

Análisis de la gestión administrativa como herramienta para el alcance de la competitividad organizacional en el Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A. (FIBASA).

Dayana Lubo¹
Hebandreyna González²

Analysis the administrative management as a tool for the reach of the organizational competitiveness in the Industrial Refrigerator Santa Bárbara, S.A. (FIBASA).

RESUMEN

El propósito de la presente investigación consistió en Analizar la gestión administrativa como herramienta para el alcance de la competitividad organizacional en el Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A. (FIBASA), Santa Bárbara de Zulia, municipio Colon, estado Zulia. Para este caso, se seleccionó el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por siete (07) trabajadores del área administrativa de la empresa objeto de estudio y cuatro (04) gerentes. No se realizó el proceso de muestreo por ser la población cuantitativamente pequeña, por tal razón se trabajó con la totalidad de la misma. Con la finalidad de recabar información que permita cumplir con la formulación de los objetivos propuestos, se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento dos cuestionarios, los cuales fueron aplicados a los dos estratos poblacionales, ambos diseñados bajo una escala de estimación tipo Likert, contentiva de veintiocho (28) ítems con alternativas de respuestas de Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (N). Para establecer la validación de los resultados del estudio, el instrumento se sometió a la validación de expertos. La confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 96,10%. Los datos recabados acorde a la estadística descriptiva fueron plasmados y se procedió a su respectiva interpretación, confrontando sus resultados con la fundamentación teórica que sustenta el estudio y la realidad observada por el investigador. Las conclusiones demuestran de acuerdo a las opiniones formuladas por los trabajadores debilidades en los procesos de planificación, dirección y control. Así mismo, se logró concluir que existe escaso desarrollo de los factores de la competitividad organizacional necesarios en la gestión administrativa, pues la empresa presenta poca eficiencia en sus procesos productivos lo cual afecta de manera directa su productividad.

PALABRAS CLAVES

Gestión Administrativa, Competitividad Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of the present investigation consisted in Analyze the administrative management as a tool for the reach of the organizational competitiveness in the Industrial Refrigerator Santa Bárbara, S.A. (FIBASA), Santa Bárbara de Zulia, Colon municipality, Zulia state. For this case, the type of descriptive research was selected, with a non-experimental field design. The population consisted of seven (07) workers from the administrative area of the company under study and four (04) managers. The sampling process was not carried out because the population is quantitatively small, for this reason we worked with the totality of the same. With the purpose of gathering information that allows to comply with the formulation of the proposed objectives, the survey technique was used, and as an instrument two questionnaires were applied, which were applied to the two population strata, both designed under a Likert-type estimation scale, containing twenty eight (28) items with alternative answers from Always (S), Almost always (CS), Sometimes (AV), Almost never (CN) and Never (N). To establish the validation of the results of the study, the instrument was submitted to expert validation. Reliability was determined through Cronbach's Alpha Coefficient, obtaining a result of 96.10%. The data collected according to the descriptive statistics were captured and its respective interpretation was carried out, comparing its results with the theoretical foundation that sustains the study and the reality observed by the researcher. The conclusions show according to the opinions expressed by the workers weaknesses in the planning, direction and control processes. Likewise, it was possible to conclude that there is little development of the factors of organizational competitiveness necessary in the administrative management, because the company has little efficiency in its production processes which directly affects its productivity.

KEYWORDS

Administrative Management, Competitiveness Organizational

¹Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias. Magister en Gerencia de Empresas Agropecuarias. Supervisora de la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A. Artículo producto del trabajo de grado "Gestión Administrativa como Herramienta para el alcance de la Competitividad Organizacional en el Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A.". Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum", Santa Bárbara de Zulia, Venezuela. Correo electrónico: dayanaclf03@gmail.com. ²Ingeniero de la Producción Agropecuaria. Magister en Horticultura mención Fruticultura. Doctora en Ciencias Agrarias. Profesora del Programa de Formación de Grado de Ingeniería de la Producción Agropecuaria. Profesora invitada de los programas de postgrado de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum". Correo electrónico: hebandreyna@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Los elementos claves que están impulsando el cambio en la gestión de los negocios configurados por numerosos factores tales como la tecnología, la globalización y la alta competitividad muestran que gestionar los procesos administrativos se está convirtiendo en un auténtico reto para las organizaciones del siglo XXI. Las cuales, ante estas circunstancias se ven destinadas crear nuevos productos y servicios basados en sus capacidades a través de sistemas integrados que maximicen la cadena de valor asegurando una mayor competitividad.

En este contexto, las organizaciones que tienen un desempeño superior están comprendiendo la necesidad de administrar los procesos fundamentales de los negocios, como el desarrollo de nuevos productos, la atención y retención de clientes o la implementación de procesos efectivos de gestión administrativa que hacen énfasis en un conjunto diferenciado de recursos, capacidades, habilidades, arquitectura interna para mejorar su competitividad organizacional.

De hecho, la evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor los cuales los competidores no pueden copiar fácilmente. Si bien es cierto, los recursos de la organización son la base de las habilidades que ésta desarrolla en forma de capacidades distintas y esenciales. Resulta por tanto, la dinámica que le permitirá superarse constantemente a través de los atributos que ofrecen sus productos y servicios los cuales aseguran mantener la rentabilidad esperada.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, (2006) la gestión administrativa “es el conjunto de acciones mediante las cuales la organización o el directivo desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (p.1), todo ello con la finalidad de lograr el desempeño óptimo de las estructuras internas de la organización, sus individuos y la estructura en general.

En tal sentido, debe señalarse, que la gestión administrativa es bastante compleja, puesto que el gerente consigue los objetivos planteados gracias al talento humano existente en la organización, es por ello que; la eficiencia y eficacia alcanzadas en el desarrollo de las tareas dependen sobremanera del conocimiento que este tenga respecto de las personas, y la manera

de dirigir las. En este sentido, el directivo desarrolla diversas funciones en torno a las tareas administrativas, para ello, asume las funciones gerenciales, planificación, organización, dirección y control, cada una de ellas en una sistematización de actividades a fin de consolidar productos que se requieren para el funcionamiento organizacional, lo cual constituye su accionar puesto que promueve la ejecución de acciones, haciendo énfasis en la competitividad.

Todo lo anteriormente señalado, permite inferir que antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto, sólo se puede lograr a través de la gestión administrativa de la organización que representan las distintas formas en que se coordinan las habilidades de producción y se integran las múltiples corrientes tecnológicas. Implica, comunicación, participación y compromiso para con la empresa y los objetivos establecidos, que aseguren la mayor competitividad.

Los planteamientos descritos anteriormente, reflejan la oportunidad de referir una realidad semejante en el Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A., (FIBASA), donde se ha podido observar durante diferentes periodos y momentos, así como también en conversaciones informales sostenidas con algunos trabajadores algunas situaciones desfavorables, inherentes a la gestión administrativa que afectan la competitividad de la empresa, donde se infiere que el personal directivo en oportunidades no aplica un monitoreo constante de las actividades de planificación, organización, dirección, y control. Así mismo, retardo en la ejecución de las tareas, metas por alcanzar poco definidas. Igualmente, se pudo evidenciar dispersión de esfuerzos, bajo nivel de desempeño laboral, baja capacidad y competencias tecnológicas, dificultades en las políticas internas, escaso desarrollo y capacitación del personal. Además, uso ineficiente de los recursos existentes.

Por tanto, se presume que las razones de la problemática expuesta tal vez se deban a desajustes de carácter administrativo puestos de manifiesto en el modelo de gestión implementado, deficiencias en la planificación de objetivos y metas cuyo fin sea incrementar la competitividad, improvisaciones en la ejecución de actividades, proceso administrativo poco efectivo, inexistencia de mecanismos que permitan verificar, constatar, y medir si la actividad o proceso se está cumpliendo, y si se han alcanzado los resultados esperados. Del mismo modo, liderazgo poco eficaz, procesos gerenciales deficientes, desmotivación general, políticas y procedimientos poco eficientes,

objetivos organizacionales poco claros, ineficacia en el manejo de los recursos, políticas de administración de recursos humanos poco efectivas.

De hecho, todo lo anteriormente expuesto pudiera traer como consecuencia: disminución en la reputación corporativa, reducción de los índices de productividad, baja significativa en los niveles de crecimiento empresarial, escaso desarrollo de habilidades a nivel humano, insatisfacción laboral, resistencia al cambio, bajo nivel de cohesión, hostilidad y de forma general una desmotivación de los miembros, dificultades en la coordinación del trabajo, lo que acarrea dispersión de tiempo y esfuerzo, incumplimiento de los deberes y por último objetivos y metas por alcanzar poco definidas.

Al comparar estas evidencias y considerar los aspectos teóricos y metodológicos, con los planteamientos sobre la situación problemática por la cual atraviesa el Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A., se plantea el siguiente objetivo: Diagnosticar los procesos gerenciales que ejecuta el personal directivo del Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A. (FIBASA) en su gestión administrativa como herramienta para el alcance de la competitividad organizacional.

DESARROLLO

Gestión

Según Rubio (2006), “la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados” (p. 14). Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre lo hacían en su cargo anterior. Generalmente, esto se debe a que no se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Del mismo modo, Kaplan y Norton (2005), cuestionan la gestión sólo con indicadores; según su apreciación, este método “comunica los inductores de resultados futuros, que crean valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación” (p. 96). Pero, con la utilización del cuadro de mando integral, los directivos ahora pueden medir de qué manera sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros.

Gestión administrativa

La gestión administrativa según Chiavenato (2006), es “la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible” (p. 123). Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos.

Por otra parte, Welsh, Hilton y Gordon (2005), expresan que son “una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar personal y controlar” (p. 179).

Por otro lado, Munch y García (2004), plantean que “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 31). De este modo, puede inferirse que la gestión administrativa es sumamente importante dentro de cualquier organización puesto que permite trabajar eficientemente cumpliendo cada una de las etapas para ejercer un proceso específico y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos, así como para la ejecución de las actividades de cualquier empresa, de una forma sistemática del cómo hacer las cosas, desempeñando

ciertas actividades con el propósito de alcanzar las metas que se desean.

Según, Chiavenato (2006), este proceso se estructura en 4 fases, las cuales se detallan a continuación:

Planificación administrativa. Para el óptimo desempeño de cualquier actividad, lo ideal es establecer desde su inicio un objetivo determinado y un orden que permita canalizar en forma adecuada los recursos y los esfuerzos invertidos en ello. En general, la planificación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos, se trata entonces; de un modelo teórico para la acción futura, empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Organización Administrativa. Stoner, Freeman y Gilbert (2004), indican que “organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (p. 12), lo cual significa la asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes.

Dirección administrativa. Según, Da Silva (2002), es “la influencia para que otras personas realicen sus tareas de modo que se alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye energizar, activar y persuadir a esas personas” (p. 10). De este modo, la dirección se encarga de conducir y motivar a los empleados en sus intentos por alcanzar las metas de la organización, establecer comunicación con los trabajadores, ofrecer soluciones para los conflictos y administrar los cambios.

Control Administrativo. Según, Schermerhorn (2002), “es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario” De esta manera, todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado.

Habilidades Gerenciales

Una habilidad es la capacidad para traducir el conocimiento en una acción que dé lugar al desempeño deseado. En palabras de Bateman y Snell (2001), “las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud” (p. 25), de hecho; cuando los gerentes poseen estas habilidades y realizan las funciones administrativas obtienen como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Obviamente, se requieren muchas habilidades para dominar del trabajo administrativo, las más importantes son aquellas que permiten a los administradores ayudar a otros a ser más productivos en su trabajo, Schermerhorn (2002), clasificó las habilidades fundamentales de los administradores en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales, aunque todas ellas son esenciales para los administradores, su importancia relativa tiende a variar según el nivel de responsabilidad administrativa. Una habilidad técnica según el autor antes citado “es la capacidad para usar un conocimiento o destreza especial para realizar determinadas tareas” (p. 15), estas se adquieren inicialmente mediante la educación formal y luego se desarrollan por medio de la capacitación y la experiencia laboral.

Habilidades técnicas. Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento que tiene un administrador para trabajar utilizando varias herramientas que le permitan facilitar las labores tanto propias como la de los subordinados, de modo que el gerente o supervisor transmita el conocimiento para el uso de dichas herramientas, el aplicar los conocimientos para llevar por buen camino a la empresa y así lograr y satisfacer las necesidades.

Habilidades humanas. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción de las personas. El desarrollo de la cooperación en el equipo, el estímulo de la participación sin recelos y el involucramiento de las personas. Schermerhorn (2002), enfatiza que “la capacidad para trabajar bien en colaboración con otras personas es una habilidad humana” (p. 15), de tal modo que, un gerente con estas habilidades tendrá un alto grado de conocimiento de sí mismo y la capacidad para comprender o empatizar con los sentimientos de otras personas.

Habilidades conceptuales. Todos los gerentes capaces tienen, en última instancia, la habilidad para examinar las situaciones desde una perspectiva amplia, y para resolver problemas en beneficio de todas las personas implicadas. Representa la capacidad cognitiva más sofisticada del administrador, que le permite planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y predecir oportunidades donde ninguna otra persona la ve. Incluyen la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo La facilidad para trabajar con ideas y conceptos, teorías y abstracciones.

Competitividad organizacional

Hill y Jones (2005), señalan que “la competitividad se puede referir al grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a futuro”

(p. 140). En este sentido, ser competitivo significa tener posibilidades para ganar en las competencias que vendrán. Mientras, que en lo que se refiere al pasado, los autores (ob/c), "la competitividad se puede describir como punto de referencia para los resultados pasados. En este sentido, ser competitivo significa haber podido alcanzar una clasificación favorable dada" (p. 142).

Factores de Competitividad organizacional

Según, Hill y Jones (2005), agrega que los cinco factores que conforman y sostienen a la ventaja competitiva son (eficiencia superior, calidad, innovación, respuesta al cliente y el factor humano) los cuales se derivan de las actividades distintivas de la empresa, a saber:

Eficiencia superior. Para Hill y Jones (2005), un negocio constituye únicamente un dispositivo para transformar entradas de material en productos. Las entradas son factores básicos de producción, tales como la mano de obra, la tierra, el capital, la administración y los conocimientos tecnológicos. Los productos son los bienes y servicios que produce el negocio. La medida más sencilla de la eficiencia es la cantidad de entradas de material que necesita para producir un artículo dado. Mientras más eficiente sea la empresa, menos entradas de material necesitará para producir un producto determinado. La productividad de los empleados se mide generalmente por la producción por empleado y la productividad del capital y por la producción por unidad de capital invertido.

Calidad superior. Hill y Jones (2005), plantean que es posible considerar un producto como a un conjunto de atributos. Por ejemplo, entre los atributos de muchos productos físicos se cuenta la forma, las características, el desempeño, la durabilidad, la confiabilidad, el estilo y el diseño del producto. Se dice que un producto tiene una calidad superior cuando los clientes perciben que hay más valor en los atributos de un producto específico, en comparación con los mismos atributos para los productos de la competencia.

Innovación. Para Robbins y Coulter (2005), la innovación es un proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil. Por lo tanto, la organización innovadora se caracteriza por su habilidad para canalizar la creatividad en resultados útiles. Cuando los gerentes hablan de cambiar una organización para volverla más creativa, por lo general quieren decir que desean estimular y cultivar la innovación.

Respuesta superior al cliente. Según Hill y Jones (2005), para poder alcanzar una actitud de respuesta superior antes los clientes, una empresa debe ser capaz de hacer un mejor trabajo que sus competidores en cuanto a la identificación y satisfacción de las necesidades de sus clientes. Entonces los clientes le darán más valor a sus productos, y crearán una diferenciación con base en una ventaja competitiva.

Factor Humano. Según, Fernández, Montes y Vásquez (2010), el factor humano como parte fundamental del proceso de producción de la empresa "es sin duda el recurso imprescindible sin el que cualquier empresa entraría en crisis, colocándose en una posición delicada con tendencia a desaparecer del ámbito empresarial" (p.98). Sin duda, el capital intelectual generador de ideas creativas que, llevadas a la práctica, se convierten en mejoras de los procesos, los productos, los servicios, las maneras de llevar la administración, entre otras. Por ello, la gerencia debe dar valor prioritario en la selección, capacitación, mantenimiento y desarrollo personal y profesional. Desde los niveles corporativo y gerencial hasta el productivo, el factor humano es el que dicta buena parte de la pauta, por lo que merece especial atención en su valor.

MATERIALES Y MÉTODOS

Naturaleza de la investigación

La presente investigación se ajusta al enfoque cuantitativo, el mismo se fundamenta en el positivismo el cual percibe la uniformidad de los conceptos, aplica la concepción hipotética deductiva como una forma de acotación, su filosofía señala que lo tangible, lo concreto, lo que puede ser percibido por los sentidos se puede investigar. Martínez (2004), plantea "la idea central de filosofía positivista sostiene que fuera de nosotros existe una realidad totalmente hecha, acabada, y plenamente externa y objetiva, y que nuestro aparato cognitivo es como un espejo que la refleja dentro de sí" (p. 49).

Tipo de investigación

Según Palella y Martins (2006), "el tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar, el mismo orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios" (p.97). Por ello, de acuerdo a los objetivos del estudio, al alcance de los mismos y la utilización de los aportes teóricos de los autores, esta investigación puede definirse como descriptiva, puesto que busca recopilar

datos y sirve para describir diversas pautas de comportamiento social.

Diseño de la investigación

Se considera esta investigación dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de las variables y no la manipulación de éstas. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006), explican que en la investigación no experimental “no se hacen variar intencionalmente la variable, lo que hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 189). Al respecto, el estudio se ubica dentro de este tipo de diseño, por cuanto no se manipularon deliberadamente las variables en estudio (gestión administrativa y competitividad) sino que sencillamente se recolectaron los datos que permitieron generar la información acerca del análisis de la gestión administrativa como herramienta para el alcance de la competitividad organizacional.

Población y muestra

Esta investigación utilizó una población constituida fundamentalmente por 07 trabajadores del área administrativa de la empresa objeto de estudio, así como también al personal directivo, compuesto por cuatro (04) gerentes (general, administrativo, talento humano, comercialización) para un total de once (11) sujetos, por considerar que en ellos se evidencia la problemática investigada en este estudio.

Cuadro 1. Distribución de la población perteneciente a la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A.

| Personal | Numero de sujetos |
|---------------------------------|-------------------|
| Personal Directivo | 04 |
| Supervisor de seguridad laboral | 01 |
| Auxiliar de seguridad laboral | 01 |
| Auxiliar contable | 01 |
| Analista de nomina | 02 |
| Asistentes administrativos | 02 |
| Total | 11 sujetos |

Fuente: Departamento de Talento Humano. Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A. (FIBASA, 2018)

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Dentro de este contexto se presentan los resultados y su discusión, fundamentando esta con el respectivo soporte teórico de acuerdo a los autores citados se organiza la información en cuadros y gráficas, donde se exponen las frecuencias de las respuestas, las cuales son absolutas y relativas, luego se hace el respectivo análisis.

En el cuadro 2, se establece una comparación de las respuestas emitidas por los dos estratos poblacionales que intervinieron en el estudio. Al analizar el mencionado indicador en los trabajadores se pudo evidenciar; que; un 57% de unidades informantes se inclinó hacia la alternativa algunas veces, mientras que el restante 43%, opinaron que casi siempre, evidenciándose las debilidades existentes en el proceso planificación. En tal sentido, los encuestados señalan que solo algunas veces el personal directivo analiza con los trabajadores la planificación de las actividades de la empresa, de la misma manera señalaron que solo algunas veces la planificación se orienta hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales, y que solo algunas veces el personal directivo considera las diferentes opiniones de los trabajadores durante el proceso de planificación.

Estos resultados podrían obstaculizar el logro de metas y planes en la empresa, ya que a través de la planificación se trazan los objetivos y a su vez; permite señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos. Asimismo, evita la improvisación mejorando la coordinación de las tareas y actividades, asegurando un mejor uso de los recursos existentes. Las circunstancias anteriores, contradicen los señalamientos de Schermerhorn (2002), quien expone que la planificación es “el proceso de establecer los objetivos de desempeño y de la determinación de las acciones que deberán realizarse para lograrlos” (p. 12). Por ello, mediante la planificación se pueden identificar los resultados de trabajo deseado y los medios para poder alcanzarlos.

Sin embargo, al analizar las respuestas emitidas por el personal directivo, se observa que estos difieren de la opinión de los trabajadores, al señalar en un 75% que siempre analizan con el personal a su cargo la planificación de las actividades organizacionales. Del mismo modo, un 25% restante manifestó que casi siempre lo hace.

Cuadro 2. Resultados Porcentuales del indicador: Planificación. Diagnosticando los procesos gerenciales que ejecuta el personal directivo del Frigorífico Industrial Santa Bárbara (Trabajadores y personal directivo)

| ITEMS | ALTERNATIVAS | | | | | | | | | |
|---|--------------|------|---------------|------|----------------|------|-------------|------|--------|------|
| | Siempre% | | Casi Siempre% | | Algunas veces% | | Casi Nunca% | | Nunca% | |
| | Trab. | Dir. | Trab. | Dir. | Trab. | Dir. | Trab. | Dir. | Trab. | Dir. |
| 1 Analiza con los trabajadores la planificación de las actividades de la empresa | - | 75 | 43 | 25 | 57 | - | - | - | - | - |
| 2 Orienta la planificación hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales. | - | 50 | 29 | 50 | 71 | - | - | - | - | - |
| 3 Durante el proceso de planificación considera las diferentes opiniones de los trabajadores. | - | 100 | 14 | 0 | 86 | - | - | - | - | - |
| TOTAL% | - | 75 | 29 | 25 | 71 | - | - | - | - | - |

Leyenda: Trab.: Trabajadores; Dir.: Directores.

En el cuadro 3, se establece una comparación de las respuestas emitidas por los dos estratos poblacionales que intervinieron en el estudio. Al analizar el mencionado indicador en los trabajadores se pudo evidenciar que un 61% de encuestados seleccionó la opción casi siempre, mientras un 39% se inclinó hacia la opción siempre. Lo cual muestra una tendencia positiva al señalar que casi siempre el personal directivo participa junto a los trabajadores en la consecución de las metas organizacionales. Agrupa de manera organizada las actividades a realizar para fortalecer la estructura empresarial, así mismo casi siempre a la hora de organizar y asignar las actividades lo hace de acuerdo a las capacidades de los trabajadores a su cargo.

Tales señalamientos redundan en beneficios para la empresa en estudio, y fortalecen las ideas de Stoner, Freeman y Gilbert (2004), quienes indican “organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la empresa” (p. 12), lo cual significa la asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. En este contexto, la organización como parte de la gestión administrativa implica la necesidad de coordinar eficazmente todas las actividades humanas para obtener y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos financiero, materiales y humanos, para que deliberadamente organizadas favorezcan el logro de los objetivos.

De manera coincidente, el personal directivo manifestó en un porcentaje de 75% que siempre realiza y cumple las funciones de organización. De hecho, la distribución del trabajo y asignación de las actividades y responsabilidades representan los componentes primordiales en la organización; no basta con establecer las actividades a realizar, sino que éstas deben recaer bajo la responsabilidad de una persona que no sólo las cumpla, sino que se haga responsable de ellas.

Cuadro 3. Resultados Porcentuales del indicador: Organización. Diagnosticando los procesos gerenciales que ejecuta el personal directivo del Frigorífico Industrial Santa Bárbara

| ITEMS | ALTERNATIVAS | | | | | | | | | |
|--|--------------|------|---------------|------|----------------|------|-------------|------|--------|------|
| | Siempre% | | Casi Siempre% | | Algunas veces% | | Casi Nunca% | | Nunca% | |
| | Trab | Dir. | Trab | Dir. | Trab | Dir. | Trab | Dir. | Trab | Dir. |
| 4 Participa junto a los trabajadores en la consecución de las metas organizacionales. | 29 | 75 | 71 | 25 | - | - | - | - | - | - |
| 5 Agrupa de manera organizada las actividades a realizar para fortalecer la estructura empresarial. | 43 | 50 | 57 | 50 | - | - | - | - | - | - |
| 6 A la hora de organizar y asignar las actividades lo hace de acuerdo a las capacidades de los trabajadores a su cargo | 43 | 100 | 57 | 0 | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL% | 39 | 75 | 61 | 25 | - | - | - | - | - | - |

Leyenda: Trab.: Trabajadores; Dir.: Directores.

CONCLUSIONES

En el proceso de planificación presenta debilidades acentuadas que dificultan canalizar en forma adecuada los recursos y los esfuerzos invertidos en su ejecución, ya que los objetivos y metas no se encuentran claramente definidos. Asimismo, con respecto al proceso de organización se denota que no se aplica de forma efectiva una distribución de autoridad y de trabajo, lo cual acarrea una distribución inadecuada de recursos y poca coordinación de los individuos y grupos para lograr los planes.

En referencia al proceso de dirección se evidenció la poca efectividad en las políticas de liderazgo implementadas por la gerencia que dificultan conducir y motivar a la fuerza trabajadora para el logro de los objetivos planeados. Finalmente, se logró concluir que las políticas de control administrativo presentan deficiencias que dificultan la medición del desempeño y la evaluación de los resultados con los parámetros previamente establecidos.

Finalmente, al determinar los factores de la competitividad organizacional necesarios en la gestión administrativa del personal directivo del Frigorífico Industrial Santa Bárbara, S.A. (FIBASA), se concluye que la misma presenta poca eficiencia en sus procesos productivos que dificultan reducir los costos de producción afectando de manera directa su productividad. Igualmente, en cuanto al factor calidad superior se percibió el poco interés mostrado para elaborar productos con valor agregado que aseguren contar con la preferencia de los consumidores frente a la competencia. Del mismo modo, en cuanto a su

capacidad de innovación se denota la escasa habilidad de la gerencia para canalizar la creatividad de los trabajadores y lograr convertirla en resultados útiles.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bateman, T. y S. Snell. (2001). *Administración*. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México, D.F. Thomson.
- Fernández, E, Montes, J. y C. Vásquez. (2010). Factores relevantes en el análisis de la competitividad empresarial. *Revista Alta Dirección*. N° 210. pp. 41-51.
- Hernández, R; Fernández, C. y P. Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw-Hill de México, S.A.
- Hill, M. y D. Jones. (2005). *Administración estratégica. Conceptos, competitividad y globalización*. Tercera edición. Internacional Thomson Editores. México.
- Kaplan, R. y D. Norton. (2012). *El cuadro de mando integral. The Balance Scorecard*. Editorial: Harvard Business Press. Barcelona, España.
- Munch, L. y J. García. (2004) *Fundamentos de Administración*. Primera edición. Editorial Trillas. México.
- Parella, F. y S. Martins. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Robbins S. y M. Coulter. (2005). *Administración*. Primera edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Primera edición. Editorial Paraninfo. México.
- Schermerhorn, J. (2002). *Administración*. Primera edición. Editorial Limusa Wiley. México D.F.
- Stoner, J, Freeman, E. y D. Gilbert. (2004). *Administración*. Octava edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Welsh, G, Hilton, R. y P. Gordon. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. Sexta edición. Editorial Pearson Educación. México.