



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO QUE GENERE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS
DEPARTAMENTOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EMPAQUES UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA**

Julio Estuardo Alvarado Chavarría

Asesorado por el MSc. Ing. Marvin Geovanni Jaime Santos

Guatemala, agosto de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO QUE GENERE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS
DEPARTAMENTOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EMPAQUES UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JULIO ESTUARDO ALVARADO CHAVARRÍA
ASESORADO POR EL MSC. ING. MARVIN GEOVANNI JAIME SANTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR(A)	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR(A)	Ing. Oscar Estuardo De León Maldonado
EXAMINADOR(A)	Inga. Rocio Carolina Medina Galindo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE GENERE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EMPAQUES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Posgrado, con fecha 17 de junio de 2022.

Julio Estuardo Alvarado Chavarría



EEPFI-PP-0758-2022
Guatemala, 17 de junio de 2022

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú

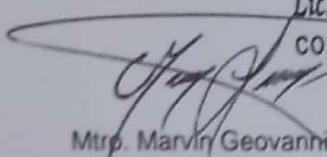
Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACION PARA UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE GENERE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EMPAQUES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Gerencia Estratégica - Sistemas de gestión**, presentado por el estudiante **Julio Estuardo Alvarado Chavarría** carné número **201020360**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en ARTES en Gestion Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

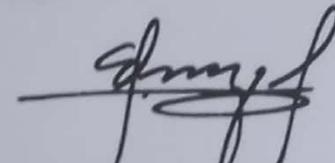
Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Lic. Marvin Geovanni Jaime Santos
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 20,573
Mtro. Marvin Geovanni Jaime Santos
Asesor(a)


Mtro. Kenneth Lubeck Corado Esquivel
Coordinador(a) de Maestría




Mtro. Edgar Darío Alvaréz Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





EEP-EIMI-0758-2022

El Director de la Escuela Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACION PARA UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE GENERE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EMPAQUES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Julio Estuardo Alvarado Chavarría**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2022

LNG.DECANATO.OI.609.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE GENERE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EMPAQUES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por: **Julio Estuardo Alvarado Chavarría**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, agosto de 2022

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios, Jesús y la virgen María	Por iluminar mi camino y bendecir cada etapa de mi vida. Todo a Jesús por María, todo a María para Jesús.
Mis padres	Julio Rolando Alvarado y Lorena Chavarría, por todo el apoyo, comprensión y amor dado en este camino.
Mis hermanas	Débora y Ángela, por su apoyo y compañía durante mi vida.
Familia y amigos	Quienes acompañaron en este camino.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser el <i>alma mater</i> que me permitió nutrirme de conocimientos.
Facultad de Ingeniería	Por proporcionarme los conocimientos que me han permitido realizar este trabajo de graduación.
Mi asesor	Msc. Lic. Marvin Jaime, por haberme guiado durante el trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1. Contexto general	7
3.2. Descripción del problema	8
3.3. Formulación del problema	8
3.3.1. Pregunta central	8
3.3.2. Preguntas auxiliares	9
3.4. Delimitación del problema	9
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. OBJETIVOS	13
5.1. General.....	13
5.2. Específicos	13
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	15
6.1. Etapas de la investigación	15

7.	MARCO TEÓRICO	19
7.1.	Industria de empaques.....	19
7.1.1.	Generalidades	19
7.1.2.	Tipos de empaque.....	19
7.1.3.	Sustratos	21
7.1.4.	Tendencia en empaques	21
7.1.5.	Tipos de producción	22
7.1.6.	Empaque flexible.....	22
7.2.	Proceso de producción.....	22
7.3.	Empaques litográficos	23
7.4.	Procesos administrativos	24
7.4.1.	Administración.....	25
7.5.	Proceso administrativo	26
7.5.1.	Planeación.....	27
7.5.2.	Organización	32
7.5.3.	Departamentalización.....	35
7.5.4.	Tramo de control	38
7.5.5.	Cadena de mando.....	42
7.5.6.	Descripción de puestos	42
7.5.7.	Manual de organización	43
7.5.8.	División del trabajo	43
7.5.9.	Integración.....	44
7.5.10.	Análisis de puestos	45
7.5.11.	Planificación de recursos humanos.....	46
7.5.12.	Dirección	51
7.5.13.	Control.....	58
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	61

9.	METODOLOGÍA.....	63
9.1.	Enfoque	63
9.2.	Diseño	63
9.3.	Tipo de estudio	64
9.4.	Alcance.....	65
9.5.	Variables e indicadores	65
9.6.	Fases.....	67
9.7.	Resultados esperados.....	68
9.8.	Población y muestra	68
9.8.1.	Unidad de análisis	68
	9.8.1.1. Muestra.....	69
9.8.2.	Sujetos de estudio	69
	9.8.2.1. Muestra.....	70
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	71
10.1.	Media.....	71
10.2.	Moda.....	71
10.3.	Mediana.....	71
10.4.	Gráficos de barras y de tendencias	72
10.5.	Diagrama de Pareto	72
11.	CRONOGRAMA.....	73
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	75
13.	REFERENCIAS.....	77
14.	APÉNDICE	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución	17
2.	Cronograma de actividades	73

TABLAS

I.	Operacionalización de variables	66
II.	Puestos de los sujetos de estudio	69
III.	Presupuesto	76

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

Departamento	El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.
División del trabajo	Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
Estructura organizacional	La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.
Jerarquización	Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.
Organigramas	También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las

jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Organización

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Organización informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

RESUMEN

El proceso administrativo en una empresa consta de cinco puntos principales: planificación, organización, integración, dirección y control. Estos cuatro puntos deben seguir su respectiva secuencia, comenzando con la planificación donde se asignan las metas por alcanzar y las acciones con las cuales se estarán obteniendo los objetivos planteados. Continuando con la organización donde se establece una estructura organizacional y las personas que estarán desempeñando los diferentes roles requeridos. Siguiendo con la integración y dirección donde los líderes de la empresa estarán guiando a sus equipos de trabajo para que contribuyan a las metas de la organización. Por último, el control de medir y corregir el desempeño para ajustar las acciones y conseguir los resultados establecidos.

Cuando los procesos administrativos no se encuentran establecidos de forma adecuada, puede causar severos problemas en los diferentes puntos de la cadena de abastecimiento. El apalancamiento financiero por una mala administración de inventarios, pérdida de clientes por desabastecimiento al mercado y estados financieros negativos son de los problemas más graves que pueden ocasionarse al existir una dispersión entre los objetivos de los diferentes departamentos de una empresa.

El presente diseño de investigación busca realizar una propuesta de procesos administrativos para la agilización de procesos entre los departamentos de comercialización, logística, planificación y producción.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación consiste en una sistematización de los procesos administrativos de la empresa: planeación, organización, integración, dirección y control, productora de empaques, el cual busca obtener una nueva y mejorada comunicación y relación entre los departamentos de comercialización, logística, planificación y producción.

Una reestructuración en este punto específico de la empresa se considera necesario ya que diariamente los recursos de la empresa no se aprovechan eficientemente, se presentan gastos de todo tipo: materia prima, tiempos muertos, entre otros. causados principalmente por la falta de organización entre las áreas fundamentales en el proceso de producción de la empresa.

Con la implementación de la propuesta aquí presentada, deben obtenerse mejoras dentro del proceso entre departamentos, adicionalmente debe agilizarse el proceso de gestión, minimizar la merma dentro de la empresa, fluidez en el intercambio de información y lograr que los diferentes departamentos de la empresa sean alineados a la visión, misión y valores de la empresa productora de empaques.

El esquema de esta propuesta constará de cinco fases principales, iniciando con la revisión documental para identificar los antecedentes del contexto, en la segunda fase, se recopilarán datos para conocer a detalle el proceso actual.

En la tercera fase se determinarán puntos críticos de mejora a través de herramientas que permitan detectar las causas que están provocando problemas en la comunicación y el flujo de información entre departamentos, en la cuarta fase, se estructurará la propuesta de sistematización que se adapte a las necesidades las áreas y departamentos involucrados y en la fase final se evaluará el cumplimiento de los indicadores establecidos para cada una de las funciones administrativas en cada departamento de la empresa.

El presente trabajo de graduación pretende sistematizar los procesos administrativos y de esta forma mejorar eficientizar la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa productora de empaques.

Para diseñar dicha propuesta de sistematización, se realizará una evaluación y el diagnóstico del modelo actual, considerando los procesos internos y externos de los diferentes departamentos que interactúan en la toma de decisiones clave de la empresa con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.

Se emplearán herramientas y métodos de aplicación de ingeniería industrial para realizar el diagnóstico de la situación actual, seleccionando las técnicas a tomar en consideración en la propuesta y finalmente evaluar los resultados a nivel de gestión y optimización de recursos en la empresa.

Por último, se presentará la propuesta de implementación, en donde se especificarán los factores principales para su efectiva aplicación y se determinarán los indicadores de gestión que evaluarán los resultados de la referida implementación.

Se cuenta con la autorización de la alta gerencia de la empresa productora de empaques para tener acceso a información sobre procesos, recurso humano, infraestructura, entre otros. Además de contar con los recursos necesarios para realizar cada una de las fases anteriormente descritas, por lo que se concluye que es factible y viable la elaboración del presente trabajo de investigación.

El informe final de investigación estará conformado por cinco capítulos los cuales son:

El primer capítulo del trabajo de investigación corresponde a los antecedentes que serán de utilidad para comprender las metodologías y prácticas realizadas previamente, directamente relacionadas con los procesos administrativos y mediante dichos antecedentes, potencialmente identificar aportes para estructurar las posibles opciones de solución al problema planteado.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, el cual constará de la teoría necesaria en cuanto a la administración de empresa, proceso administrativo y sus funciones, entre otros.

El tercer capítulo consiste en el desarrollo de la investigación, el cual está conformado por cinco etapas como: revisión documental, identificación y recopilación de la información, evaluación de la situación actual, propuesta del modelo logístico y por la evaluación de beneficios.

En el capítulo cuatro se presentarán los resultados obtenidos en función de la propuesta planteada en este trabajo de graduación.

En el capítulo cinco, se evaluará el impacto del trabajo de investigación, así como la propuesta de sistematización, incluyendo el detalle de los cambios y

modificaciones que deben implementarse, para finalmente evaluar y realizar la respectiva discusión de resultados.

2. ANTECEDENTES

En la mayoría de los casos, la gerencia busca directa o Indirectamente convertirse en parte activa de los problemas que enfrentan. Departamentos relevantes, grandes o pequeños inconveniente o dificultad. A veces tu contribución no es Soluciones de ayuda, esto pasa en las empresas porque Comunicación ineficaz entre el gerente y el resto del equipo, y Fluido, la falta de comprensión del proceso dificulta el flujo del proceso información entre departamentos como los gerentes quieren ser Estar informado y tomar la decisión final sobre la ejecución de la campaña.

Por esta razón, busca contribuciones ricas en investigaciones nuevas y mejores formas de gestionar, comunicar y optimizar las funciones administrativas. Estas pueden mejorar el proceso específico en la implicación del día a día de los empleados de la empresa.

En la investigación sobre gestión de recursos humanos. El venezolano Alonso (2016) concluyó que la mayoría del tiempo de trabajo de la empresa se dedica a concentrarse en emergencias y pasan muy poco tiempo comprendiendo la situación que se presente.

En su artículo Reyes (2018) aborda las consecuencias de un sistema de gestión incorrecto y que de la falta de comunicación se derivan una serie de costes innecesarios.

En Ecuador, Carmen Celia Vaca Pesántez (2019) realizó el trabajo titulado *Gestión por Procesos en la Productividad Empresarial*, en el cual se validó que a

través de la gestión basada en procesos se puede obtener un índice de productividad, que puede medir la satisfacción del cliente y la rentabilidad empresarial.

En Ecuador, Carmen Celia Vaca Pesántez (2019) realizó el trabajo titulado *Gestión por Procesos en la Productividad Empresarial*, en el cual se validó que a través de la gestión basada en procesos se puede obtener un índice de productividad, que puede medir la satisfacción del cliente y la rentabilidad empresarial.

En cuanto a la publicación, Guía para la Gestión por Procesos (2019) el Instituto Politécnico de Andalucía describe las acciones que deben realizar las organizaciones para adoptar un modelo de gestión por procesos.

En mención al trabajo de investigación que los indicadores de gestión en recursos humanos permiten evaluar el desempeño del proceso como punto de referencia, y si las desviaciones o el incumplimiento de dichos indicadores requieren acciones preventivas o correctivas, respectivamente, para mantener estos procesos coherente. (Paredes, 2020)

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Contexto general

La optimización de los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control dentro de una empresa, permite que tanto el uso de los recursos disponibles como el flujo de información y comunicación entre departamentos sea el óptimo, en muchos casos las empresas incurren en retrasos o en conflictos debido a los tiempos muertos generados, duplicidad de funciones, desperdicio de recursos, entre otros. Que eventualmente impactan negativamente la productividad y eficiencia de la empresa.

La comunicación debe fluir de forma rápida, sencilla y clara, de tal manera que genere eficiencia, eficacia y seguridad, como elementos esenciales de una adecuada gestión del recurso humano y de la información.

Mediante la aplicación de mecanismos de control en un proceso administrativo, se puede fortalecer e incrementar la capacidad organizacional, tanto a lo interno como a nivel de clientes externos. El diseño de los procesos inicia con la identificación del marco de referencia conceptual, esto permite generar una propuesta para el desarrollo de los procesos administrativos que se adapte a los objetivos generales de la empresa, seguida de la propuesta de implementación de los cambios y mejoras, los cuales deberán ser evaluados y controlados para garantizar su aplicación y sostenibilidad en el tiempo.

La sistematización de los procesos administrativos permitirá a la empresa incorporar nuevas herramientas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados, haciendo más eficaz su proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

3.2. Descripción del problema

El proceso de solución de gestiones, conflictos y flujo de información entre los diferentes departamentos de la empresa, específicamente logística, comercialización, planificación y producción de la empresa productora de empaque es inadecuado, esto provoca demoras y tardanza en la toma de decisiones, situación que está afectando el desempeño del negocio ya que en algunos casos ha representado incumplimiento de entrega de órdenes de producción y pedidos, pérdida de clientes, sobre *stock* en inventarios, rotación inadecuada de inventarios, entre otros.

3.3. Formulación del problema

En el siguiente inciso se describen las preguntas centrales y auxiliares, las cuales fueron necesarias para el desarrollo de esta propuesta.

3.3.1. Pregunta central

¿Cómo diseñar una mejora del proceso administrativo que genere una adecuada comunicación entre los departamentos de una empresa productora de empaques ubicada en la ciudad de Guatemala?

3.3.2. Preguntas auxiliares

- ¿Qué resultados se obtienen en el diagnóstico al involucrar a los rangos gerenciales de la empresa para la solución de gestiones de baja o media responsabilidad entre departamentos?
- ¿Cuál es la situación actual de la gestión del proceso administrativo en la empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios de la propuesta de mejora de los procesos administrativos?

3.4. Delimitación del problema

El presente trabajo de graduación se realizará y se enfocará principalmente en la interacción de los departamentos de logística, comercialización, planificación y producción de una empresa productora de empaques para alimentos ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, durante los meses de abril del año 2022 a junio del presente año.

4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de graduación es una propuesta basada en la línea de investigación de gerencia estratégica, específicamente el área de gestión, de la Maestría de Gestión Industrial, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Se busca analizar el efecto que tiene el proceso administrativo en la empresa productora de empaques, debido a que en la actualidad pocas organizaciones consideran el impacto que tiene en el desempeño y la toma de decisiones. Una correcta gestión de los procesos administrativos es importante entre departamentos.

Los problemas más comunes que se han venido presentando en la empresa, son la falta de fluidez en la solución de gestiones cuando dos o más departamentos se encuentran involucrados y el asertividad de la comunicación entre ellos.

Este tipo de inconvenientes dificultan los procesos ya establecidos, limitan el flujo de información entre las personas involucradas, ya que eventualmente los altos mandos atrasan las gestiones, centralizando las decisiones finales a su aprobación.

La correcta aplicación de las funciones del proceso administrativo es necesaria para una eficiente ejecución e intervención oportuna que permita focalizar la situación, involucrando a las personas que se considere necesarias.

Es importante establecerlas para que las mismas ayuden a la fluidez de las operaciones y el cumplimiento de responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa.

El aporte de esta investigación es la mejora del proceso administrativo que genere una adecuada comunicación entre los departamentos de una empresa productora de empaques ubicada en la ciudad de Guatemala, esta propuesta será de utilidad para facilitar la visualización y determinación de una adecuada gestión de conflictos y comunicación, en concordancia con los requerimientos de cada departamento buscando la mejora continua del proceso administrativo.

El beneficio de esta investigación es adecuar y monitorear acorde al proceso administrativo propuesto determinado objetivamente, siempre en la búsqueda de la mejora del proceso de gestión de conflictos y comunicación para una mejor toma de decisión a nivel interno.

Desde el ámbito profesional, los conocimientos adquiridos al aplicarlos en este trabajo de investigación permitirán confrontar la realidad que se vive en las empresas con situaciones que directamente afectan los procesos, específicamente el administrativo y con esta base, proveer a la alta gerencia de información puntual de la interacción de los departamentos involucrados y como el beneficio de la propuesta de mejora impactará al desempeño del negocio.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar una propuesta de mejora del proceso administrativo que genere una adecuada comunicación entre los departamentos de una empresa productora de empaques ubicada en la ciudad de Guatemala.

5.2. Específicos

- Identificar la situación actual del proceso administrativo en la empresa de empaque, específicamente en los departamentos involucrados.
- Desarrollar la metodología de los indicadores de la propuesta de mejora del proceso administrativo en la empresa.
- Evaluar los beneficios de la propuesta de mejora del proceso administrativo optimizando la gestión del recurso humano enfocado a resolución de conflictos y comunicación.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad más importante para cubrir es evitar la gestión deficiente de manejo de conflictos entre departamentos en la empresa productora de empaques.

Una segunda necesidad para cubrir es agilizar la solución de gestiones y el flujo en la información que requiera cada trabajador involucrado en la misma. Otra necesidad para cubrir es definir un canal de comunicación eficiente que permita un flujo de información eficiente que involucre únicamente a las personas que tienen en ese momento la capacidad de proponer solución a los diferentes problemas que se pueden presentar entre los diferentes departamentos de la empresa.

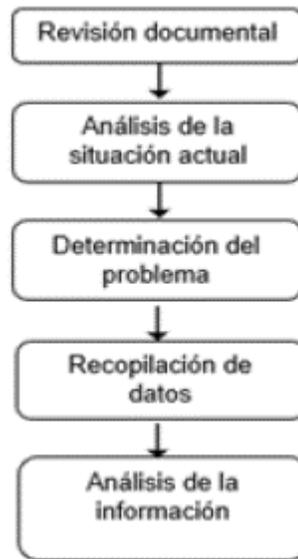
El estudio de investigación pretende mejorar el proceso administrativo existente en la empresa de tal forma que adicional a optimizar la comunicación permita mejorar la relación entre departamentos y que esto represente un beneficio tangible para la alta gerencia.

6.1. Etapas de la investigación

- Primera etapa, revisión documental: análisis de los conceptos actuales del proceso administrativo y de la situación preliminar relacionada al tema, esto se realizará durante dos semanas.

- Segunda etapa, identificación y recopilación de datos: revisión de historiales de problemas de incumplimiento de pedidos, cartera de clientes, incremento en gastos ocultos y tiempos muertos, entre otros.
- Tercera etapa, evaluación de la situación actual: detección de puntos de mejora en el proceso administrativo y el análisis de la relación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Cuarta etapa, propuesta de mejora del proceso administrativo: desarrollo de una propuesta que permita mejorar las diferentes funciones administrativas del proceso y que esto impacte positivamente en el desempeño de la empresa. Adicionalmente debe incluir la creación de un canal de comunicación para optimizar el flujo de información dentro de la empresa, la propuesta en esta etapa debe durar entre cuatro y seis semanas como mínimo.
- Quinta etapa, evaluación de beneficios: realizar una evaluación de los beneficios que se obtienen de la mejora del proceso administrativo, el monitoreo en esta etapa debe ser de seis a ocho semanas.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Industria de empaques

Cada producto fabricado y vendido en el mundo necesita ser almacenado en un paquete para luego distribuirlo, transportarlo y debe cumplir con sus propiedades a lo largo de la cadena de suministro.

7.1.1. Generalidades

La industria de empaques en Guatemala es una rama de la producción industrial que ha ido innovando sus materias primas, sus procesos y el producto terminado, en búsqueda de obtener empaques cada vez más amigables con el medio ambiente.

Este tipo de empresas se han establecido en Guatemala ya por más de 50 años, caracterizándose por producir los empaques para productos alimenticios de mayor calidad, con la tecnología más avanzada a nivel de Centro América, posicionándose como uno de los mayores proveedores de empaques a nivel regional.

7.1.2. Tipos de empaque

Según 6MORA (2011):

Los empaques pueden dividirse en tres tipos categorías como lo son primario, secundario y de embalaje. En Guatemala se pueden encontrar los empaques de mayor producción en el siguiente listado:

- Empaque primario: es el empaque que contiene el producto en su presentación individual, teniendo contacto directo con el mismo.
- Empaque secundario: empaque que puede agrupar varios empaques primarios, facilitando la distribución de los mismos.
- Empaque terciario o de embalaje: agrupa un conjunto de empaques secundarios para su transporte de bodega de producto terminado a los puntos de venta.
- Entre los tipos de empaques que más se producen en Guatemala son:
 - Cajas plásticas
 - Contenedores plásticos
 - Empaque flexible
 - Empaque litográfico
 - Envases
 - Etiquetas
 - Wood Service
 - Preformas PET
 - Resinas recicladas
 - Tapas. (p. 18)

7.1.3. Sustratos

Principalmente en la industria de empaques, los sustratos utilizados para la elaboración de estos son los siguientes:

- Polietileno
- Polipropileno
- Poliéster
- Poliestireno
- PET
- PVC
- Cartón.
- Papel
- Lamina de acero

7.1.4. Tendencia en empaques

Actualmente la tendencia en los empaques es que su degradación sea más amigable con el medio ambiente.

Principalmente envases plásticos utilizando PVC's libres de plástico conocidos como PVC *Free* utilizados por toda Europa y los países latinoamericanos en los cuales aún predominan las colonias europeas, también entre las tendencias para la elaboración de empaques se encuentra utilizar resinas recicladas por trituración de empaques reciclados, eso ayudara a utilizar en un menor porcentaje resinas 100 % virgen y darles uso a los envases acumulados luego de su uso.

7.1.5. Tipos de producción

Entre los tipos de producción de empaques se encuentra la elaboración de empaques flexibles y empaques litográficos. Su principal diferenciación es el tipo de empaque se desea obtener y las materias primas por utilizar.

7.1.6. Empaque flexible

Los empaques flexibles tienen como característica principal la facilidad de moldearse y ajustarse al producto que será empacado. Principalmente utilizan sustratos como polietileno, polipropileno, poliéster y resinas de PVC.

7.2. Proceso de producción

Entre los procesos involucrados para la producción de empaques flexibles se encuentran:

- Extrusión: por medio de calor y presión, se realiza una acción de fusión de resinas de PVC moldeándolas para crear lienzos o películas de plástico.
- Impresión: para los empaques flexibles se utiliza la impresión flexo gráfica, por medio de sellos en altorrelieve, este relieve será la zona que plasmará tinta sobre el sustrato. Se utiliza un sello por cada color que requiera el arte.
- Laminación: unión de 2 películas por medio de adhesivo, formando una sola película

- Corte: proceso donde se elimina el refil o desperdicio del producto. También separa las repeticiones de una bobina impresa con más de una repetición.
- Productos: es la manufactura terminada y procesada.

Entre los empaques flexibles de mayor demanda se encuentra:

- Bobinas de termoencogible
- Bolsas para *Snacks*
- Bolsas para lácteos
- Etiquetas para bebidas *Wrap Around*
- Mangas termoencogibles para envases
- Sobres para consomés.

7.3. Empaques litográficos

Los empaques litográficos pueden ser de estructura rígida si se utiliza cartón como materia prima, o de estructura blanda si se utiliza papel. Existen diferentes tipos de cartones dependiendo del tipo de producto para el cual va dirigido:

- Cartones que aguantan la humedad (*Aquakote*)
- Resistentes a la grasa (*Shrimpboard*)
- Resistentes a las altas temperaturas (*Cupstock*)

Otros conceptos importantes para mencionar son los siguientes:

- Conversión: la materia prima (cartón o papel) es recibida en forma de bobina, el proceso de conversión transforma las bobinas de materia prima en pliegos de cartón o papel.
- Impresión: utiliza tipo de impresión *offset*, este tipo de impresión utiliza placas metálicas las cuales por medio de una mantilla es impresa la imagen en el sustrato.
- Troquelado: operación de eliminar el desperdicio del pliego impreso, y además de crear las sisas o dobleces en una caja.
- Pegado: proceso de doblado y pegado de productos para su armado.

Entre los empaques litográficos de mayor demanda se encuentran:

- Cajas de empaque secundario para alimentos
- Cajas de empaque secundario para medicinas
- Cajas de empaque secundario para cosméticos
- Etiquetas autoadhesivas
- Etiquetas metalizadas
- Vasos de bebida fría y bebida caliente

7.4. Procesos administrativos

Koontz y Wehrich (2004) definen las empresas como empresas comerciales, agencias gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones comerciales y no comerciales. Para esta investigación, una empresa será entendida como una unidad económica, con o sin fines de lucro, responsable de satisfacer las necesidades de sus solicitantes.

Las organizaciones deben adaptar y modernizar sus estructuras y equipos funcionales para enfrentar y cumplir con la evolución actual del mercado y, en consecuencia, deben ajustar su mentalidad y acciones para adaptarse a los cambios que se les presentan, aceptando, enfrentando desafíos y encontrando soluciones específicas en cualquier momento y preguntas generales.

Según Rodas y Rodas (2004):

Afirman que un proceso administrativo es una técnica y método mediante el cual una serie de actividades realizadas por una empresa sigue una secuencia sistemática, teniendo en cuenta las necesidades existentes y optimizando los recursos de manera predecible. (p. 43)

7.4.1. Administración

En cuanto Correa (2009) define la gestión como el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno en el que los individuos trabajan eficazmente en pequeños grupos para lograr objetivos específicos.

Según Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), “definen la gestión como la coordinación de las actividades laborales con el fin de realizarlas de forma eficaz” (p. 5).

Según Robbins y Coulter (2005), “afirman que la administración coordina todas las actividades del trabajo logrando que se realice de manera eficiente y eficaz con todos los involucrados en la entidad” (p. 13).

Esta acción cubre de manera generalizada el concepto de toda entidad. Crear una entidad bajo la ley es sencillo, pero, si se toma en cuenta que toda

organización lo que busca es tener una fase de crecimiento sostenible, las probabilidades de éxito son mínimas sin los lineamientos de la administración como punto de partida.

7.5. Proceso administrativo

Son diferentes actividades y funciones que se realizan con el fin de ordenar adecuadamente las diferentes actividades en una empresa, incluidas las modernas. (Del Río, 2009)

Según Koontz (2004), el proceso de la administración ejecuta cinco pasos importantes los cuales son:

- **Planificación:** implica la elección de tareas y metas, y las acciones a realizar, aquellas y su consecución, y las decisiones que es necesario tomar.
- **Organización:** implica una estructura intencional que establece los roles que las personas deben desempeñar en la empresa.
- **Integración de Personas:** Las personas ocupan posiciones en la estructura organizacional y mantienen esas posiciones ocupadas.
- **Dirección:** influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.
- **Control:** es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes.

A continuación, se detallan las 5 funciones, la teoría que envuelve es básica para el conocimiento administrativo.

7.5.1. Planeación

La planeación es la primera función de las 5 que abarca el proceso administrativo. Robbins y Coulter (2009) definen la planificación como la función gerencial de definir metas, estrategias para lograrlas y hacer planes para integrar y coordinar actividades.

La planeación implica toma de decisiones, ya que es en este punto donde se establece el visón, misión, se determinan los objetivos, se establecen procedimientos para cumplir con ellos y se asignan recursos tanto económicos como humanos a fin de que estos se cumplan.

La planeación es necesaria para lograr metas concretas. Amaru (2008) menciona que la planeación consiste en tomar tres tipos de decisiones, siendo estas:

- Definir el objetivo u objetivos (¿qué situación deberá lograrse?)
- Definir uno o más cursos de acción
- Definir medios de ejecución: previsión de los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Rojas (2006) afirma que la planificación incluye definir las metas y objetivos de la organización, establecer una estrategia general para el logro de las metas u objetivos y desarrollar una jerarquía de planificación para coordinar las actividades, con base en estas premisas se puede observar que los autores

coinciden en definir la planificación como una función que define metas y un curso de acción para alcanzarlas.

Para Robbins y Decenzo (2009) la planificación engloba varios conceptos, pero lo más importante incluye técnicas y herramientas que ayudan a definir lineamientos y toma de decisiones, mencionando los siguientes:

- Misión: es la intención general de los gerentes basada en suposiciones sobre el propósito, las capacidades y el lugar en el mundo de la organización. Formular la misión de una organización es enunciar la razón principal de su existencia, significa definir la función que desempeña en la sociedad, así como su carácter y filosofía básicos.
- Visión: este es un escenario idealizado sobre el futuro de una organización, una meta que motiva a las personas a trabajar por un beneficio prometedor.
- Objetivos: son las metas que una organización busca lograr a través de su existencia y operaciones, detallan el propósito o resultado producido y son consistentes con la misión establecida por la organización. Para ser más efectivos, los objetivos deben cumplir con ciertos criterios generalmente aceptados. Las metas deben ser específicas, realistas, autorizadas, flexibles y claras.
- Metas: las metas no son sólo fines a alcanzar, no son los medios para lograr algo, como otros elementos de una herramienta de planificación. Las metas se diferencian de las metas porque están

cuantificadas, es decir, las metas son metas expresadas en cantidades, ya sean números, porcentajes o proporciones.

- Estrategias: son la vía fundamental para definir y alcanzar los objetivos organizacionales.
- Tácticas: la planificación táctica es el proceso de aplicar estrategias detalladas para ejecutar la planificación estratégica teniendo en cuenta el desarrollo de recursos. (p. 43-48)

Para Robbins y Decenzo (2009), los tipos de planes son:

- Planes específicos y planes direccionales: los planes específicos tienen metas claras. No hay ambigüedad ni ningún problema debido a una posible mala interpretación. Pero tienen la desventaja de que requieren un nivel de claridad y, a menudo, falta de previsibilidad. Los planes de orientación definen las pautas meteorológicas generales.

No obligan a los gerentes a seguir determinados cursos de acción, sino que se aplican cuando la incertidumbre es alta, por lo que la gerencia debe ser flexible ante posibles cambios inesperados.

- Planes estratégicos y planes operacionales: un plan para toda la organización que establece los objetivos generales de la organización e intenta posicionarla de acuerdo con su entorno, conocido como plan estratégico. El alcance de un plan estratégico por lo general cubre toda la organización.

Por otro lado, un plan que detalla cómo lograr un objetivo general se denomina plan operativo.

Un plan estratégico también se diferencia de un plan operativo en términos de horizonte temporal, ya que el primero suele considerar varios años. Por el contrario, los planes operativos suelen tener una duración de un año. Existen planes temporales o puntuales y planes permanentes en planes operativos, que son proyectos en curso. El plan permanente es el siguiente:

- Políticas: son lineamientos para la toma de decisiones, contienen una norma que orienta a los gerentes y empleados en situaciones que requieren cautela y sabiduría.
- Procedimientos: son pautas para pensar, decidir y actuar. Es un método para realizar actividades y está orientado a tareas. Es de carácter educativo.

Los componentes de un plan temporal o único incluyen:

- Planificación: es una serie de etapas que deben completarse para lograr una meta, cada etapa requiere una cierta cantidad de trabajo y esfuerzo mental y físico.
- Presupuesto: un plan digital para asignar recursos a actividades específicas. El propósito es cuantificar de antemano los objetivos declarados a alcanzar. También se utilizan para establecer límites en los que se deben mantener los gastos, por lo que se utilizan para calcular las necesidades financieras.

- Proyectos: son un conjunto de actividades realizadas una vez, cuyos puntos de inicio y término están definidos en el tiempo. Los proyectos varían en tamaño y alcance. (p. 13-22)

De acuerdo con Veracochea (2009), existen cuatro tipos de planes:

- Un plan relacionado con un método, llamado procedimiento: son planes relacionados con el método de ejecución de la obra, también conocidos como planes de acción.
- Un plan relacionado con el dinero, llamado presupuesto: están limitados por ingresos o gastos durante un cierto período de tiempo. Dependiendo de su tamaño e impacto, un presupuesto se considera un plan estratégico, al igual que la planificación financiera estratégica, cuando cubre a toda la empresa y cubre un período extenso de tiempo.
- Planes relacionados con el tiempo, llamados procedimientos u horarios: van desde programas simples; solo se planifica mediante un calendario, hasta programas complejos; requiere técnicas matemáticas avanzadas para el procesamiento de datos.
- Planes relacionados con el comportamiento, llamados reglas o reglamentos: refleja el comportamiento que las personas requieren y especifican cómo deben comportarse en determinadas situaciones. (p. 113)

7.5.2. Organización

Robbins y Coulter (2005) afirman que una organización es una función de gestión que implica el proceso de creación de una estructura organizativa, al determinar qué tareas se realizarán, quién las realizará, cómo se agruparán las tareas, quién informará a quién, y donde se harán.

Esta es la segunda función del procedimiento administrativo y comprende:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Agrupación de actividades necesarias para lograr un objetivo.
- Asignar cada grupo de actividades a un administrador con los permisos necesarios para su supervisión.
- La coordinación horizontal (al mismo o similar nivel organizacional) y la coordinación vertical (por ejemplo, entre la casa matriz, un departamento y un departamento) se especifican en la estructura organizacional. (Correa, 2009)

Según Constant (2009): para poner en práctica los planes y ejecutarlos, una vez listos, se debe crear una organización.

Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para ejecutar el plan que se ha desarrollado.

- Organizaciones formales e informales: las organizaciones formales están diseñadas por las personas responsables de la organización para lograr

los objetivos establecidos. Muestra la estructura oficial definida para la toma de decisiones, comunicación y control.

Las organizaciones informales son relaciones que surgen espontáneamente entre las personas que trabajan en una empresa. Las relaciones personales entre los empleados afectan la comunicación, la toma de decisiones y el control. Son parte de una organización formal. (Ormeño y Valverde, 2009)

- Estructura organizativa: es una asignación formal de trabajo dentro de una organización. (Robbins y Decenzo, 2009).
- La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de la organización se dividen, agrupan y coordinan en la relación entre gerentes y empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados.

Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente de tres formas básicas: por función, por producto/marketing o en un formato de matriz. (Cárdenas, 2009)

- Organigramas: también conocidos como organigramas o diagramas, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, mostrando las interrelaciones, funciones, niveles, jerarquías, obligaciones y autoridades dentro de la organización. (Dan Brosio, 2009)

Según Santamaría (2009):

Un organigrama es una representación gráfica de una estructura organizacional, la cual es la relación formal entre las diversas unidades que componen una organización, sus principales funciones, canales de control y autoridad relativa. cada ubicación. Se consideran una ayuda a los administradores, mediante la cual determinan la ubicación, el comportamiento y las responsabilidades de cada servicio. (p. 24)

- Elaboración de organigrama: realizar un estudio de estructura organizacional para determinar las unidades que componen una organización y las formas en que se vinculan, las funciones o actividades que realiza cada individuo y las relaciones o afiliaciones entre las unidades organizacionales. Las cajas deben ser rectangulares. La línea de mando debe caer siempre verticalmente sobre el cuerpo inmediato que recibirá el mando anterior.

Las líneas horizontales son siempre horizontales. A medida que crea su organigrama, tenga en cuenta: delinee las unidades o dependencias con precisión, muestre las relaciones existentes de manera más completa, escriba correctamente los nombres de las unidades o dependencias y, si usa abreviaturas, escribálas en su totalidad en la parte inferior del diagrama. Las siguientes relaciones se muestran a través de técnicas de refinamiento:

- Línea o Ejecutar: línea de comando, debe descender verticalmente
- Estado Mayor o Estado Mayor: La línea que muestra su relación es horizontal.
- Línea punteada: Indica relación de coordinación

Las unidades que no tienen una ubicación de administración clara pueden colocarse en un nivel especial o anotarse en la parte inferior del organigrama. Cuando el número de unidades a un mismo nivel es grande y es difícil incluirlo horizontalmente, se puede presentar verticalmente. Ningún organigrama debe ser definitivo, su verdadera utilidad radica en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

Los signos convencionales más utilizados: el organigrama debe ser orgánico, claro, simétrico, unificado y armonioso.

7.5.3. Departamentalización

En cuanto a, Gitman y Mcdaniel (2008) la departamentalización permitirá agrupar personas y actividades dentro de los departamentos que trabajan en una organización, haciéndola más factible de crecer y expandirse. El mismo autor menciona:

- Departamentalización digital: en este caso, se trata de la organización, donde son los números los que cuentan y su éxito depende de ello. Esta departamentalización se ha abandonado en vista de la mayor necesidad de calificación del personal, esta necesidad de especialización permite que las personas trabajen con mayor eficacia en diversas especialidades y, finalmente, porque solo es útil en los niveles inferiores de la estructura organizacional.
- Por región: este es un modelo muy común en empresas dispersas físicamente, aunque la distancia no es un criterio muy importante si se trata de legislaciones diferentes y de idiosincrasias diferentes.

Opera sobre el principio de que todas las actividades dentro de un área o territorio determinado deben agruparse y asignarse a administradores.

- Por producto: en este caso, las divisiones se crean en función de las características de fabricación y comercialización de cada producto. Cuando las características de fabricación de un producto difieren mucho de otro, en términos de comercialización, debido a las ventajas que puede aportar conocer el producto de manera profesional. y su mercado.

La departamentalización no debe implicar funciones ajenas a la especialización de productos. Hay que concentrar las funciones más generales: financiación, inversión. No funciona para las pequeñas empresas.

- Por proceso: en la departamentalización por procesos, la mayoría de las personas que utilizan los mismos equipos, como pintura, prensas, taladradoras, procesos de electrólisis, se agrupan en un mismo departamento. Facilitar las actividades de producción en el taller. La ventaja es que se enfoca en la especialización de un solo proceso, evita inversiones repetidas y facilita la supervisión de obra.
- Departamentalización de clientes: se trata de organizaciones participantes para diferentes tipos de clientes, por sus diversas características, para atender necesidades diferenciadas. Es razonable necesitar comprender las necesidades y los gustos de cada cliente específico. Suele asociarse a la departamentalización por producto, esta se basa en las características objetivas del producto y las características subjetivas del cliente.
- Por tiempo o horario: esta departamentalización suele establecerse a nivel empresarial. Consiste en agrupar las actividades según el tiempo en que

se realiza el trabajo, a saber: turnos, cuando las actividades de la empresa superan la jornada normal de trabajo, por relevos, como es el caso de las empresas de servicios públicos.

- Por función: en este caso, las actividades se agrupan según la identidad o similitud de las tareas a realizar, es decir, la especialización funcional, que suele abarcar lo que hace la empresa. Todas las empresas crean bienes y servicios, por lo que sus funciones incluyen: producción, crear o producir bienes y servicios; vender, encontrar clientes potenciales; obtener fondos, adquirir y aplicar recursos monetarios. Estas funciones se agrupan en sus respectivos departamentos. El establecimiento de departamentos funcionales depende de las actividades principales, el tamaño y los objetivos de la empresa.

Se han considerado dos cuestiones:

- Calcular o coordinar la jerarquía de los diferentes departamentos
- Crear estándares departamentales

Según Koontz (2004):

Describe la importancia fundamental de construir poder en una organización. Es la capacidad de un individuo o grupo para inducir, influir en las opiniones, acciones de otra persona o grupo, y el poder, es decir, el derecho a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros. Por lo tanto, establecer este poder y autoridad es esencial para una buena organización. (p. 13)

7.5.4. Tramo de control

Según Gitman y Mcdaniel (2008):

El cuarto pilar estructural es la parte controladora del gerente. Cada empresa debe decidir cuántos administradores necesita en cada nivel de la jerarquía ejecutiva para que puedan supervisar de manera efectiva el trabajo realizado por las distintas unidades de la organización.

La esfera de control de un gerente (a veces denominada esfera de gestión) es el número de empleados supervisados directamente y puede ser pequeña (2 o 3 empleados) o grande (50 o más). En general, cuanto mayor es el alcance del control, más eficiente es la organización. Sin embargo, los tramos de control tanto anchos como estrechos tienen ventajas y desventajas. (p. 113)

Los cinco factores básicos que determinan el tramo óptimo de control son los siguientes:

- Naturaleza de la tarea: cuanto más compleja sea la tarea, menor será el alcance del control.
- Ubicaciones de los trabajadores: cuantas más ubicaciones, menos control.
- Capacidad del administrador para delegar responsabilidades: cuanto mejor sea la capacidad del administrador para delegar responsabilidades, más amplio será su control.

- Cantidad de interacción y retroalimentación entre empleados y gerentes: cuanta más interacción y retroalimentación se requiera, más estrecho será el alcance del control.
- Nivel de habilidad y motivación del trabajador: cuanto mayor sea la habilidad y motivación del trabajador, mayor será el alcance del control.

En cuanto a, Herrscher, Rébora y D'Annunzio (2009) afirman lo siguiente sobre los tramos de control:

Otro concepto básico surge de la idea de cadena de mando, la definición del lapso o intervalo de control, la cantidad de personas que cada gerente puede supervisar efectivamente.

En principio, la definición del alcance del control es importante, porque cuanto mayor sea el alcance del control, menos gerentes se requieren y, por lo tanto, más económica será la estructura, siempre que se puedan lograr los objetivos. Sin embargo, el problema no es sencillo, ya que investigaciones sobre este tema han demostrado que existen múltiples factores que afectan o pueden afectar el intervalo de control.

Estos incluyen los siguientes niveles:

- Crear rutinas en las actividades
- Formalización de tareas
- Distribución geográfica
- Estabilidad operativa
- Tecnología
- Formación del personal

En general, se puede decir que los intervalos de control tienden a ser mayores a mayores niveles de rutina (repetición de tareas simples), formalización (descripción escrita detallada de tareas y procedimientos), estabilidad operativa y capacitación del personal, porque en estas condiciones, la capacidad regulatoria aumenta y viceversa.

Cuanto mayor sea la dispersión geográfica, más hemos esperado que se nos vaya de las manos, por lo tanto, el segmento debería ser más pequeño. Finalmente, las técnicas convencionales (p. ej., la fabricación de muebles de madera) pueden extender los intervalos y las técnicas no convencionales (p. ej., el diseño de software) reducen la necesidad de supervisión directa.

- Formalización:

Según Herrscher *et al.* (2009):

La formalización se refiere al grado en que se estandariza el trabajo de una organización, así como las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, la persona que lo realiza tiene poco que decir sobre lo que se hará, cuándo se hará y cómo se hará. Los empleados deben procesar la misma entrada exactamente de la misma manera, lo que da como resultado una producción uniforme y unificada.

En una organización altamente formalizada, existen descripciones de trabajo claras, numerosas reglas organizacionales y procedimientos bien definidos que abarcan el flujo de trabajo.

Por otro lado, cuando la formalización es baja, el comportamiento laboral es relativamente desorganizado y los empleados tienen mucha libertad para trabajar. (p. 32 – 42)

- Centralización y descentralización: un tema que no es fácilmente observable en las estructuras organizacionales es el grado de centralización. La centralización es el grado de concentración del poder de decisión, por lo tanto, la descentralización es el grado de dispersión del poder de decisión en una organización.

El grado de descentralización más conveniente depende de factores contingentes y del nivel y departamento de la organización que se analiza.

Estos factores pueden incluir:

- Estabilidad/dinámica del entorno
- Competencias de los gerentes
- El tamaño de la organización (grande y pequeña)
- Cultura organizacional (débil y fuerte)
- Concentración y distribución geográfica

La centralización es una función de la cantidad de autoridad para la toma de decisiones que otorga a los niveles inferiores de la organización, sin embargo, la centralización o descentralización no es un concepto separado.

Más bien, es un fenómeno de grado. Es decir, ninguna organización está completamente centralizada o descentralizada; muy pocas si hay unas pocas personas electas (centralización) que toman todas las decisiones, o si están

delegadas al nivel más cercano al problema (descentralización) Organizado para funcionar correctamente. (Robbins y Decenzo, 2009)

7.5.5. Cadena de mando

En cuanto a, Hellriegel y Slocum (2009) la cadena de mando se refiere a un orden jerárquico de poder y responsabilidad. Estos fluyen a lo largo de una línea vertical clara y continua desde los gerentes de más alto nivel hasta los empleados de más bajo nivel. La dirección clara es la base de la cadena. En segundo lugar, el mando unificado afirma que ningún subordinado debe aceptar instrucciones de más de un superior.

Algunas organizaciones no están diseñadas para seguir estrictamente un comando unificado y tienen poderes y responsabilidades que se superponen, lo que puede hacer que la gestión sea más difícil de lo necesario.

7.5.6. Descripción de puestos

En cuanto a, Bohlander y Snell (2008) afirman que la descripción del puesto está escrita e incluye el tipo de responsabilidades. Debido a que no existe un formato estándar para las descripciones de puestos, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra.

Sin embargo, la mayoría de las descripciones de puestos contienen al menos tres secciones: el título del puesto, la sección de identificación del puesto y la sección de responsabilidades del puesto. Si las especificaciones del trabajo no se escriben en un archivo separado, generalmente se enumeran al final de la descripción.

Incluye las responsabilidades y especificaciones del trabajo, y debe satisfacer la mayoría de las necesidades de información que tienen los gerentes para reclutar, entrevistar y asesorar a los nuevos empleados.

7.5.7. Manual de organización

En cuanto a, Lerma *et al.* (2008) El manual de organización es una guía sencilla, clara y práctica para complementar con mayor precisión datos sobre características importantes de la estructura, como las descripciones y todas aquellas herramientas que describen y articulan las numerosas y complejas relaciones entre herramientas que existen en las empresas.

El contenido del manual de organización se adapta a las características de cada empresa, y consta básicamente de las siguientes partes:

- Misión
- Organigrama
- Descripción del trabajo
- Reglas y políticas

7.5.8. División del trabajo

Según Herrscher y Rébora (2009):

En general, una organización necesita definir algún grado de división del trabajo en términos de criterios que ayuden a lograr sus objetivos, y en casos extremos podemos referirnos a una empresa unipersonal, que realiza todas las tareas necesarias. Tareas Para el funcionamiento y logro

de las metas propuestas, esto representaría una completa falta de división del trabajo. (p. 28)

El desarrollo del espíritu empresarial individual, que resultó en una organización, presentó rápidamente la necesidad de dividir el trabajo y coordinar el trabajo.

En este sentido, el trabajo se puede dividir de diferentes maneras. Podemos dividirlo en dos categorías principales: basado en la función y basado en el mercado. La primera suele denominarse organización funcional y genera departamentos a partir del conocimiento específico de sus miembros.

El segundo propósito es agrupar el conocimiento de los miembros para que se enfrenten a uno de los mercados.

7.5.9. Integración

En cuanto a, Amaru (2008) explica que la integración del personal es la planificación de los recursos humanos, centrándose en la cantidad y calidad de las personas.

Hay tres aspectos básicos de la integración: Reclutamiento y selección de personal, este aspecto se refiere a encontrar las personas adecuadas para las tareas encomendadas, especialmente el jefe. La introducción es para que cada trabajador o jefe se ajuste a su nueva posición. El desarrollo es formación práctica, formación teórica y educación. (Trujillo, Espino, Barrientos, 2008)

En cuanto a, Robbins y Coulter (2005) afirman que el reclutamiento es un proceso que incluye localizar, identificar y atraer candidatos que puedan ocupar puestos dentro de una organización.

7.5.10. Análisis de puestos

En cuanto a, Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010) procedimiento para determinar las responsabilidades y habilidades requeridas para un puesto, y el tipo de personas a contratar.

El análisis de puestos debe seguir estos seis pasos:

- Decida cómo utilizará esta información, ya que esto determinará qué datos se recopilarán y cómo.
- Ver información de fondo importante, como organigramas, diagramas de flujo y descripciones de puestos.
- Seleccione una posición representativa.
- Analizar el trabajo mediante la recopilación de datos sobre las actividades laborales, el comportamiento deseado de los empleados y las condiciones de trabajo, y las características y habilidades de las personas necesarias para realizar el trabajo.
- Verifique la información del análisis de trabajo con el empleado que realiza el trabajo y su supervisor inmediato.
- Preparar una descripción y especificación del puesto.

7.5.11. Planificación de recursos humanos

Las necesidades de recursos humanos no se basan en la suerte, por lo que se debe predecir la evolución de este factor empresarial.

Esta tarea, denominada planificación, está delegada en Recursos Humanos, aunque debe ser coordinada por otros departamentos.

La planificación de los recursos humanos debe pasar por las siguientes etapas:

- Conocimiento y análisis del entorno de la empresa: el marco económico en el que se desenvuelve una empresa determina su desarrollo y por tanto sus necesidades de personal.
- Planteamiento de objetivos empresariales a medio plazo.
- Conocimiento y análisis de la situación dentro de la empresa: composición, retiro, promoción, despido y tareas realizadas.

La conclusión de este proceso puede ser de dos tipos: cualitativa (evaluando la adecuación del personal existente a las necesidades de la empresa) y cuantitativa (se optará por reducir, mantener o ampliar la plantilla).

En última instancia, la planificación conducirá a acciones para lograr los objetivos identificados. (Pino, Sánchez y Quintario, 2008)

- Reclutamiento: en cuanto al número adecuado y oportuno de personas con las habilidades apropiadas y estímulo en el proceso de solicitud de empleo en la organización. (Mondy *et al.* 2010)
 - Búsqueda de candidatos: Hay varios métodos de reclutamiento disponibles:
 - El reclutamiento interno, que implica buscar en su currículum social (familiares, amigos o colegas) personas que cumplan con las características que necesitamos cubrir, es una forma rápida, pero tiene el potencial de basarse en la personalidad de alguien y no por lo que contratar a alguien. están. Pueden contribuir profesionalmente al proyecto, lo que significa un mal comienzo para nuestro negocio.
 - Contratación externa, buscando candidatos fuera de nuestro círculo social y recurriendo a las diferentes bolsas de trabajo públicas y privadas. Este es un método cómodo y económico.

También puede optar por anunciarse en prensa o en Internet. Son fáciles de crear y obtendrás muchas respuestas, pero tienen un precio. Además, si elegimos la opción online, podemos consultar el círculo de una forma más cómoda. (Del Arco y Blömer, 2009)

- Selección: en cuanto a, Mundy *et al.* (2010), mostrando que la selección es un proceso que consiste en seleccionar de un conjunto de candidatos a la persona más adecuada para un puesto y una organización en particular.

- El proceso de selección es el siguiente:
 - Candidatos reclutados
 - Entrevista preliminar
 - Revisar solicitudes y currículos
 - Seleccionar prueba
 - Entrevista de trabajo
 - Verificación de antecedentes y referencias
 - Decisión de elección
 - Examen físico
 - Nuevo empleado

- *Onboarding* o inducción:

Según Alles (2009), “la introducción de nuevos colaboradores en una organización incluye un proceso a través del cual se proporciona información sobre la organización y su trabajo” (p. 9 -10).

Cada organización puede tener un enfoque diferente, más o menos complejo, y más o menos extenso, pero fundamentalmente incluye la transmisión de información básica y necesaria conforme a las normas de la organización, así como la información necesaria para comprender las características fundamentales de la organización.

El *onboarding* es un momento ideal para impartir información a los nuevos colaboradores sobre la visión, misión y valores de la organización, las estructuras en las que opera la entidad, actitudes y mercados, políticas y reglamentos internos, beneficios y sistemas existentes.

- Proceso de inducción: como mencionan los autores antes mencionados, el proceso de *onboarding* incluye la etapa de *onboarding* del departamento de personal, en especial la etapa de *onboarding*.
- Incorporación de recursos humanos: los autores anteriores agregan que además del soporte técnico que se debe dar a los nuevos empleados, RR.HH. también debe brindar información sobre aspectos generales como:
 - Historia de la organización
 - Políticas generales de personal
 - Normas disciplinarias, es decir, instrucciones sobre qué hacer y qué no hacer
 - Prestaciones a las que tiene derecho.
- Detección de posición: otra etapa del proceso de *onboarding* consiste en introducir al trabajador en el puesto que ocupará, es decir, colocar al nuevo empleado en el puesto que ocupará.
- Capacitación: el centro de los esfuerzos continuos para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Actividades diseñadas para enseñar a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para su trabajo actual. (lunes, 2010)
- Método de entrenamiento:

Según Mundy *et al.* (2010):

Estudiar mientras se trabaja no es posible en algunos casos. Si bien cada vez más la capacitación se lleva a cabo en el trabajo cuando los empleados la necesitan, muchos programas de capacitación se llevan a cabo fuera del entorno laboral. (p. 223)

Las empresas utilizan una variedad de métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes de operaciones y empleados, ya sea que los proyectos se obtengan interna o externamente. Estos métodos se analizan a continuación:

- *Mentoring y coaching:* *Mentoring* es un método de tutoría y educación destinado a crear una relación práctica para el avance de la carrera personal, el crecimiento y el desarrollo personal y profesional.

Se enfoca en las habilidades que los empleados deben desarrollar para que puedan iniciarse en el más alto nivel de desempeño, lo que lleva al avance profesional. A menudo, se considera que un entrenador es la responsabilidad de un gerente de línea y puede ayudar de la misma manera que un mentor.

El *coach* tiene más experiencia o habilidades que un discípulo y es capaz de dar sabios consejos.

- *Mentoring* inverso: este es un proceso en el que los empleados mayores aprenden de los empleados más jóvenes.
- Entrenamiento de computadora: utiliza la velocidad, la memoria y el poder de procesamiento de datos de las computadoras para aumentar la

flexibilidad de la enseñanza. Un beneficio fundamental es que es personalizado y se adapta al ritmo humano. Este concepto se puede repetir tantas veces como sea necesario.

- Aprendizaje en línea, formación basada en internet: este es un término que describe la enseñanza en línea. Una de las ventajas de usar la capacitación basada en Internet es que se puede impartir en diferentes idiomas en cualquier momento y en cualquier parte del mundo.
- En el trabajo de formación: este es un método de capacitación informal que permite a los empleados aprender las tareas del trabajo realizándolas.
- Rotación de trabajo: esta es una forma de capacitación en el trabajo en la que los empleados pasan de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior a menudo requieren esta amplitud de conocimientos.
- Académicos: los becarios también son un método eficaz de formación en el puesto de trabajo, ya que permiten a los participantes combinar la teoría aprendida en el aula con la práctica empresarial.

7.5.12. Dirección

Según Correa (2009), “es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p. 43).

Según Constante (2009), “indica que la dirección “es la función gerencial que envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación” (p. 15).

A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

- Liderazgo: el liderazgo se entiende como la capacidad de influir en los demás para que voluntariamente tomen medidas para lograr los objetivos del líder o lo que él representa. (Urbano y Toledo, 2008)
- Estilo de liderazgo: gestión y liderazgo son dos términos que muchas veces se usan indistintamente en el lenguaje coloquial, sin embargo, aunque están relacionados, no significan lo mismo. Para que la función directiva sea eficaz es necesario el liderazgo, que puede definirse como la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otras. Tradicionalmente.

Según Caldas y Múrias (2008):

Se pueden identificar tres estilos de liderazgo:

- Autocracia: caracterizada por la toma de decisiones unilateral del jefe, sin depender de los subordinados.
- Democracia: considerar a los subordinados al momento de tomar decisiones.

- Laissez-faire: la toma de decisiones se deja en manos del grupo de trabajo. Los líderes son parte de esto. (p. 28)

Según Koontz y Weihrich (2004), “es el arte o proceso de influir en las personas para que trabajen voluntaria y entusiastamente hacia un objetivo colectivo” (p. 44).

El liderazgo de las personas estará en la medida en que tengan seguidores para lograr las metas y objetivos de la organización.

- Motivación: la motivación representa las fuerzas que trabajan en o dentro de una persona que hacen que se comporte de una manera particular para lograr una meta.

Dado que la motivación de los empleados afecta su productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de manera efectiva lo que los motiva para alcanzar las metas organizacionales. (Slocum, 2009, p. 82)

Por otro lado, Urcola (2009) argumenta que la motivación es un dominio muy complejo que teóricamente podría englobar todo el dominio del comportamiento humano.

A veces se confunde con técnicas de manipulación o trucos para guiar a los trabajadores hacia objetivos sin que se den cuenta. La motivación no tiene nada que ver con eso. La motivación es "empujar" a una persona a hacer lo que queremos que haga.

La motivación es un comportamiento diseñado para lograr un objetivo, es el proceso de estimular para lograr un comportamiento deseado. Todo mando o

gerente tiene la obligación de lograr metas a través de otros, y para ello tiene que conseguir que sus colaboradores realicen una determinada tarea y motivarlos para que lo hagan.

Ofreciendo beneficios, infundiendo cierto miedo o presentando riesgos atractivos y emocionantes. Crear un marco y ambiente de trabajo adecuado que fomente la automotivación de los colaboradores. Sin duda, constituye uno de los mayores retos a los que se tienen que enfrentar los directivos, para lo cual tienen que trabajar en dos áreas estrechamente relacionadas:

Automotivación: si vamos a motivar a alguien, primero debemos motivarnos a nosotros mismos. El jefe debe ser un generador de energía para los demás a partir de su propia automotivación.

Promover la automotivación de los colaboradores mediante la creación de un marco atractivo para sus ejecutantes. Para ello, es importante comprender las necesidades y deseos de los colaboradores.

- Comunicar: la comunicación es el acto de un individuo que transmite ideas, información o ideas a otros. Varios elementos intervienen en la comunicación y pueden facilitar o dificultar este proceso. La comunicación efectiva entre dos personas ocurre cuando el receptor interpreta el mensaje de acuerdo con lo que el emisor pretendía transmitir. (Ruiz, Gómez y Martín, 2008)

García (2011) sostiene que para comunicar con la mínima eficacia se deben comprender y valorar sus diferentes elementos:

- Emisor: es el individuo, empresa u organización que genera el mensaje. Determina el contenido y sus objetivos.
- El objetivo del mensaje: el reconocimiento de hechos, la adquisición de conocimientos, la formación de actitudes o la realización de acciones. Es decir, para responder a la pregunta: ¿Por qué difundir un mensaje? ¿Qué esperas conseguir con él? ¿Qué respuesta estás buscando?
- El mensaje: son las ideas (conocimientos, valores...) que componen un conjunto de estímulos a transmitir al receptor: codificadas bajo un conjunto de reglas, símbolos y símbolos, conocidas por el receptor para su posterior comprensión.
- El medio: es una herramienta para la realización de la información. Incluye los órganos naturales (visión, oído) y los soportes físicos que los extienden (cables, películas, periódicos), que sensibilizan los sentidos del receptor, especialmente la vista y el oído.
- El receptor: es la persona o grupo de personas que reciben el mensaje de salida. Debe conocer el código utilizado por el remitente para decodificar, interpretar y comprender correctamente el mensaje.
- La interpretación: transforma el mensaje recibido según el valor y código procesado por el receptor.
- El efecto: es el resultado obtenido a través del mensaje, esencialmente la búsqueda del cambio de conducta del receptor.

- La retroalimentación: en las comunicaciones personales donde el remitente y el receptor están físicamente presentes, el receptor tiene la capacidad de interactuar, reaccionando a los mensajes entrantes.

Por tanto, el emisor puede emitir un nuevo mensaje teniendo en cuenta la respuesta del receptor. Este fenómeno se llama retroalimentación.

- Toma de decisiones: los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo tomando decisiones. La información completa, precisa y oportuna será de gran ayuda para tomar las decisiones adecuadas.

Un proceso racional de toma de decisiones, aunque no se adapte del todo a la práctica empresarial, puede servir de referencia para los decisores. Las decisiones pueden tomarse individualmente o en grupo, y aunque este último tiene ciertas peculiaridades, como el pensamiento grupal, a lo largo del tiempo se han desarrollado diversos modelos para la toma de decisiones.

Para tomar las decisiones correctas, es muy útil contar con información precisa y accesible. También es conveniente utilizar un proceso estructurado independientemente de la complejidad de la decisión y las diferentes condiciones del entorno en el que se toma la decisión.

- Datos e información: la información es el pilar fundamental de la toma de decisiones, y la información debe ser de alta calidad, oportunidad, pertinencia, integridad y valor. La calidad de la información depende de su exactitud y confiabilidad. De lo contrario, es probable que sea engañoso o ignorado.

- Posibles estados en la toma de decisiones: los escenarios por los que transitan los gerentes al momento de tomar decisiones presentan cuatro posibles estados: certeza, riesgo, incertidumbre y ambigüedad. En condiciones de certeza, el gerente conoce la meta (o el problema a resolver) y tiene información completa, por lo que puede predecir con precisión el resultado específico de cada acción.

Sin embargo, rara vez hay certeza completa en la toma de decisiones. En condiciones de riesgo, el resultado de cada alternativa es incierto, pero existe suficiente información para asignarles probabilidades objetivas.

La incertidumbre significa que los gerentes saben lo que quieren lograr, pero no tienen suficiente información sobre las alternativas y los eventos futuros. Por lo tanto, no se puede estimar el riesgo de cada alternativa. En estos casos, puede ser difícil comprender y predecir los factores que influyen en la toma de decisiones.

Los gerentes deben ser muy creativos para generar diferentes alternativas y usar el sentido común para determinar cuál es la mejor. La ambigüedad significa que los objetivos no están claros, las alternativas son difíciles de definir y la información sobre los resultados no está disponible.

En un entorno empresarial complejo como el actual, las decisiones importantes deben tomarse en equipo porque, como dice el refrán, dos personas son mejores que una. (Fernández, 2010)

Para Robbins y Coulter (2005), definen la gestión como una función gerencial que incluye motivar a los subordinados, influir en los individuos o equipos en el trabajo, seleccionar los canales de comunicación más efectivos o,

de alguna manera, confrontar a los empleados con problemas de conducta que les están afectando. Ayudar a lograr logros organizacionales. metas y objetivos.

7.5.13. Control

Según Robbins y Coulter (2005), “definen el control como el proceso de seguimiento de las actividades para garantizar que avanzan según lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa” (p. 56).

Por su parte, Correa (2009) afirma que es el proceso de determinar lo que se está realizando con el fin de establecer las acciones correctivas necesarias para evitar desviaciones en la ejecución del plan. Dado que el control implica la existencia de metas y planes, ningún gerente puede controlar sin ellos.

En cuanto a, Robbins y Coulter (2005) mencionaron que el proceso de control consta de tres etapas, que incluyen la medición del desempeño real, la comparación con las especificaciones y la acción administrativa para corregir desviaciones o especificaciones insuficientes.

- Fase de medición del desempeño real: las fuentes de información que utilizan los gerentes para medir el desempeño real incluyen observaciones personales, informes estadísticos, informes orales e informes escritos.
- Fase de comparación del rendimiento real frente a la norma: determina hasta qué punto el rendimiento real difiere de la norma. Se debe tener en cuenta que se debe establecer un rango de desviación para determinar parámetros de desviación aceptables entre el desempeño real y el estándar.

- Etapa de acción administrativa: hay tres posibles cursos de acción en esta etapa: no hacer nada, corregir el desempeño real aplicando criterios correctivos y revisando los criterios para que sea lo más realista posible.
- Benchmarking: Koontz (2004) lo menciona como un método para establecer metas y medidas de productividad basadas en las mejores prácticas de la industria. Es un método de comparación entre empresas de la misma industria que son consideradas competidoras directas o indirectas.
- Presupuesto: existen varias técnicas de control, pero el presupuesto es una forma numérica del plan para un período futuro dado. Un presupuesto es un estado financiero o no financiero de resultados esperados.
- Productividad: (2004), es la relación entre insumos y productos que considera específicamente la calidad en un determinado período de tiempo.

La productividad es parte de una evaluación organizacional para medir los resultados por departamento, grupo o persona, y la empresa global como un todo.

- Sistemas de Administración de Operaciones: la gestión de operaciones debe verse como un sistema en el que las entradas a las operaciones se evalúan en función de factores como las necesidades del cliente, la información, la tecnología, la gestión y la mano de obra, los activos fijos y las variables. Proceso de transformación.

- *Outsourcing*: la tercerización es importante para mejorar la eficiencia de los procesos de una empresa, consiste en contratar a un proveedor externo a la empresa con experiencia en un campo específico.
- Administración de la cadena de valor: la gestión de la cadena de suministro se centra en la secuencia de materias primas y varias partes del proceso de fabricación de manera económica.

La gestión de la cadena de valor tiene un significado más amplio e implica analizar los pasos del proceso desde el manejo de la materia prima hasta el usuario final para brindarles el mayor valor al menor costo.

El modelo de proceso de la cadena de valor incluye actividades importantes como logística interna, operaciones, logística externa, *marketing*, ventas y servicio. El proceso se basa en la infraestructura de la empresa y la gestión de recursos humanos, tecnología y compras.

Los controles de cada organización constituyen el desempeño y logro de los objetivos establecidos.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

- 1.1. Industria de empaques
 - 1.1.1. Generalidades
 - 1.1.2. Tipos de empaque
 - 1.1.3. Sustratos
 - 1.1.4. Tendencia en empaques
 - 1.1.5. Tipos de producción
 - 1.1.6. Empaque flexible
- 1.2. Proceso de producción
- 1.3. Empaques litográficos
- 1.4. Procesos administrativos
 - 1.4.1. Administración
- 1.5. Proceso administrativo
 - 1.5.1. Planeación
 - 1.5.2. Organización

- 1.5.3. Departamentalización
- 1.5.4. Tramo de control
- 1.5.5. Cadena de mando
- 1.5.6. Descripción de puestos
- 1.5.7. Manual de organización
- 1.5.8. División del trabajo
- 1.5.9. Integración
- 1.5.10. Análisis de puestos
- 1.5.11. Planificación de recursos humanos
- 1.5.12. Dirección
- 1.5.13. Control

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

9.1. Enfoque

El enfoque del trabajo toma en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos, es un enfoque mixto porque se recolectarán datos numéricos como pedidos incumplidos, costos ocultos, entre otros, los cuáles serán de utilidad para evaluar el proceso administrativo actual de los departamentos involucrados y esto permitirá la detección de posibles deficiencias que se encuentran focalizadas en el flujo de información y toma de decisiones.

9.2. Diseño

Se ha definido que el estudio será no experimental, debido a que no se introducirán variables nuevas al sistema, siendo únicamente una observación seguida de una propuesta de mejora.

Para el tipo de estudio se ha definido que será cualitativo y cuantitativo al mismo tiempo, debido a que se contará con un análisis a través de encuestas a los empleados, evaluaciones de desempeño, para finalizar con una propuesta de mejoras al proceso administrativo, provenientes de los departamentos considerados en este estudio.

El estudio será prospectivo ya que se evaluará el funcionamiento y los resultados obtenidos de la implementación del nuevo sistema en la empresa, con los cuales se evaluará el cumplimiento de los objetivos y de cómo el proceso administrativo deberá impactar positivamente en la empresa.

Si el diseño está concebido, el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de ser válido. No es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro; cada uno tiene sus características propias. La precisión de la información obtenida puede variar en función del diseño o estrategia elegida.

Para llevar a cabo la recopilación de información se realizarán las siguientes técnicas:

- Observación: se procederá a realizar observación la gestión de órdenes de producción y comunicación, aplicando procesos administrativos de planeación, organización, integración, dirección y control, entre los distintos departamentos de una empresa productora de empaques.
- Entrevistas: se realizará una entrevista al supervisor de control de calidad sobre los detalles del proceso.
- Registros: se realizarán bitácoras del proceso de la gestión de órdenes de producción y comunicación, aplicando procesos administrativos de planeación, organización, integración, dirección y control, entre los distintos departamentos de una empresa productora de empaques.

9.3. Tipo de estudio

El tipo de estudio según la ocurrencia de los hechos y el registro de la información serán retrospectivo, se analizará datos generados entre el año 2021 y año 2022, para visualizar el comportamiento de cada departamento y como el proceso administrativo se ha llevado a cabo para detectar las áreas de oportunidad de mejora.

9.4. Alcance

El presente trabajo de investigación es descriptivo y analítico, porque se cuenta con la disponibilidad de registros relativos a la gestión del proceso administrativo que se ha utilizado en la empresa y será la base para la propuesta de este trabajo de graduación. La idea es una propuesta que permita mejorar la relación entre los departamentos y como el proceso administrativo influye directamente en los resultados y desempeño general de la empresa.

Los departamentos directamente involucrados son comercialización, logística, planificación y producción, en ellos se enfocará prácticamente este trabajo de graduación.

9.5. Variables e indicadores

En la tabla I se presenta la operacionalización de variables, donde se presentan tres objetivos con su respectiva variable, tipo de variable, indicador a medir, técnica y método de tabulación.

Tabla I. Operacionalización de variables

Objetivos	Variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica	Método de tabulación
Identificar la situación actual del proceso administrativo	Identificación de variables por departamento	Variable independiente	Cantidad de conflictos generados y costo asociado Identificación de fuentes que originen conflictos y problemas de comunicación interdepartamentos.	Revisión documental Revisión de procesos actuales de gestión de conflictos y comunicación Diagrama de Pareto	Revisión documental de las actividades relacionadas con conflictos y comunicación. Entrevistas con el personal que participa en los procesos que involucran toma de decisiones que impactan la operación de la empresa
Desarrollar la metodología para crear la propuesta de mejora del proceso administrativo en la empresa de empaque	Desarrollo del proceso administrativo o propuesto	Variable independiente	Cumplimiento de planes de acción por metodología Cantidad de conflictos generados/resueltos Estandarización de procesos para manejo de información Elaboración de herramientas de control	Análisis ABC	Integración, revisión, análisis y comparación de datos recolectados en el trabajo de investigación
Evaluar los beneficios de la propuesta de mejora del proceso administrativo y su impacto en la optimización de recursos y reducción de gastos no deseados.	Beneficios del proceso administrativo o propuesto	Variable dependiente	Porcentaje de efectividad del proceso administrativo Aceptación del proceso administrativo propuesto		Evaluación de la efectividad de la implementación de la propuesta de mejora del proceso administrativo en la empresa

Fuente: elaboración propia.

9.6. Fases

- Primera fase: revisión documental que consiste en analizar los conceptos actuales de las diversas metodologías relacionadas con el proceso administrativo y sus funciones, solicitando registros generados desde el año 2021 tanto en formato físico y digital y consultar los procesos documentados vinculados a la gestión y de ser necesario consultar versiones anteriores de los mismos durante tres semanas.
- Segunda fase: identificación y recopilación de datos que es la revisión de historiales de reclamos de calidad, costos ocultos, entre otros. Esta actividad se realizará durante seis y ocho semanas.
- Tercera fase: detección de puntos de mejora en el proceso administrativo actual y el análisis de la relación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Cuarta fase: desarrollo de una propuesta que permita mejorar las diferentes funciones administrativas del proceso y que esto impacte positivamente en el desempeño de la empresa. Adicionalmente debe incluir la creación de un canal de comunicación para optimizar el flujo de información dentro de la empresa, la propuesta en esta etapa debe durar entre cuatro y seis semanas como mínimo.
- Quinta fase: realizar una evaluación de los beneficios que se obtienen de la mejora del proceso administrativo, el monitoreo en esta etapa debe ser de seis a ocho semanas.

9.7. Resultados esperados

Lo que se espera del presente proyecto de investigación es la mejora del proceso administrativo que genere una adecuada comunicación entre los departamentos de la empresa y que además proporcione todas las herramientas que serán de utilidad para el área administrativa en cuanto al manejo de conflictos y flujo de información a nivel interno de la empresa.

De igual manera dichos resultados le permitirán a la Alta Gerencia, tener visibilidad sobre las áreas consideradas críticas dentro del proceso administrativo y sobre las cuales será necesario realizar una supervisión y monitoreo constante para garantizar que dicha propuesta permita materializar en un corto plazo, los objetivos definidos al inicio de este trabajo.

9.8. Población y muestra

En los siguientes incisos se describen las unidades de análisis de la investigación por evaluar, así como el nivel de muestra por utilizar, la cual se ajuste mejor al tamaño de la empresa y los departamentos involucrados.

9.8.1. Unidad de análisis

En este caso el análisis se realizará considerando el total de trabajadores asignados a los departamentos de comercialización, logística, planificación y producción de la empresa.

9.8.1.1. Muestra

En este caso no se manejará a nivel muestra, se analizará y evaluara al 100 % de la población, puntualmente son cuarenta y cinco personas (45) las que forman parte de los departamentos de comercialización, logística, planificación y producción.

9.8.2. Sujetos de estudio

Todas las mejoras propuestas en este trabajo de graduación serán empleadas por los gerentes de los departamentos listados a continuación, importante considerar que la propuesta es inclusiva, es decir, afecta a todos y cada uno de los trabajadores que forman parte de los departamentos ya referidos anteriormente.

Tabla II. **Puestos de los sujetos de estudio**

Puesto
Gerente de comercialización
Gerente de logística
Gerente de planificación
Gerente de producción
• Total, de cuarenta y cinco (45) trabajadores asignados a dichos departamentos, esto incluye a los gerentes descritos en la Tabla II.

Fuente: elaboración propia.

9.8.2.1. Muestra

La muestra estará conformada por las personas que están relacionadas directamente el referido proceso administrativo y que pertenecen a los departamentos anteriormente listados.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En el presente trabajo de graduación se emplearán técnicas de estadística descriptiva con los datos recolectados, así como también herramientas que serán de utilidad para el diagnóstico del comportamiento actual de la gestión del proceso administrativo y los niveles de comunicación entre departamentos, los cuales facilitarán el análisis de la información para determinar la propuesta de mejora, evaluar beneficio y eficacia de las acciones tomadas.

Entre las herramientas a utilizar están:

10.1. Media

Del conjunto de datos recolectados se determinarán comportamientos de incumplimiento de pedidos, costos ocultos, clientes perdidos, en periodos de un año y luego se compararán con los años 2021 y 2022.

10.2. Moda

Se evaluarán los reclamos y costos que se obtienen frecuentemente y que están fuera de los parámetros presupuestados y que además tienen incidencia en los análisis de mayor preferencia por el cliente.

10.3. Mediana

El resultado de esta medida de tendencia central será complemento con la media y la desviación estándar para observar la dispersión de la información

brindada por la empresa y con base a ello tomar decisiones relativas a la propuesta.

10.4. Gráficos de barras y de tendencias

Con el objeto de representar la información de los datos analizados, especialmente de costos ocultos, pedidos incumplidos y clientes perdidos en el período de tiempo antes referido. Permitirá representar de forma resumida gráficos que permitan analizar y tomar conclusiones de forma práctica.

10.5. Diagrama de Pareto

Esta herramienta se utilizará identificar aspectos clave de mejora para priorizar a través de la segmentación de reactivos según su uso y valor en periodos anuales.

11. CRONOGRAMA

Figura 2. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	inicio de plan	duracion del plan (días)	28/2/22	14/3/22	28/3/22	11/4/22	25/4/22	9/5/22	23/5/22	6/6/22	20/6/22	4/7/22	18/7/22	1/8/22	15/8/22	29/8/22	12/9/22	26/9/22	10/10/22
Observar la relacion del departamento de comercializacion con los demas	28/02/2022	14																	
Observar la relacion del departamento de logistica con los demas	14/03/2022	14																	
Observar la relacion del departamento de planificación con los demas	28/03/2022	14																	
Observar la relacion del departamento de producción con los demas	11/04/2022	14																	
Examinar el clima laboral y relacion entre departamentos	25/04/2022	28																	
dialogar con el personal involucrado	23/05/2022	28																	
desarrollar nuevos procesos administrativos.	20/06/2022	28																	
diseñar nueva plataforma de access	18/07/2022	42																	
inducción a la nueva plataforma de comunicacion y a los nuevos procesos	29/08/2022	42																	

Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Para la realización del presente trabajo de investigación se cuenta con los recursos necesarios, los cuales incluyen recursos humanos, materiales, físicos, tecnológicos, entre otros; que permitirán la ejecución de cada una de las fases establecidas por el presente documento y el cumplimiento de los objetivos definidos.

La empresa productora de empaques autoriza la realización del presente proyecto y proporcionará la información física y digital necesaria requerida por la investigación la cual será relativa al proceso administrativo actual y que incluyen documentos relacionados, registros históricos y vigentes, entrevistas y seguimiento con cada integrante de los departamentos de comercialización, logística, planificación y producción de la empresa.

Tabla III. Presupuesto

Ítem		Cantidad	Costos	Porcentaje	Indicar la fuente de financiamiento
Recurso Humano	Asesor del trabajo de investigación	1	Q. 18,000.00	56.78%	Empresa
Recursos Materiales	Papelería y útiles	1	Q 1500.00	4.7%	Propio
Recursos Físicos	Consumo de combustible y depreciación del vehículo	1	Q 500.00	1.57%	Propio
	Internet	1	Q 1000.00	3.15%	Empresa
	Computadora	1	Q 8000.00	25.2%	Propio
	Uso de Microsoft Project	1	Q 100.00	0.3%	Propio
Equipo	Uso de Microsoft Excel	1	Q 100.00	0.3%	Propio
	Paquete de Internet y llamadas	84 GB	Q 300.00	0.9%	Propio
	Programa antiplagio	1	Q 200.00	0.63%	Propio
Varios	Imprevistos (5%)	1	Q 2000.00	6.3%	Propio
			<u>Q 31,700.00</u>	<u>100.00%</u>	

Fuente: elaboración propia.

Nota: el investigador en esta propuesta cubrirá un 33.6 % del trabajo de investigación.

13. REFERENCIAS

1. Alles, M. (2009). *El rol del jefe, como ser un buen jefe*. Argentina: Ediciones Granica.
2. Bohlander, G. y Snell, S. (2008) *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
3. Caldas, M. y Múrias, M. (2008). *Iniciativa emprendedora, 4 ESO*. España: Editex.
4. Cárdenas, M. (2009). *Naturaleza y propósito de la organización*. Argentina: El Cid Editor.
5. Constante, S. (2009). *Escuela de administración, introducción a los negocios*. Argentina: El Cid Editor.
6. Correa, F. (2009). *Administración*. Argentina: El Cid, Editor.
7. Chávez, F. (2011) *Diagnostico administrativo aplicado a empresas integrantes de la asociación de transportistas extraurbanos de Huehuetenango ubicados en la cabecera del departamento de Huehuetenango* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
8. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

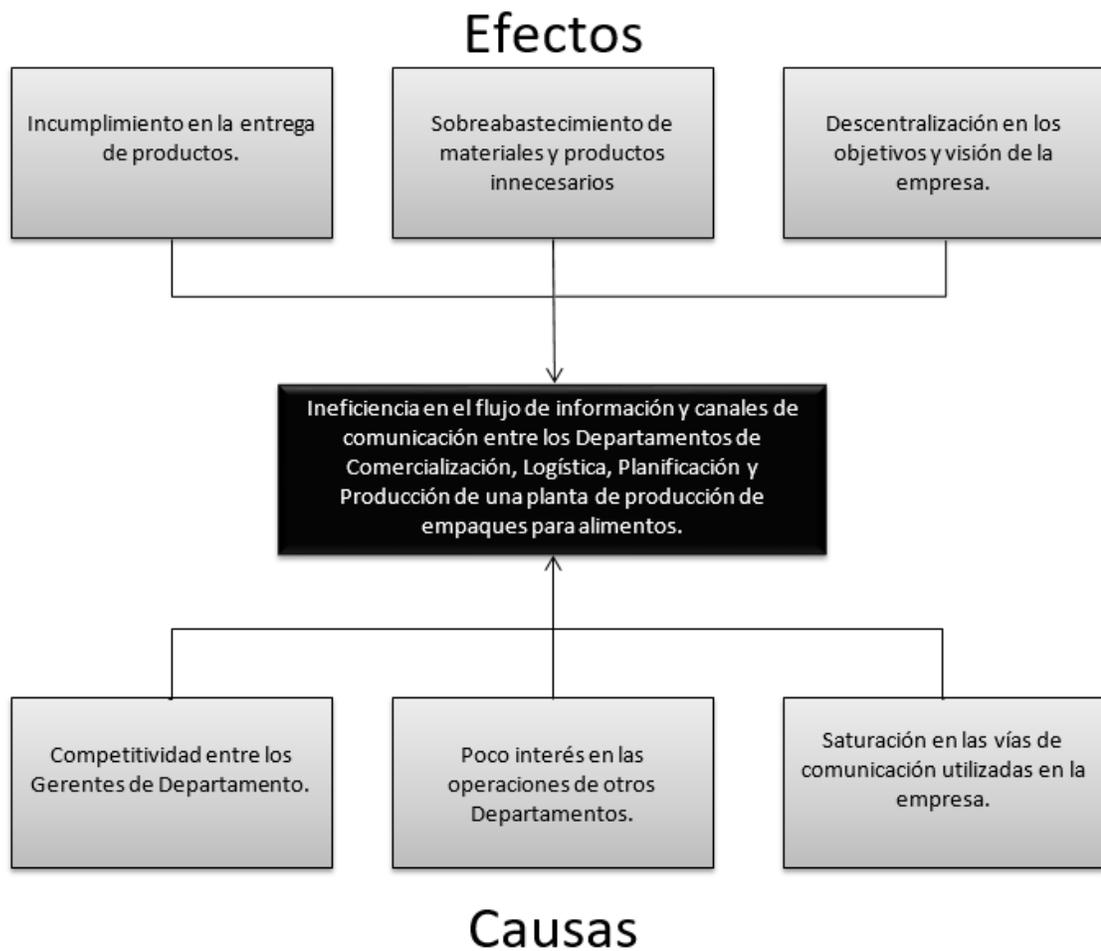
9. D'Ambrosio, S. (2009). *Organigrama*. Argentina: El Cid, Editor.
10. D'Ambrosio, S. (2009). *Organización formal e informal*. Argentina: El Cid, Editor.
11. Daft, R., Marcic, D., y Mont, J. (2006). *Introducción a la administración*. México. Thomson.
12. De Urbano, D. y Toledo, G. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. España: Paraninfo, S.A.
13. Del Arco, E. y Blömer, B. (2009). *Como crear la nueva empresa, para sobrevivir a la crisis*. España: Paraninfo, S.A.
14. Del Río, C. (2009). *El presupuesto*. México: Cengage Learning, Inc.
15. Fernández, A. (2010). *Diagnóstico de necesidades de sistematización del proceso administrativo en las farmacias del sector de las microempresas ubicadas en zona 3* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
16. Fernández, E. (2010). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinario*. España: Graficas Rodas.
17. Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
18. Hellriegel, D y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores, de C.V.

19. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF.: Editorial Mc Graw Hill.
20. Herrscher, E., Rébori, a. y D'Annunzio, C. (2009). *Administración, aprender y actuar, management sistemático para PyMES*. Argentina: La Ed. Buenos Aires.
21. Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
22. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México. McGraw-Hill.
23. Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
24. Lemus, M. (2010). *La Aplicación del Proceso Administrativo en la Pequeña Empresa* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
25. Lerma, A., Martínez, M., Castro, A., Flores, M., Martínez, A., Morales, A., Olivares, A., Rangel, M., Raya, M., y Valdéz, L. (2008). *Liderazgo emprendedor*. México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
26. Mondy, R., Noe, R., Dessler, R., Robbins, S., y Judge, T., (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
27. Ormeño, J. y Valverde, M. (2009). *Técnicas administrativas básicas de oficina*. España: Editex.

28. Pino, M., Sánchez, M. y Quintario, M. (2008). *Recursos humanos*. España: Editex.
29. Reyes, A. (2005). *Administración Moderna*. Reimpresión México: Editorial Limusa, S.A.
30. Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Education.
31. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Prentice Hall.
32. Rodas, I y Rodas, G (2004). *Administración de Empresas*. México: Editorial de Textos S.A.
33. Rokes, B. y Núñez, J. (2004). *Servicio al cliente*. México. Thompson.
34. Romagnoli, F. (2007). *Diagnóstico empresarial*. México. Thompson.
35. Ruiz, A., Gómez, J. y Martín, M. (2008). *La comunicación oral en la empresa*. España: Arco/Libros, S.L.
36. Santamaría, S. (2009). *Organigrama*. Argentina: El Cid Editor.
37. Trujillo, C., Espino, E. y Barrientos, M. (2008). *Administración por objetivos*. Argentina: el Cid Editor.

14. APÉNDICE

Apéndice 1. **Árbol del problema**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Matriz de coherencia

Objetivos	Nombre de la Variables	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Metodología
Identificar la situación actual para resolución de problemas y conflictos inter-departamentos.	Identificación de canales de comunicación según jerarquía	Niveles jerárquicos.		
		Cantidad de conflictos y problemas en base mensual		Revisión documental de las actividades inter departamentos.
		Tiempos de solución y resultados		Entrevistas con el personal que participa en los procesos que involucran manejo de conflictos y problemas.
Desarrollar la metodología de los indicadores para la propuesta de sistematización de procesos administrativos.	Desarrollo de la propuesta de sistematización	Cumplimiento de planes de acción por metodología	Revisión documental del proceso actual	
		Reducción de tiempos muertos y costos ocultos	Listado de salida a nivel de productos	Integración, revisión, análisis y comparación de datos recolectados en el trabajo de investigación
		Estandarización de procesos administrativos	Diagrama de Pareto	
Evaluar los ventajas y beneficios de la propuesta de sistematización monitoreando la efectividad y eficiencia del mismo a nivel inter departamentos	Beneficios de la propuesta	Elaboración de herramientas de control	Análisis ABC	
		Porcentaje de efectividad a nivel de manejo de conflictos y problemas		Evaluación de la efectividad de la implementación de la propuesta de sistematización.
		Aceptación del desarrollo de la propuesta		

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Entrevista no estructurada**

	FACULTAD DE INGENIERÍA - USAC  ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Identificación del registro: _____		
Investigador:		
Nombre y puesto del entrevistado:		
Fecha de la entrevista:		
Encuesta a llevar a cabo en los Departamentos de Comercialización, Logística, Planificación y Producción.		
1. ¿Considera que los procesos entre Departamentos son eficientes en la empresa?		
<ul style="list-style-type: none"> • Si son eficientes • No son eficientes 		
2. ¿Qué procesos considera que entorpecen los procesos entre su área y las áreas con las cuales se encuentran involucradas?		
R// _____ —		
3. ¿Qué impacto tiene el retrabajo en su departamento?		
Bajo (0-3) _____ Medio (4-6) _____ Alto (7-10) _____		
4. ¿Qué acciones consideran que se pueden realizar para agilizar los procesos entre departamentos?		
R// _____		

Fuente: elaboración propia.