



Enero 2017 - ISSN: 1696-8360

LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Andrea del Pilar Ramírez Casco*

andreitapili@yahoo.es

Raúl Germán Ramírez Garrido**

rramirez@esPOCH.edu.ec

Edison Vinicio Calderón Moran

evcalderon6@yahoo.es***

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andrea del Pilar Ramírez Casco, Raúl Germán Ramírez Garrido y Edison Vinicio Calderón Moran (2017): "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial", Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo, demostrar, que la gestión administrativa, permite desarrollar a toda empresa, mediante la oportuna y buena utilización del talento humano; ya que las personas son el elemento fundamental en el mejoramiento de la transformación y comercialización de bienes o prestación de servicios; que como resultado se demuestra en la rentabilidad del negocio.

Con esta iniciativa; a pedido del Gerente – Propietario se pudo intervenir en la empresa "Industrias la Fortaleza"; ubicada en la ciudad de Riobamba, de la república del Ecuador, la misma que venía manteniendo una serie de problemas de carácter administrativo provocados por el Gerente y la mayoría de sus empleados y trabajadores, lo cual redundaba en la mala atención a sus clientes; hasta el punto en que los dos años anteriores al presente, venía dando resultados desfavorables económicamente al negocio.

La situación en la que se encontró a la empresa, fue que no contaba con una planificación ni a corto ni a largo plazo; no se disponía de un reglamento interno para que regule el comportamiento de todo el personal tanto de administración, producción; como, de ventas; el tratamiento de la autoridad para con sus trabajadores era totalmente despótico,

*Ing. en Contabilidad y Auditoría, CPA, Magister en Auditoría Integral, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Facultad de Administración.

**Ing. de Empresas, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Facultad de Administración de Empresas, Director de Las Escuelas de Finanzas, Comercio Exterior, Marketing y Comercial.

*** Ingeniero de Empresas.- Master en Dirección de Empresas, Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Director de la Escuela de Ingeniería de Empresas

creando un malestar general; que como consecuencia, existió pérdidas de materiales, daños en los equipos, desatención a los clientes; y, un desorden general.

Frente a esta situación; y buscando una solución definitiva a fin de lograr el desarrollo de la empresa "Industrias la Fortaleza", se estableció un convenio dentro del Programa de Vinculación Universitaria, con la participación de Docentes y Estudiantes a fin de desarrollar un Plan de Negocios, Capacitación y Transferencia de Tecnología en las áreas de Administración, Marketing y Mecánica Industrial; logrando una serie de cambios, especialmente en el comportamiento de autoridades y trabajadores de la empresa.

Este caso demuestra un ejemplo práctico, para que los empresarios deban prever y logren sus objetivos conforme a las conclusiones establecidas.

- **Palabras clave:** Proceso Administrativo, Gestión Administrativa, La Dirección como fortaleza del proceso administrativo, Desarrollo Económico Empresarial.

Abstract

This research aims to demonstrate that administrative management allows the development of every company, through the timely and good use of human talent; since people are the fundamental element in the improvement of the transformation and commercialization of goods or provision of services; Which as a result is demonstrated in the profitability of the business.

With this initiative; At the request of the Manager - Owner could intervene in the company "Industrias la Fortaleza"; Located in the city of Riobamba, in the Republic of Ecuador, which had maintained a series of administrative problems caused by the Manager and most of its employees and workers, which resulted in poor customer service to the point where the two previous years had been giving economically unfavorable results to the business.

The situation in which the company was found was that it had neither short-term nor long-term planning; no internal regulations were in place to regulate the behavior of all personnel, both administration and production; such as sales; The treatment of authority towards their workers was utterly despotic, with general malaise; That as a consequence, there were losses of materials, damages in the equipment, disregard to the customers; And, a general disorder.

Faced with this situation; And seeking a final solution in order to achieve the development of the company "Industrias la Fortaleza", an agreement was established within the University Linkage Program, with the participation of Teachers and Students in order to develop a Business, Training and Transfer Plan Of Technology in the areas of Administration, Marketing and Industrial Mechanics;

Achieving a series of changes, especially in the behavior of authorities and workers of the company.

This case demonstrates a practical example, so that entrepreneurs must foresee and achieve their objectives in accordance with the established conclusions.

Key Words

Administrative Process, Administrative Management, Management as a strength of the administrative process, Business Economic Development.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial; radica, en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande; por lo tanto para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento o de la situación en que se desenvuelve el negocio; para cumplir con este objetivo es necesario, contar con un Plan de Negocios, el mismo que debe ser elaborado en forma periódica y permanente cada año, Plan que servirá, para fijar las ventas de sus productos, requerimientos de inversión, personal, equipamiento; y, su rentabilidad.

El Plan de Negocios, es una guía de trabajo para el Gerente o Administrador de una empresa; es la base fundamental para el control y evaluación de la producción, las ventas, la inversión de bienes y servicios y fundamentalmente la buena utilización de los recursos humanos, financieros y económicos; por lo tanto, se debe tener en cuenta que con este instrumento, el control y la evaluación puede ser permanente.

Por este motivo, la conducta del Administrador o Gerente – Propietario, es de vital importancia para que exista armonía que conlleve al bienestar de empleados y trabajadores, que son el eje fundamental de la producción y crecimiento de toda empresa, por lo que el Director o llámese Administrador o Gerente, tiene que ser un verdadero líder y ejecutivo, capaz de mantener una relación profesional con el personal, quienes verdaderamente en el momento en que se empoderan de la empresa, generan riqueza mediante la entrega de conocimientos, habilidades y creatividad, que redundan en una buena gestión administrativa; y consecuentemente, conducen al éxito en las labores y desarrollo económico y financiero de la empresa.

En cuanto al Gerente o Administrador de la empresa, no solamente debe contar con un título académico; sino que, practique la democracia, que demuestre ser agradable para con todas las personas, persuasivo, amplio de criterio, justo, paciente, catalizador de ideas, servicial, orientador, guía de los empleados y trabajadores; ya que, depende de estas cualidades conducir exitosamente los objetivos planteados en la empresa.

La presente investigación pretende puntualizar algunas propuestas para llevar a cabo una buena gestión administrativa en el desarrollo empresarial; con el objeto de beneficiar a sus propietarios, empleados, trabajadores y clientes de la misma.

Es necesario recabar que muchos de los Gerentes de Empresas, creen que con solo su presencia las cosas se realizan; y no consideran que en todo negocio, el trabajo en equipo sea el alma del desarrollo, de la riqueza y del bienestar.

Por tal motivo, es necesario poner en práctica la teoría de la ciencia administrativa, que mediante convenio con las universidades ecuatorianas, se puede desarrollar planes de negocio, reglamentos internos de administración, de finanzas, de mantenimiento y otros; así como capacitación y transferencia de tecnología, que permita el desarrollo humano y naturalmente de toda organización.

Desarrollo

- **Proceso Administrativo**

El Proceso Administrativo, es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso, se compone de dos fases, la mecánica y la dinámica. La mecánica, es la parte teórica de la admón., en la que se establece lo que debe de hacerse; es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Previsión, Planificación y Organización. La fase dinámica, se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección e Integración.



La Previsión.- Descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos o de cálculo de probabilidad.

Las etapas de la previsión son, los Objetivos: que es la fijación de metas; la Investigación, que es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos; y, los Cursos alternativos, que conlleva a la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines establecidos.

Los principios de la Previsión, son de la previsibilidad, que ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre y la Probabilidad;

Un segundo principio, es la Objetividad; por cuanto las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento; y,

El tercer principio, es la Medición; por cuanto las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente, como cuantitativamente.

La Planificación.- “Por lo general la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. El significado de esta recapacitación se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar la situación deseada. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integra una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación. Adoptar estas decisiones y actos, significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable. Ello implica el uso del conocimiento objetivo disponible que permita la orientación de decisiones sobre el futuro del quehacer institucional” (Miklos & Tello MA., 2000)

“Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.” (Gestadmon, 2011)

La planificación, es una acción de construir un puente entre; la situación presente y un futuro deseado, es una función administrativa que conduce a la fijación de misiones, objetivos, metas y a la determinación de estrategias, medios y recursos para lograrlos en un determinado tiempo.

La planeación es la base del proceso administrativo, por lo que es considerada como la primera etapa del proceso por cuanto, ayuda a decidir con anticipación: Qué hacer, cómo hacer, cuando hacer y quienes deben hacer las actividades para lograr los objetivos propuestos en el desarrollo de cualquier empresa sea ésta pequeña, mediana o grande.

En la actualidad la planificación tiene prioridad en su importancia; por cuanto, permite y aumenta la seguridad del éxito en la ejecución de las actividades. Sin planificación, no puede esperarse eficiencia ni eficacia; peor aún, mantener un control efectivo en las operaciones empresariales.

Por lo tanto; es necesario preguntarnos qué sucede antes de una planificación: Qué tenemos?; Qué queremos?; y, Cómo lo logramos?

Al iniciar el proceso de planificación, recurriendo a las preguntas expuestas, sobre qué tenemos, se debe recolectar toda la información; esto es, a la recolección de datos, investigar, interpretar la información recolectada, diagnosticarla.

Acto seguido, sobre la pregunta de qué queremos, nos toca fijar objetivos; los cuales deben ser medibles, fijar fechas de consecución; y, a un costo señalado en algún tiempo de medida entre otros como la ubicación, cantidades, etc.

Cómo lo lograremos es la tercera pregunta; no es otra determinación que, buscar manera para alcanzar los objetivos, pensar en posibilidades diversas y enunciarlas; y finalmente, formular y seleccionar alternativas.

Hoy en día, la planificación no es simplemente desarrollar actividades a realizarse; sino, la planificación debe ser estratégica e interactiva; ya que su proceso, permite orientar el trabajo integral de una Organización en base del análisis y estudio sistemático; además de que, permite en cualquier momento si fuera necesario realizar los correspondientes ajustes durante su ejecución, considerando que la planificación no es estática.

Su análisis y estudio sistemático se basa en las ideas, valores, fortalezas, debilidades, la expectativa del propietario o accionistas y la expectativa de los colaboradores.

La Planificación Estratégica, sirve para actualizar o establecer dentro de la empresa: la visión, la misión, las políticas, los objetivos, las estrategias, procesos, sistemas, procedimientos.

La Visión.- Es la representación de la imagen ideal de cómo debería ser en el futuro la empresa; es lo que nos gustaría proyectar como empresa, dentro de cinco a diez años; es el, YO IDEAL de la empresa a largo plazo. Sus características deben ser breves, concisas, fáciles de captar y recordar.

La visión debe formularse entre otras las siguientes preguntas:

- a. Qué nuevos servicios o productos podremos proporcionar a nuestros clientes en los siguientes cinco o diez años;
- b. Cual deberá ser nuestra posición futura con respecto a: clientes, mercado, producto, tecnología, calidad, personal; y,
- c. Qué valores organizacionales necesitan ser acentuados.

Se debe considerar la visión de tal forma que sea fuente de inspiración y motivación de todos quienes están interesados en el futuro de la empresa; la visión debe ser socializada entre todos los colaboradores, para lograr su compromiso; y, trabajar, vivir en el contexto de la visión clara, lo que implica ser un colaborador activo y no un mero espectador de los sucesos que pasan en su entorno empresarial.

La Misión.- Es la proclamación de ser de la empresa, idéntica quienes somos, que papel cumplimos, como aportamos al crecimiento y desarrollo industrial, comercial o prestación de servicios. Es la declaración del propósito principal, dice de él para que existe la empresa.

Define la naturaleza del negocio y sus características deben ser: breve, concisa, de fácil captación y recordación; es flexible y creativa, motivante y desafiante.

En su formulación se puede utilizar; entre otras, las siguientes preguntas: Por qué y para qué existimos?; Cuáles son nuestras líneas y productos?; Cuáles son o serán los servicios que entregaremos a los clientes?; Cuáles son o serán los segmentos del

mercado que abarcaremos?; En qué negocio estamos o podríamos estar?; y, Quiénes son o pueden ser nuestros clientes?.

La misión debe ser socializada entre los colaboradores para lograr su compromiso con ella.

Debe ser una guía para la toma de decisiones; necesita ser reexaminada, frente a cambios importantes, para garantizar su validez e importancia.

La Organización.- “Asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas...Se agrupa a las personas en departamentos y, después se coordinan todas las partes...El resultado de organizar es la creación de una estructura organizativa, siendo el organigrama su representación gráfica” (Gallardo Gallardo, 2014)

Se entiende por organizar, a la distribución de funciones y responsabilidades al personal que labora en una empresa u organización; a fin de que desarrollen actividades debidamente descritas con el propósito de cumplir con las metas fijadas en la planificación; si hablamos de funciones éstas, son asignadas de acuerdo a la naturaleza del trabajo y a las características del puesto; y, las responsabilidades se basan en el fiel cumplimiento de cada una de las tareas a realizarse.

Por lo expuesto la organización; es una función administrativa que busca identificar y clasificar las actividades requeridas para cumplir con los objetivos fijados, que agrupa las actividades de acuerdo a los recursos disponibles y coordina horizontal y verticalmente las relaciones de autoridad así como la integración de las personas.

Para lograr una eficiente organización, se debe comenzar con un cuidadoso análisis de recursos existentes: personas, equipos, materiales, productos, capital, procesos; y, luego preguntarse a la luz de estos recursos, ¿Qué objetivos serían razonables de alcanzar, a corto, mediano y largo plazo?; después, armar una sólida estructura organizativa que permita lograr los objetivos prefijados.

La Dirección.- “Es un proceso (o método) de coordinar propósitos y personas para lograr un objetivo predeterminado” (Frank Héller)

“La Dirección es un proceso dinámico, fundamentalmente social, puesto que incluye en su misma esencia las interrelaciones entre los seres humanos que, en los diversos niveles de la organización, desempeñan las múltiples funciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Es, pues y solamente a través del esfuerzo humano, que los demás recursos resultan útiles para cubrir las necesidades y aspiraciones de las sociedades humanas contemporáneas” (Reinoso, 2011)

Es el elemento más dinámico del proceso administrativo que implica la responsabilidad que tiene todo jefe de dirigir, conducir, motivar, ordenar e impulsar al personal subordinado, a la mejor realización de sus funciones, con el máximo de eficiencia y colaboración.

El Control.- El control es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

De hecho, la planificación y el control están estrechamente vinculadas, "son los gemelos idénticos de la administración" (Koontz y Wehrich, 1994), de aquí que hay autores que opinan que estas dos funciones no deben separarse.

El Control, "es la función que evalúa las actividades periódicamente para comparar el desempeño de las distintas áreas de la empresa en relación con las metas y normas planificadas previamente y de esta manera establecer una retroalimentación que permita modificar y corregir los rumbos de las acciones, siempre teniendo como norte el logro de los objetivos económicos que necesita la organización. El control es de vital importancia para el proceso administrativo, porque permite hacer el seguimiento permanente y mantener información actualizada de los resultados para contribuir eficazmente en la dirección correcta de la empresa y tomar las acciones pertinentes en el momento apropiado" (Remington & Gallardo Paternina, 2011).

Consideramos que otro de los procesos importantes de la Administración es el Control; debido a que el mismo, conlleva una serie de acciones con el propósito de cumplir los objetivos propuestos en la empresa; para lo cual, existen una serie de mecanismos tales como: las evaluaciones de avance de las metas en la producción, en las ventas; en el sistema mismo de funcionamiento de la organización, considerado como examen objetivo y sistemático de las operaciones administrativas, como un servicio a la gerencia; con la única finalidad de verificar, evaluar e informar si se debe o no realizar los correctivos necesarios para el desarrollo empresarial.

• **Gestión Administrativa**

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

Es necesario tener presente; que al inicio de toda actividad empresarial o la puesta en marcha de una empresa; de los procesos establecidos teóricamente, a su inicio, se debe contar con una planificación; y, como acto seguido la organización.

Organizada la empresa asume las acciones de la dirección; a fin de que ésta, coordine o interrelacione las actividades para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación, sin descuidar el permanente control.

Frente a estas circunstancias, la planificación de actividades en la empresa, permite a la Gerencia, tomar las decisiones en forma sistemática y ordenada; y, en cada instancia los propósitos que persigue la empresa; sea ésta, comercial, industrial o de prestación de servicios.

La finalidad que tiene cada institución empresarial; está sometida asimismo, con la planificación de la producción y las ventas, puntos neurálgicos de todo negocio y para ello, también se debe considerar los tiempos y sus cumplimientos.

Si ponemos sobre la mesa, que debemos vender cierto número de unidades de productos en un tiempo determinado; éstos deben interrelacionarse con la producción;

así como con el talento humano o recurso humano, materiales, servicios y bienes en general.

Siguiendo con el mismo ejemplo, la Gerencia en su gestión, tiene que compartir o distribuir responsabilidades con los diferentes niveles que conforman la estructura de la empresa; tanto en el orden administrativo; como en el operativo; mediante la coordinación de actividades entre sí.

“El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

“El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

“George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Por lo tanto; Gestión Administrativa, es un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; con el único propósito de alcanzar los objetivos propuestos en una empresa.

Con estos antecedentes; hemos considerado dar mayor énfasis, a uno de los procesos de mayor importancia de la Administración, que es la Dirección; ya que de la gestión de esta unidad; que por lo general es representada, por un “GERENTE”, depende del éxito o fracaso de la Gestión Administrativa.

Recalcando, la Dirección, es una función administrativa que involucra entre otros elementos: La administración eficiente del personal; el conocimiento y aplicación eficaz del proceso de comunicación; la aplicación exitosa del liderazgo; la utilización adecuada de la motivación; la ayuda y asistencia al colaborador para potenciar su desarrollo; y, cuya aplicación eficaz permite gozar de la confianza de los colaboradores y por medio de ellos alcanzar las metas esperadas.

- **El GRID Gerencial y los estilos de Dirección**

“Esta teoría propone que debe haber una adhesión absoluta al interés equilibrado y decidido por personas y tareas. Robert Blake y Jane Mounton, proponen que los líderes que se orientan a las personas y tareas tienden de manera intensa a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que preocupan menos por las personas o las tareas”.

“En opinión de Blake y Mounon, el enfoque de la rejilla o el grid en el liderazgo, en contraste con el situacionalismo, conserva una adhesión constante a “diez” principios fundamentales de la conducta humana que parecen decisivos para un liderazgo eficaz”

- 1) La realización a través de la participación es la motivación que da dirección a la actividad humana y apoya la productividad;
- 2) La comunicación abierta es indispensable para el ejercicio del yo y de la responsabilidad compartida;
- 3) La aceptación de otros como personas capaces de alcanzar niveles de excelencia favorece la confianza y el respeto;
- 4) La participación compartida en la solución de problemas en la toma de decisiones estimula la participación y el compromiso activos, productividad y el pensamiento creativo;
- 5) Los conflictos se resuelven confrontando directamente las causas con conocimiento y acuerdo como base del esfuerzo de cooperación;
- 6) El acuerdo mutuo es el fundamento más fuerte de la supervisión.
- 7) Una interacción eficiente entre el jefe y el subordinado mejora la sinergia;
- 8) Los miembros de la organización que cooperan son interdependientes;
- 9) El aprendizaje en la experiencia laboral se realiza mediante la crítica y la retroalimentación; y,
- 10) En la aplicación de los principios anteriores, se modifican las tácticas del líder para adaptarse a las situaciones según Blake y Mouton, pero en teoría un buen líder siempre alcanza un equilibrio entre las profundas preocupaciones concernientes a los empleados y la producción.

La experiencia afirma que, cuando una persona actúa como Director, siempre tiene dos asuntos pendientes y de su responsabilidad.

Uno es la **Producción**, los resultados de los esfuerzos propios y de su persona. El eje horizontal del Grid, corresponde entonces, al interés que el líder tiene y demuestra por la producción.

El otro es las **Personas**, y los resultados de su administración es eficiente. El eje vertical del Grid, corresponde al interés que el directivo demuestra por las personas bajo su responsabilidad, sean estos colegas o colaboradores.

El Grid refleja estos dos intereses y permite comprender como éstos interactúan, sobre la gestión y el liderazgo del Directivo.

Dirigir “**no es mandar** “; mandar, está al alcance de cualquier persona. Dirigir es privilegio de una minoría muy formada, dispuesta a dar a quienes necesitan, lo que éstos esperan de ella.

El que manda embrutece y se enriquece retrocediendo en el camino de los avances conseguidos. El que dirige, enriquece y se enriquece sobre la base de un mejoramiento continuo.

Para mandar, solo se necesita poder. Para dirigir se precisa formación, gran desarrollo de la inteligencia emocional, asertividad, saber ponerse en el lugar del otro, saberlo escuchar y comprender, atender sus legítimas necesidades, razonar el por qué, el cómo y para qué de los comportamientos de los seres humanos.

- **El Directivo y el Liderazgo**

Líder es la persona que gracias a sus características de personalidad, logra despertar deliberadamente en sus colaboradores, la fuerza y el entusiasmo para ejecutar acciones que planificadas debidamente, los conduzcan a cumplimiento de objetivos claramente definidos.

Los seguidores del líder, por lo tanto, necesitan conocer con claridad a dónde él, pretende llevarlos y comprender en que les va a beneficiar su decisión de seguirlo.

Liderazgo, es el proceso de influenciar sobre las actividades de las personas o grupos para lograr metas comunes en situaciones determinadas.

Atributos necesarios en un líder. El conocimiento de sí mismo, es el elemento fundamental para un líder; sin embargo, es uno de los que más frecuentemente ignora.

El desarrollo de un elevado grado de habilidades para administrar eficientemente el proceso de la comunicación como emisor y receptor de mensajes es necesario, como también lo es, la capacidad para escuchar.

Gran poder empático y carencia de prejuicios en su mente, son atributos fundamentales de un líder eficaz.

La capacidad para motivar efectivamente al equipo de trabajo para lograr su mejor desempeño, antes que la exigencia a raja tabla de las tareas específicas del trabajo individual, es fundamental característica del líder.

El Líder Moderno, debe ser responsable de tres áreas principales:

El cumplimiento del trabajo; que implica, analizar las actividades y el entrenamiento requerido por las personas; así como, el mejoramiento continuo en la eficiencia y calidad del trabajo que desempeñan;

La conformación y mantenimiento del equipo de trabajo, exige la organización de reuniones regulares para asegurar la comunicación, la creación de oportunidades en el trabajo para afianzar vínculos y establecer buenas relaciones, así como la habilidad para

lograr la dedicación, el tiempo y la atención; al cómo se deben cumplir las responsabilidades por parte de los miembros de su equipo; y,

El desarrollo de las personas; que comprende, la motivación, el entrenamiento y el apoyo permanente y continuo a las personas para lograr su desarrollo cabal como seres humanos.

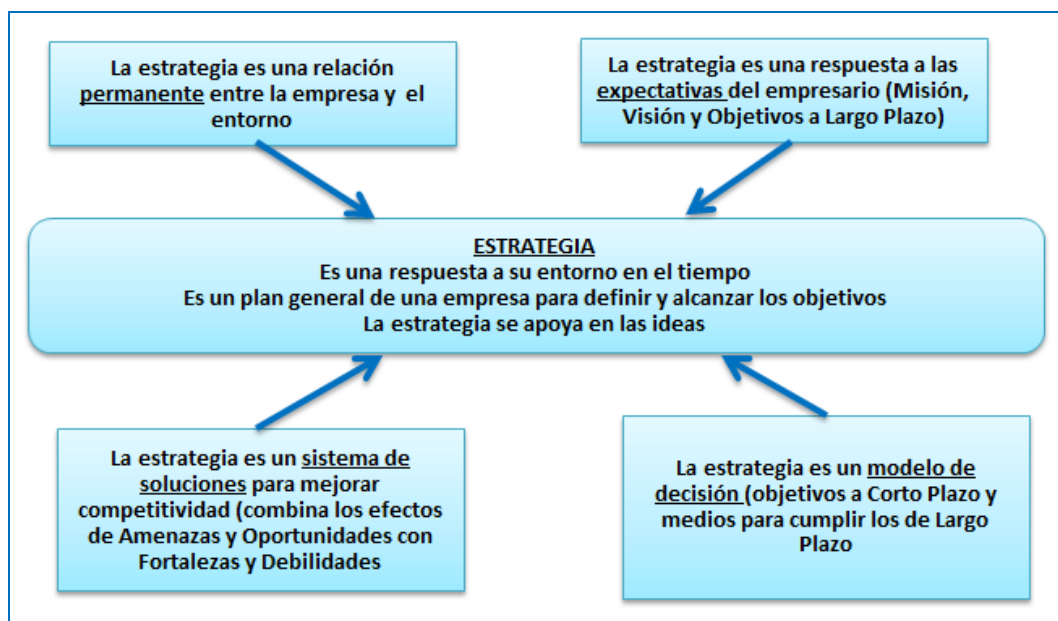
- **Estrategia**

Podemos definir a la estrategia de las siguientes formas:

1. “Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (Chandler)
2. “Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser”. (Andrews, Bueno)
3. “Planes de acción formulados para alcanzar los objetivos” (Ansoff, Hofer y Schendel).
4. “La estrategia consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados” (Thompson y Strickland)

Nosotros podemos definir a la Administración Estratégica; como, la utilización del talento humano debidamente y preparado intelectualmente para lograr los objetivos de la empresa, con el aporte de recursos financieros y materiales conforme se encuentran establecidos en la planificación.

Cuadro No 1



Elaborado por los Autores

- **Desarrollo Empresarial**

En nuestra investigación, se puede certificar que la Dirección, por medio de la Gerencia de una Empresa, es la verdadera fortaleza del proceso administrativo, por cuanto por medio de esta función se da el cumplimiento y aspiraciones del desarrollo económico empresarial.

El término de Desarrollo Económico Empresarial; se emplea, para describir no las medidas cuantitativas de una economía en crecimiento, como por ejemplo, la tasa de aumento de la renta real per cápita, sino los cambios económicos, sociales y de cualquier otro tipo que dan lugar al crecimiento de una empresa ejecutado por la Dirección o Gerencia.

Por lo tanto, la importancia que tiene la Dirección es “la parte esencial” de otro sistema, denominado Organización y su Gestión, debe siempre estar encaminada a conseguir el máximo rendimiento y los mejores resultados para este gran sistema.

La Gestión, es el conjunto de actividades que son necesarias para asegurar la contribución y cooperación de todas las personas que son parte de la Organización; de tal manera, que se alcancen plenamente los objetivos esperados.

La gestión empresarial, es una nueva visión de los negocios; como un sistema con algún propósito; como parte de uno o más sistemas; como un sistema en el que algunas de sus partes (las personas) tienen sus propios propósitos.

Cuadro No 2



Elaborado por los Autores

Es necesario conocer, por que son los fracasos que en algunas empresas no alcanzan a cumplir sus objetivos; objetivos que están dirigidos al desarrollo empresarial, al crecimiento en la producción, al crecimiento en las ventas, al crecimiento en la rentabilidad.

Estos fracasos se deben a las características de Directores o Gerentes que manejan las empresas y podemos detallar las siguientes:

Gerentes Autocráticos, cuyas características demuestran frialdad, autoritarios, drásticos, indiferentes, sarcásticos, irritables, coléricos, egoístas, herméticos entre otras; causas por las cuales tienen efectos lamentables en el grupo de empleados como tensión, hostilidad, agresividad, miedo a expresar ideas, celos y rivalidades, falta de iniciativas y creatividad, apatía en la actitud general.

Con estas actitudes del Gerente que ha sido contagiado el personal de empleados y trabajadores de una empresa, por ningún motivo se puede obtener resultados favorables en una empresa.

Gerentes Liberales, que demuestran actitudes como el ser indeciso, desorganizado, falta de planificación, dirección y control, otorga demasiada libertad a los demás.

Los efectos que podemos encontrar en esta clase de gerentes son, acciones individuales ineficaces, producción colectiva totalmente nula, poco desarrollo de las personas y un marcado individualismo.

Pero si podemos encontrar el tipo de Gerente o Director adecuado; y que lo denominamos Democrático, que demuestra ser agradable para con todas las personas, persuasivo, amplio de criterio, justo, paciente, catalizador de ideas, servicial, orientador, guía, entre otras cualidades.

Este tipo de Gerente, es la persona que a más de ser preparada para el cargo, demuestra experiencia en las labores de dirección, en la verdadera gestión administrativa; por cuanto tiene como respuesta del personal que entrega mayores iniciativas para el mejoramiento continuo del negocio, aumento en la productividad, confianza y estímulo mutuo, comunicaciones eficientes, relaciones cálidas y amistosas.

Con todos estos lineamientos que las ciencias administrativas nos dan, hemos realizado un trabajo de investigación en una empresa industrial de la ciudad de Riobamba de la república del Ecuador, la misma que la vamos a denominar "Industrias la Fortaleza", por motivos de reservas ante su propietario; la misma viene funcionando alrededor de diez años; y, se encuentra en proceso de crecimiento frente a la demanda existente; mantiene una serie de problemas entre el Gerente, los empleados y trabajadores; así como con la clientela; siendo uno de los obstáculos principales que impide su desarrollo, por lo que hemos procedido a recurrir al método Zoop "FODA" a fin de conocer la situación actual de la empresa.

Cuadro No 3

FORTALEZAS (Factores internos)		OPORTUNIDADES (Factores externos)	
F1	Buena segmentación de mercado	O1	Bajas tasas de interes en creditos
F2	Solvente situación financiera	O2	Asistencia Administrativa de las Universidades
F3	Control de calidad	O3	Mejoramiento en el desempeño de trabajadores
F4	Buena capacidad para obtener financiamiento	O4	Automatización total de procesos
F5	Canales de distribución confiables	O5	Disponibilidad de materia prima
F6	Suficiente capital de trabajo	O6	Disponibilidad de mano de obra
DEBILIDADES (Factores internos)		AMENAZAS (Factores externos)	
D1	No dispone de planificación	A1	Reclamos ante Autoridades Laborales
D2	No se ha planteado objetivos	A2	Paralización de la planta
D3	No existen buena relación con los empleados	A3	Código laboral
D4	No se trabaja en equipo	A4	Incertidumbre en el desarrollo de la empresa
D5	No cuenta con reglamento de interno	A5	Desperdicios de materia prima
D6	Gerente Autocrático	A6	Pérdidas en la comercialización

Elaborado por los Autores

CALIFICACION DEL FODA

Relación Fuerte = 5; Relación Media = 3; Relación Baja = 1; y, Relación Nula = 0

Cuadro No 5

EXTERNO	INTERNO	FORTALEZAS						DEBILIDADES						SUMA	PROMEDIO	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6			
OPORTUNIDADES	O1	3	5	3	5	3	5	1	3	3	3	3	3	5	42	2,625
	O2	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	2,5
	O3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	36	2,25
	O4	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	42	2,625
	O5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	44	2,75
	O6	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	44	2,75
AMENAZAS	A1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	0,875
	A2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,75
	A3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,75
	A4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,75
	A5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,75
	A6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,75
SUMA		28	28	32	30	30	26	22	24	24	24	24	30			
PROMEDIO		1,8	1,8	2	1,9	1,9	1,6	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,9			

Elaborado por los Autores

Como resultado de puede confirmar que la relación que las Amenazas con las Debilidades; se encuentran bajas = -1; las Amenazas con las Fortalezas se encuentran en la media=-3; Las Debilidades con las Oportunidades su relación es media =-3.

En general, existe una serie de problemas que se deben solucionar entre los cuales tenemos:

1. La elaboración de un Plan de Negocios;
2. Capacitación a los integrantes de la empresa desde el Gerente- Propietario; hasta, el último empleado sobre conducta laboral;
3. Elaborar un Reglamento Interno;

4. Asesoramiento en trabajo en equipo;
5. Sugerir cambios o despidos de personal si fuera necesario;y,
6. Socializar el Plan de Negocios y Reglamento interno entre todo el personal; entre otros.

Con la colaboración de docentes y estudiantes universitarios, mediante convenio de vinculación con la comunidad, elaboraron el Plan de Negocios a partir del 2.016; en los cuales se daba una serie de caminos a obtener mejores resultados de rentabilidad; debido a que la empresa, en los dos últimos años de actividades ha decrecido en sus utilidades cuyos resultados fueron en el año 2.014 \$-245,00; y en el año 2015 \$ -982; habiendo obtenido en el año 2016 un incremento favorable en sus rentas que alcanzaron a los \$ 15.823,00; todo esto por haber cumplido con la planificación y otros aspectos importantes que se detalla a continuación.

Con respecto al comportamiento del personal desde su Gerente, optaron por el trabajo en equipo que comprendió; que era un grupo en que todas las personas que componen la empresa, debían entender que el Plan de Negocios mantenía objetivos que había que cumplirlos; así como el grupo de trabajo tiene un objetivo común y los trabajos y las habilidades de cada miembro debían concordar con los otros para lograr una producción eficaz;

Que el equipo efectivo debía lograr sus objetivos de la manera más eficiente y que debería estar dispuesto a asumir los trabajos que se les sean asignados, aprovechando el conocimiento y experiencia, oportunidades que tenían para ser reconocidos con los correspondientes ascensos;

Que el trabajo en equipo, proporcionó a la empresa muchas maneras para aprovechar los recursos y evitar en la mayor de los casos desperdicios como se lo venía realizando anteriormente;

Se logró que el personal se empodere de la empresa; ya que de esta manera se crean con seguridad dueños de su trabajo;

Con esta oportunidad; y con la participación universitaria, se fueron preparado en diferentes campos como en administración y producción (manejo y mantenimiento de maquinaria y equipo); y que finalmente, demostraron con su aplicación, desarrollo de sus habilidades y conocimientos;

De todas estas intervenciones; se pudo realizar una evaluación, habiendo logrado un ambiente de confianza entre todos, una comunicación sincera y de honestidad, se prepararon para tomar decisiones conjuntamente con el Gerente – Propietario, para el

desarrollo integral de la empresa tanto en su producción, atención al cliente; como, en la rentabilidad.

Finalmente tuvieron que reconocer, que los conflictos humanos son normales; pero que con creatividad y buena voluntad, se puede resolverlos.

Con respecto al problema existente con relación a la atención al cliente; de igual manera, se pudo realizar cambios de actitud en el personal que labora en las áreas de venta, manifestándoles que el cliente es la razón de ser de cualquier tipo de negocio y hacia su satisfacción plena debe enfocarse los esfuerzos de todos los componentes de la organización;

Les recordamos que el cliente puede ser una persona, un grupo, una organización, una comunidad; y sea cual fuere su presentación, necesita del apoyo del personal de servicio para satisfacer sus necesidades; recordándoles una y otra vez, que sin cliente no hay empresa, sin empresa no hay empleo; y, sin calidad en el servicio no hay clientes; que el dinero de los clientes les paga sus sueldos; por tanto, ellos se merecen un trato preferencial;

Que es necesario tener presente además, que el servicio debe ser agradable, paciente y honesto; recibir ayuda si fuera necesario de un conocedor del producto a ser vendido, que la atención debe ser rápida y personalizada;

Evitar que el cliente tenga que esperar, que no se le tome en cuenta, que no se le dé la importancia que se merece; y, que no se le preste la debida atención;

Todos y cada uno de estas enseñanzas se las realizó mediante prácticas y en el lugar de trabajo con demostraciones personales entre los instructores, gerente, vendedores y clientes, obteniendo como resultado cambios radicales del personal;

Finalmente en todos estos aspectos, se les manifestó que en muchos estudios realizados sobre este tema, se han obtenido resultados del porqué los clientes se pierden:

1% Por que fallecen;

3% Se mudan del lugar;

5% Se van por influencia de terceros;

9% Puede negociar más barato el mismo producto en otro lugar;

14% Busca variedad o mejor calidad; y,

68% PORQUE RECIBIERON UN MAL SERVICIO DEL VENDEDOR EN EL MOMENTO DE ATENDERLOS.

Se dejó para que recapaciten, que NO HAY CLIENTES BUENOS NI MALOS, HAY BUENOS Y MALOS SERVICIOS.

DISCUSIÓN

Los fundamentos teóricos – prácticos, demuestran que existe mayor seguridad en la Gestión Administrativa para lograr el Desarrollo Empresarial; por lo tanto, luego de haber realizado las correspondientes evaluaciones como el diagnóstico de la situación en que se encontraba la empresa, detectó que los problemas existentes eran por la falta de una planificación o Plan de Negocios;

Hubo reconocimiento por parte del Gerente – Propietario, que venía actuando muy mal en su gestión, que por lo tanto fue necesario ser capacitado en dirigir su negocio democráticamente;

Que en su conjunto entre el propietario, empleados y trabajadores, siempre deben ser capacitados en equipo, especialmente relaciones laborales, con el objeto de lograr un trabajo eficaz, soluciones rápidas, servicio eficiente, mejoramiento continuo, compromiso total; a fin de evitar errores frecuentes, sobrantes y desperdicios, quejas y reclamos, hurtos y robos, repeticiones de trabajos, devoluciones, retrasos en despachos y entregas.

Luego de nuestra participación, demostraron trabajos ejecutados con calidad, calidad que fue demostrada en todos sus componentes, que no tenían errores, lo cual impactó en los costos de producción.

Que el deterioro de las relaciones entre los integrantes de la empresa, se debió a la falta de comunicación, al trato del gerente con sus empleados y la falta de una adecuada integración laboral e intelectual.

Se pudo romper el sistema que se venía empleando entre ciertos trabajadores con el propietario, que confundían servicio con servilismo, dándoles a entender que el trabajo le engrandece al hombre; pero el mismo, es entregar habilidades, conocimientos, experiencias, con el propósito de obtener su recompensa que es el pago a sus derechos conforme así lo dictamina el Código de Trabajo.

La investigación se la realizó con la participación de un equipo profesional e interdisciplinario, con conocimiento y experiencia en las áreas de administración, marketing y mecánica; con el propósito de implementar los reglamentos internos.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de la investigación e intervención en la Empresa “Industrial la Fortaleza”; demostraron que para una buena Gestión Administrativa Empresarial, se debe contar con una planificación, que permita conocer los objetivos que se deben cumplir;

La Planificación es una guía de trabajo, que permite a la Gerencia y a todos sus integrantes conocer la situación en que se encuentra la empresa; con qué mercado cuenta para ubicar sus productos o servicios; cuáles son las necesidades de bienes y servicios que requiere para su producción etc.;

Que fue necesario recurrir a la aplicación del método Zoop, denominado “ FODA”, a fin de conocer la situación actual del negocio, como acto seguido realizar una serie de estudios de carácter administrativo, con el propósito de identificar los problemas; especialmente, los relacionados entre la gerencia, empleados y trabajadores; que se

considera el caballo de batalla que afecta el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa en cuanto su producción, administración, comercialización y rentabilidad.

Con la participación de docentes y estudiantes universitarios, se elaboraron reglamentos de personal, financieros, de mantenimiento de equipos y maquinaria; y de ventas, con el propósito mejorar el desenvolvimiento de actividades del personal en general.

Asimismo, se brindó capacitación y transferencia de tecnología; la misma que como resultado se logró un cambio general de las actitudes, obteniendo como resultado el empoderamiento de la empresa, buena relación entre la parte patronal con sus empleados y obreros, obteniendo como resultado, reducir costos en desperdicios de materiales y mayor rentabilidad, recuperando a la empresa y asegurando el desarrollo y crecimiento económico de la misma.

Se espera que con este trabajo de investigación, sirva de base para muchos gerentes y administradores de empresas, que la buena relación de los integrantes de una organización, conlleva al éxito de su negocio y bienestar personal.

Bibliografía

ABC. (2016). *Concepto de Administración de Empresas*. Recuperado el 8 de diciembre de 2016, de <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-empresas>

CHIAVENATO, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Gallardo Gallardo, E. (2014). *Fundamentos de la Administración*. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>

Gestadmon, M. (22 de julio de 2011). *Gestión Administrativa*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de *Gestión Administrativa*: <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/>

Harvard Business Review. (1999). *Liderazgo*. Bogota: Ediciones Deusto.

Harvard Business Review. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Bogota: Quebecor World.

Harvard Business Review. (1998). *Gestión del Cambio*. Bogotá: Ediciones Deusto.

Miklos, T., & Tello MA., E. (2000). *Planeación Interactiva*. México DF: LIMUSA.

Reinoso, V. A. (2011). *El proceso administrativo y su aplicación en las empresas*. Quito: Pedagógica Freire.

Remington, C. U., & Gallardo Paternina, L. D. (2011). *Procesos administrativos y administración por liderazgo*. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de Control: <https://gustavoadolfocarrascal.wikispaces.com/file/view/Procesos+Administrativos+R.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración*. Mexico: Person Educación.

Rubio Dominguez, P. (2016). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos53/libro-gestion-empresarial/libro-gestion-empresarial.shtml>

Salom Peña, H. A. (septiembre de 2012). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Terrazas Pastor, R. A. (junio de 2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de Concepto de Gestión Financiera: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

WEB Y EMPRESAS. (2016). *Definición de Administración de Empresas*. Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de <http://www.webyempresas.com/administracion-de-empresas-definicion/>

