necesario que dejemos en el pasado la vieja administración en forma de pirámide para convertirla en círculo, el objetivo principal es implementar técnicas o métodos de fácil entendimiento para el colaborador, a fin de desarrollar las labores cotidianas de esta forma:

²⁹ WILSON, Terry (2000) Manual de Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de los colaboradores. Barcelona, 2da Edición.

EL CIRCULO DE EMPOWERMENT



Fuente: Wilson, Terry. Manual del Empowerment, Gestión 2000, 2da Edición

1. **Deseo de cambiar.**- Es importante recordar que el trabajo es en conjunto, de todos tanto directivos como los colaboradores de la empresa, deben estar conscientes de la problemática actual y mostrar el deseo de cambiar y mejorar, siendo éste el motor principal ya que el éxito de todo este proceso depende del primer paso.
2. Al hablar de **autonomía**, estamos hablando de confianza en sí mismo, cada colaborador debe tener claro cuáles son sus habilidades y destrezas y de esta manera derrotar nuestras limitantes y restricciones. El Jefe en el lugar de dirigir, controlar, supervisar a los colaboradores, como se hacía en la antigua administración, debe actuar como lazo de unión entre el personal administrativo y operativo, la idea es crear un ambiente de confianza, ya que cada uno de ellos tienen un gran potencial, para tomar decisiones de manera conjunta con base a las necesidades de la empresa.

3. **Mayor identificación en el trabajo.-** Una vez logrados los dos primeros pasos, el colaborador ya tendrá claro, cuáles son sus deberes y responsabilidades dentro del área donde se desenvuelve, apoderándose de sus funciones, despertando el sentimiento de sentirse dueños de la empresa, si el Gerente permanece abierto y perceptivo hasta las épocas en que parece descarrilarse le brindan hallazgos importantes.
4. **Aprendizaje de las nuevas actividades.-** Como podemos apreciar, el cuarto paso es muy necesario, ya que permite al colaborador interesarse por aprender las funciones de las otras áreas (rotación de puestos) o desarrollar nuevas habilidades y por ende adquiere mayores responsabilidades en la empresa; es decir, no se organizan con la jerarquía tradicional, para realizar las actividades de acuerdo a su puesto, sino que se reparten responsabilidades.
5. **Conseguir metas y resultados.-** En esta etapa se aprecia los resultados tangibles del empowerment, logrando beneficios significativos, pues todos los colaboradores mostrarán una conducta de alto rendimiento, que conducirá a alcanzar las metas de la empresa.
6. **Incrementar competencia y autoestima.-** El Gerente debe facultar al personal, esto no quiere decir darle poder al colaborador, porque ellos ya lo tienen, lo que se debe hacer es liberar ese poder, elevando su autoestima, destacando sus habilidades y destrezas, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se va incrementando el sentido de pertenencia.
7. **Aceptar trabajos más difíciles y con mayores riesgos.-** Es evidente que todo va de la mano en este momento el colaborador se ha enriquecido en conocimientos, tiene una elevada autoestima y busca nuevos retos, mayores reconocimientos, logrando el éxito empresarial.

Durante la aplicación del empowerment, vamos a encontrar resistencia al cambio, obstáculos, dificultades que pueden ser previsibles, por lo que se requiere que el gerente esté consciente que no debemos renunciar ante el primer problema sino más bien resolverlos de manera conjunta, sin embargo es común encontrar los siguientes problemas:

- Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
- Dudas personales: creer que usted no es capaz.
- Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
- Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

Es por esta razón, que se debe capacitar constantemente, enfocando las habilidades interpersonales para resolver los inconvenientes que se presentan diariamente, prácticamente estaría basado en: Evaluar, controlar conflictos, Integración; es decir, mejorar la comunicación entre directivos y colaboradores, apoyarse mutuamente y ser participativos en las reuniones.

Cuadro comparativo de una empresa tradicional con una empresa que aplica el Empowerment.	
Empresa tradicional	Empresa con Empowerment.
El puesto pertenece a la compañía.	El puesto pertenece a cada persona.
Solo se reciben órdenes.	La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
Su puesto no importa realmente.	Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
No siempre sabe si está trabajando bien.	Los colaboradores conocen de su función dentro de la empresa en cada momento.
El colaborador siempre debe quedarse callado.	El colaborador tiene el poder sobre la forma en que se hacen cada cosa.
Tiene poco o ningún control sobre su trabajo.	El colaborador tiene control sobre las funciones que cumple.

Los elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con empowerment.

- Propiedad.
- Responsabilidad

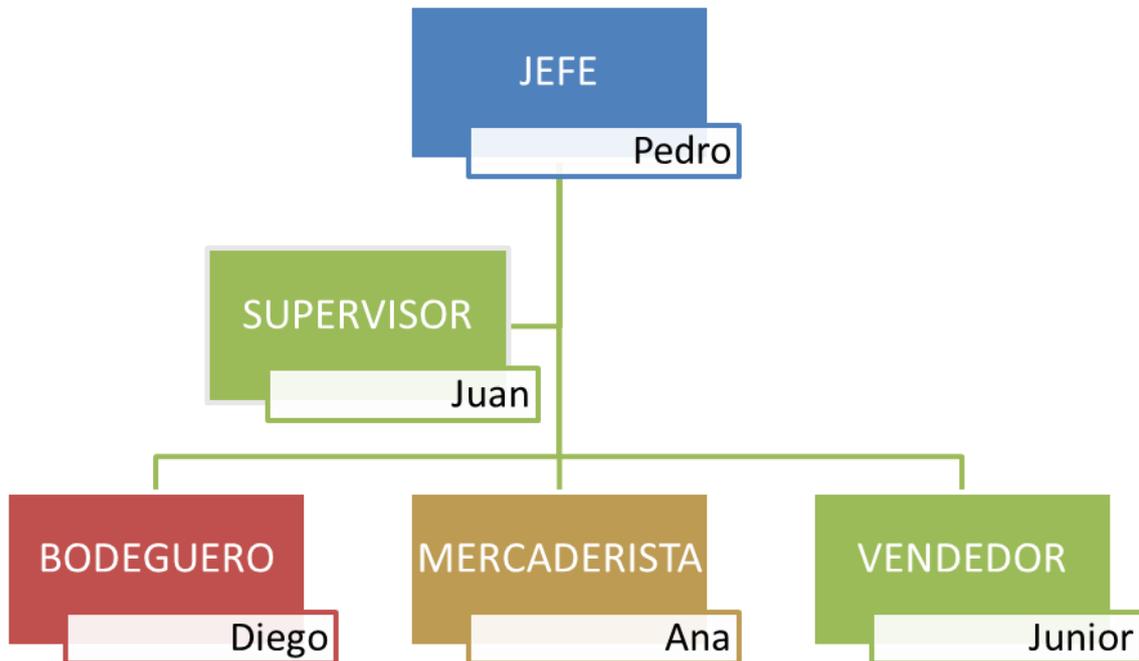
- Autoridad
- Poder
- Recompensa
- Compartir responsabilidades.

6.8.2.- CAMBIOS EN LA JERARQUIA TRADICIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Las empresas exitosas han reemplazado la vieja jerarquía (estructura piramidal) altamente controlada y la que los colaboradores son los menos importantes, por un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta cooperación del personal y automanejo.

La idea es cambiar esa pirámide para convertirlas en circulares o de red, ya que las personas no quieren ser manipuladas sino dirigidas.

ESTRUCTURA ANTERIOR



En este tipo de administración encontramos las siguientes características:

- Los jefes dicen cómo debe ser ejecutado el trabajo y que es lo que se espera.

- Se controla el comportamiento de los colaboradores porque no están motivados.
- Cada persona es responsable únicamente de su sección.
- Las comunicaciones y la retroalimentación van desde mayor a menor.
- Los cambios son muy raros y muy lentos, generalmente se generan desde arriba.
- Las decisiones son tomadas por la alta dirección.

En la empresa KYWI S.A., Sucursal Mall del Sol, se debe adoptar una nueva estructura organizativa con la aplicación del empowerment, a continuación se expone la estructura en círculo, ya que de esta forma tendremos un verdadero trabajo en equipo, unidos por un centro, por un objetivo común o razón de ser.

ESTRUCTURA ACTUAL.



La empresa que aplica el empowerment, se caracteriza por lo siguiente.

- El cliente es lo más importante para la empresa, por lo tanto lo ubicamos en el centro.

- Todos los colaboradores sin excepción trabajan en forma conjunta, compartiendo responsabilidades y autoridad.
- Los gerentes son los que motivan, proveen las conexiones y permite que los colaboradores se sientan capaces de aportar con ideas y tomar decisiones en pro de la empresa.
- Se espera que los colaboradores se manejen por iniciativa propia para que sean evaluados por el resultado de su trabajo.
- Toda la organización se encuentra preparada para los cambios que se generen, sin importar el área en que deben desempeñarse.

6.8.3.- LINEAMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT.

Este proceso de cambio inicia desde el nivel más alto (gerencia), hasta los niveles más bajos y consiste en:

- ✓ Cambiar la antigua administración por esta aplicación del empowerment.
- ✓ Integrar a los directivos y a los colaboradores, a través de las relaciones efectivas, la disciplina y el compromiso.
- ✓ Impartir capacitaciones periódicamente por expertos, a fin de que los colaboradores acepten nuevas responsabilidades y retos para un mejor desempeño laboral.

Si bien es cierto el problema de muchas organizaciones es que aún sienten esa diferencia percibida en las posiciones de las personas, que viene desde la vieja época jerárquica, esta división entre superiores y subalternos, ya no es útil en las organizaciones comerciales. Hoy el éxito depende del trabajo en equipo.

Es importante recordar que el gerente debe interesarse en ejecutar las tres claves para alcanzar el éxito empresarial y mantenerse en él.³⁰

- a) **Compartir información con todos.**- hay que reconocer que para dar este paso se necesita valor. Todo líder tiene que dar el salto a la fe, el lugar más

³⁰ BLANCHARD, Ken (2004) Empowerment tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Editorial Norma S.A.

crucial donde tiene que ocurrir el cambio, es en el gerente. Cuando la información se retiene todo el mundo comienza hacer toda clase de conjeturas o especulaciones, “a mí no me tienen confianza, creen que haría mal uso de la información si me enterara, me creen demasiado tonto para entenderla”; este tipo de errores ya no deben ocurrir, porque si los colaboradores sienten que no les tenemos confianza, todo será un fracaso, todo lo contrario no hay mejor manera de demostrarles que si se les tiene confianza, compartiendo con ellos la información reservada o delicada, pues solo así se apoderarán de sus funciones, permitirá a los colaboradores entender la situación actual en términos claros, actuarán como si fueran dueños de la empresa y trabajarán por convicción, con mucha responsabilidad.

- b) **Crear autonomía por medio de frontera.-** se basa en información compartida; aclara la visión con retroinformación, la visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es el factor decisivo; define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas; cuando los valores son claros, la toma de decisiones se facilita; desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.

- c) **Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.-** Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipos, compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre, equipos con información y destrezas pueden reemplazar la vieja jerarquía. La vieja jerarquía es demasiado lenta y pesada para lograr el éxito, mientras que un equipo de personas facultadas es mucho más poderoso que un grupo desconectado y que trabajen en forma individual.

El personal tiene que aprender a trabajar en equipos autodirigidos y tomar decisiones y ejecutarlas, desde el nivel más bajo debe asumir responsabilidades.

6.8.4.- TÉCNICAS REFERENTES A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.

Existen muchas técnicas de empowerment, que pueden ser aplicadas en una empresa, a continuación presento algunas de muchas técnicas existentes:

- **Cambio de papel.-** El empowerment requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los colaboradores de la empresa. Las funciones del empowerment mejoran el trabajo ayudando a que la persona actúe mejor o de manera diferente.
- **Delegar.-** Derivar funciones, autoridad y responsabilidades hacia el equipo y los individuos, es una tarea muy complicada y difícil de llevar a cabo. Para que este acto sea positivo las personas sobre las que se va a delegar deben poseer habilidades y la madurez necesaria para llevar a cabo estas funciones, para ello los directivos deben conocer perfectamente las funciones de los colaboradores, pues recordemos que delegar con eficacia también requiere una gran confianza entre el directivo y los miembros del equipo.
- **Dirigir paseando.-** Existen directivos de sección, de departamentos y de planta que pasan la mayor parte de las horas de su trabajo en las oficinas detrás de un escritorio y en escasas ocasiones salen a interactuar con el personal; es evidente que ese método no traerá éxito empresarial, el objetivo principal de que los directivos paseen por la empresa es comunicación entre los niveles de la empresa, rompe barreras y desarrolla una mayor comprensión. Empowerment crea un ambiente de confianza, desarrolla buenas comunicaciones entre directivos, personal operativo.
- **Rotación de Puestos de trabajo.-** La rotación de los trabajos tiene muchos beneficios, pues evita que los colaboradores pasen haciendo un solo trabajo, estancándose en lo mismo y perdiendo eficacia; la rotación requiere una planificación, cada participante tendrá que ser capacitado y tendrá que controlar su progreso y será interesante ofrecerles otras posibilidades y puestos vacantes en diferentes áreas para que no se

sientan frustrados. Si queremos que el intercambio de trabajo sea eficaz necesitamos una política progresista de desarrollo personal que responda a las aspiraciones de los colaboradores, la aplicación de esta técnica del empowerment, permitirá que las personas adquieran nuevas responsabilidades, formación y experiencia en nuevas funciones y habilidades que les permitan ascender.

- **Evaluación de desarrollo.-** La evaluación se debe ejecutar generalmente cada tres meses, cada seis meses o cada año, entre el directivo y su jefe, valorando la actuación y se planifica el desarrollo y progreso futuro del directivo. El mismo nivel de atención debe existir con todo el personal operativo. Muchas empresas optan por una discusión cara a cara entre un colaborador y su director o jefe de equipo, mientras que otras que tiene desarrollado un gran nivel de confianza pueden realizar evaluaciones en grupo.

Existen muchos tipos de evaluaciones de desarrollo y son una técnica muy útil para abrir a las personas y a las empresas y contribuir al empowerment, pero hay que hacerlo de manera correcta para evitar provocar actitudes negativas por parte de los colaboradores.

Esta técnica del empowerment permite que los directivos progresen y las motivaciones se aplica de acuerdo a las jerarquías y sus habilidades, ejemplo: los directivos de éxito haciendo de ejecutivos medios a ser altos directivos y directores de un periodo de varios años. Hay directivos menos ambiciosos ascienden solamente uno o dos niveles.

- **Autodirección.-** Una empresa que aplica los procesos de empowerment, deberá animar a sus trabajadores o equipos de trabajo para que practiquen la autodirección. La autodirección es consecuencia inmediata del empowerment, pero este tiene lugar solo si los directivos liberan el control que realizan sobre los trabajadores, debe dejarse en claro en las primeras reuniones sobre lo que significa exactamente la autodirección y

que grado de libertad tiene cada persona a la hora de tomar decisiones, ya que no se puede permitir que sus empleados respondan de libertad total, su resultado sería anarquía. Sin embargo los colaboradores deben gozar de suficiente libertad para dirigir sus propios trabajos y tener voz y voto en el diseño de su entorno laboral.

La autodirección anima a las personas a desarrollar muchas habilidades con el objetivo de llevar a cabo sus trabajos de forma más efectiva, sin tener el control del directivo o supervisor. Con el paso del tiempo la planificación, la organización, la motivación, el establecimiento de prioridades, el trabajo en equipo y la comunicación permitirán que logren alcanzar el nivel suficiente de desarrollo de sus habilidades, recordando que todavía pueden necesitar ayuda, guía, formación para alcanzar una mayor eficacia.

TÉCNICAS REFERENTE A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

CAMBIOS DE PAPEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empowerment requiere un cambio fundamental en los colaboradores. 2. Ayuda mutua. 3. Más funciones del empowerment, menos funciones básicas.
DELEGAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los directivos deben conocer las funciones de los colaboradores. 2. Los colaboradores deben poseer habilidades y madurez necesaria para ejercer sus funciones encomendadas.
DIRIGIR PASEANDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza entre jefe y el personal operativo. 2. Integrarse en el trabajo diario.
ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de responsabilidades, conocimiento y experiencia. 2. Capacitación en torno a las funciones que ejecuta el colaborador de acuerdo al área en donde se desempeña. 3. Personal motivado, respuesta a las aspiraciones del personal.
EVALUACIONES DE DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una técnica útil para que el colaborador adquiera confianza y mejore. 2. Evaluación del desarrollo de cada colaborador. 3. Posibilidad de ascender y progresar en la jerarquía de la empresa.
AUTODIRECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de transición. Importancia de la presencia directiva para guiar u orientar al colaborador, para la toma de decisiones.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Fomenta la adopción de habilidades. 3. Es necesario que el directivo confíe y deje el control a los colaboradores o equipos de trabajo.
--	---

Para que el empowerment sea aceptado en la empresa, los directivos deben actuar como modelos y mostrar los principios del empowerment en sus interacciones diarias con los colaboradores. Estos tienen que mostrar que la empresa ha evolucionado, que deben confiar en ellos, mejorar lazos de comunicación, que hay más libertad con responsabilidad para la toma de decisiones, que podrán ejercer nuevas funciones, confiando y exigiendo que los resultados sean los esperados.

6.8.5.- HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.

Para evaluar una organización existen diferentes herramientas, a fin de lograr saber si el empowerment actúa de forma eficiente y contribuye a un progreso interno en la empresa.

Para ella se debe elaborar un cuestionario con respecto a un cierto número de indicadores que contribuyan al empowerment o que resulten de la misma, podemos utilizar los siguientes indicadores: **reputación**, es el grado de progreso; **enfoque de los directivos**, esto es la medida de como los directivos practican el empowerment; **gestión del empowerment**, es la medida en que los directivos entienden el empowerment; **atmósfera**, es la medida de cómo se percibe el ambiente con la aplicación del empowerment; **Liderazgo**, el grado de confianza, talentos y habilidades se liberan y se utilizan en bien de la empresa; **reconocimiento y recompensa**, el grado en que la empresa reconoce y recompensa la buena aplicación del empowerment; **innovación**, grado de innovar, **confianza**, es la medida en que el personal se encuentra capacitado para la toma de decisiones, actuación y no se limite por riesgos; **trabajo en equipo**, grado en que se utiliza las habilidades y talentos de cada uno de los participantes; **toma de decisiones**, es la medida en que la toma de decisiones la

puede tener desde el nivel más bajo de la empresa; Comunicaciones, medida en que existe comunicación abierta y regular dentro de la empresa.

Por lo antes expuesto; es evidente que la iniciativa comienza desde los directivos de la empresa, ellos están conscientes de la importancia de la aplicación del empowerment, a fin de cumplir con los planes y programas que se han propuesto durante el año.

6.9 Impacto

La elaboración del Manual de Procedimientos para la aplicación del empowerment, pretende aportar en el almacén KYWI S.A., Sucursal Guayaquil, Mall del Sol, lo siguiente.

- Aplicar correctivos en la gestión administrativa de la empresa, respecto a las debilidades y amenazas detectadas.
- Permitirá que los directivos y colaboradores trabajen en el manejo de estrategias administrativas gerenciales, potenciando el cumplimiento de los planes y programas de la empresa Kywi S.A., sucursal Guayaquil, Mall del Sol.
- Ayudará al colaborador para que sea más responsable en su área de trabajo, conocerá los objetivos a cumplir, implementando sistemas de comunicación adecuados, fortaleciendo y mejorando la demanda de productos hacia los clientes.
- El personal define sistemas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada uno de los integrantes de la empresa, señalando los puntos fuertes y débiles y planes de acción consecuentemente.

- Los Directivos aplican los componentes administrativos asegurando la correcta ejecución del empowerment en la empresa Kywi S.A., sucursal Guayaquil, Mall del Sol.

6.10.- Recursos administrativos, financieros y tecnológicos

Es indispensable que los recursos existentes en las distintas áreas de la empresa se integren de manera coordinada para alcanzar los objetivos propuestos.

ÁREA	EQUIPO DE TRABAJO	REQUERIMIENTO
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Supervisores • Operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del manual de funciones del empowerment. • Cumplimiento de Metas. • Control interno • Incentivos, pagos de obligaciones.
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo • Personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del Talento Humano. • Evaluar al personal en el cumplimiento de funciones en el plazo establecido. • Aplicación de incentivos.
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo • Operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los instrumentos y tecnología que ayuden a obtener una eficiencia en las operaciones de la empresa. • Mejorar la Rentabilidad

6.11 Evaluación

La evaluación se realizará desde la gestión administrativa del almacén KYWI S.A., sucursal Guayaquil Mall del Sol, la misma que será de manera singular para cada equipo de trabajo de cada sección.

Se medirán los porcentajes de cumplimiento y el tiempo destinado para cada proceso conjuntamente con el responsable en la ejecución de cada sección, en dicho estudio también se analizarán variables del nivel de motivación alcanzado, nivel de toma de decisiones (quién las toma), identificación de áreas de oportunidad, propuestas de miembros para desarrollar a una persona como líder de equipo, relaciones interpersonales, estudios de la jerarquía.

6.12 Instructivo de funcionamiento

Para la aplicación del empowerment, es necesario considerar el Manual de Procedimientos, tanto para los directivos como para el personal operativo, que sirva de guía para aplicarlo y conseguir los objetivos propuestos por el equipo de trabajo. Debemos crear un ambiente adecuado, para ello, es preciso pasar de una mentalidad de mando y control, a un ambiente de responsabilidad y apoyo, en el cual todos los colaboradores tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

VAN DEN, Edgar. 2012. Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI. Segunda Edición. ECOE Ediciones. Colombia. Capítulos III, VI y VII.

KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz. 2010. Administración: Una perspectiva global. Edición actualizada. McGraw Hill. México. Capítulo I – III.

Bibliografía complementaria

ADAG. (2010). Compilación de Normas Técnicas y Legales para Uso de Auditores Gubernamentales, Asociación de Auditores Gubernamentales. .

CHIAVENATO, I. (2010). Introducción a la teoría general de la administración. En I. CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la administración (pág. 51). México: McGraw-Hill.

DÁVALOS, N. (2010). ENCICLOPEDIA BASICA DE ADMINISTRACIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORIA. En N. DÁVALOS, ENCICLOPEDIA BASICA DE ADMINISTRACIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORIA (pág. 122). Quito: Impresos Andinos.

ESTUPIÑAN, R. (2013). Control interno y fraudes. En R. ESTUPIÑAN, Control interno y fraudes (pág. 157). Colombia: ECOE Ediciones.

FONSECA, O. (2011). Sistema de Control Interno para Organizaciones. En O. FONSECA, Sistema de Control Interno para Organizaciones (pág. 21). Perú: Publicidad y Matiz.

- GÓMEZ, F. (2009). Procedimientos Administrativos. En F. GÓMEZ, Procedimientos Administrativos (pág. 71). Caracas : Fragor.
- RAE. (2009). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
- ROBBINS, S. (2009). Administración de empresas. En S. ROBBINS, Administración de empresas (pág. 28). México: Prentice Hall.
- SINERGIA. (2009). Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados.
- ZEA, V. (2010). Presupuesto, planificación y control. En V. ZEA, Presupuesto, planificación y control (pág. 54). Madrid.
- WILSON, T (2010) Manual de empowerment. Como conseguir lo mejor de los colaboradores. Barcelona. Ed: Gestión.
- SERVITJE SENDRA, Roberto, 2009, Estrategia del Éxito Empresarial, Administración de Empresas, México, Pearson Educación.
- MUÑIZ, Luis (2012). Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión. España: Profit Editorial.

Linkografía

<http://www.gestion.org/recursos-humanos/4848/la-cultura-empresarial/>, s.f

(<http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>, s.f

<http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/14830-politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>.

<http://www.definicionabc.com/derecho/norma.php>,

<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/norma>, s.f.

<http://definicion.de/supervision/>

AN EX OS

ANEXO N° 1.- Solicitud, aceptación y certificación de la empresa

Guayaquil, lunes 07 de octubre de 2013

SEÑOR. INGENIERO

Henry Cristhian Toledo Ojeda

JEFE DEL ALMACÉN KYWI SUCURSAL MALL DEL SOL

En su despacho.-

Saludos cordiales:

Estimado Ingeniero, mediante la presente solicito a usted y por su intermedio a los directivos de la empresa que usted preside; la autorización para ejecutar un Proyecto de Investigación con propósito de Tesis previo a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas (M.B.A), cuyo tema es: **"EL EMPOWERMENT COMO CULTURA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA MEGAKYWI S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL (MALL DEL SOL). AÑO 2013 - 2014. PROPUESTA ALTERNATIVA.** Solicito también de la manera más comedida que de aprobarse mi solicitud, sírvase extender una certificación de aceptación de mi tema de Tesis de Grado.

Esperando contar con su favorable y pronta respuesta, me despido de usted.

Muy Atentamente



Srta. Lcda. Doris Fernanda Rizzo Alcivar

EGRESADA UTEQ

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (M.B.A)

092104543-1



COMERCIAL KYWI S.A.
R.U.C.: 1790041220001



MEGAKYWI Comercial **KYWI**
es mucho más! **S.A**

Supercentro Ferretero
RUC: 1790041220001

Guayaquil, Lunes 18 de noviembre de 2013

Señores
UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
Ciudad.-

Saludos cordiales:

En respuesta a la solicitud realizada ante esta empresa por la señorita Licenciada. **Doris Fernanda Rizzo Alcívar**, con fecha lunes 07 de octubre de 2013; en la que se propone realizar un Proyecto de Tesis previa a la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**; la Jefatura de este Almacén, presidida por el suscrito, acepta la realización de esta investigación cuyo tema propuesto es: **"EL EMPOWERMENT COMO CULTURA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA MEGAKYWI S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL (MALL DEL SOL). AÑO 2012 – 2013. PROPUESTA ALTERNATIVA"**.

Estamos honrados de ser considerados para ejecutar este proyecto, me despido.

Atentamente,

COMERCIAL KYWI S.A.
R.U.C.: 1790041220001

Ing. Henry Cristhian Toledo Ojeda
JEFE DE ALMACÉN SUCURSAL MALL DEL SOL

Dirección: Av. Joaquín Orrantía y Av. Juan Tanca Marengo

Página web: www.kywi.com.ec

Guayaquil - Ecuador

ANEXO N° 2.- Fotografías del almacén KYWI por secciones de la empresa.

