

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

*Tesis para optar por el grado académico de
licenciatura*

**ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO
FINANCIERO DE MULTIMEDIOS COSTA
RICA, SABANA SUR, SAN JOSÉ, A FIN DE
MEJORAR LA GESTIÓN Y EL NIVEL DE
PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.**

GERALD CALDERÓN ACEVEDO

Agosto, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
DECLARACIÓN JURADA	9
.....	9
CARTA DE TUTOR.....	10
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR.....	11
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	12
.....	12
DEDICATORIA.....	13
AGRADECIMIENTOS	14
RESUMEN	15
Abstract	17
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	20
1.1.2 Delimitación del problema	27
1.1.3 Justificación.....	27
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	29
1.2 OBJETIVOS	29
1.3.1 Objetivo general	29
1.3.2 Objetivos específicos	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	31
Antecedentes históricos.....	32
2.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	33
Empresa.....	33
Contabilidad Financiera.....	34
Contabilidad de Costos	34

Contabilidad Administrativa.....	34
Administración.....	35
Proceso administrativo.....	36
Planear.....	36
Organizar.....	37
Integración.....	37
Dirigir.....	38
Control.....	38
Organización.....	39
Establecimiento de metas.....	39
Productividad.....	40
Eficacia.....	40
Eficiencia.....	40
.....	41
Cuadro de mando integral.....	41
Coaching.....	41
Empowerment.....	43
Liderazgo.....	43
Comportamiento Organizacional.....	45
Grupo de trabajo.....	46
Equipo de trabajo.....	46
Equipos para resolver problemas.....	46
Equipos transfuncionales.....	46
Equipos virtuales.....	47
Equipos autodirigidos.....	47
Estrés.....	48
Evaluación de desempeño.....	49
Comunicación.....	49
División de trabajo.....	50
Autoridad organizacional.....	51
La centralización de la administración.....	51
Descentralización.....	51

Delegación de poder de decisión	51
Organigramas	51
Renovación de la Organización	52
Crecimiento del Puesto	52
Enriquecimiento del Puesto.....	52
Descripción del Puesto.....	53
Calidad de vida en el trabajo.....	53
Modificación del Comportamiento	53
La motivación	53
Asesoría Externa.....	54
Auditoría Interna.....	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	55
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	56
Cualitativo	56
Cuantitativo	56
Mixto.....	56
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	57
Exploratorio	57
Descriptivo	57
Correlacional	57
Explicativo	58
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.3.1 Diseños cuantitativos	58
3.3.2 Diseños Cualitativos.....	60
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....	61
3.4.1 Población	61
3.4.2 Tipo de muestra	62
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.	63
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes.....	65
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	65
3.5.1 Cuestionario	66
3.5.3 Observación	67

3.6 VARIABLES (estudio cuantitativo) O CATEGORÍAS (estudio cualitativo)	68
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	72
4.1 GENERALIDADES	74
4.2 ESPECIFICIDADES PARA TRABAJOS CUANTITATIVOS	88
4.3 ESPECIFICIDADES PARA TRABAJOS CUALITATIVOS	88
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	90
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
6.1 CONCLUSIONES.....	96
6.2 RECOMENDACIONES	98
CAPITULO VII: PROPUESTA.....	101
6.1 Propuesta	103
6.2 Institución.....	103
6.3 Responsable.....	103
6.4. Objetivos de la propuesta	103
6.4.1 Objetivo General	103
6.4.2 Objetivos Específicos	103
6.5 Desarrollo de la propuesta.....	104
6.5.1 Implementación del Organigrama	104
6.5.2 Perfiles de puestos.....	110
6.5 Tiempo estimado para la ejecución.....	120
6.6 Presupuesto para su implementación	122
REFERENCIAS.....	123
Bibliografía	123
ANEXOS	125

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diferencias entre eficiencia y eficacia	41
Ilustración 2 El gerente de ayer y el gerente de hoy.	44
Ilustración 3. Estructura Organizacional Actual	87
Ilustración 4. Organigrama Propuesto.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de Inclusión y Exclusión	65
Tabla 2. Edad	74
Tabla 3. Sexo	75
Tabla 4. ¿Tiempo de servicio en la empresa?.....	76
Tabla 5. ¿Grado académico?	77
Tabla 6. ¿Está satisfecho con su horario laboral?.....	78
Tabla 7. ¿Le permite las horas diarias, cumplir con todas sus responsabilidades?..	79
Tabla 8. ¿Está satisfecho con su carga de trabajo?.....	80
Tabla 9. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta, le ayudan al cumplimiento de sus tareas?	81
Tabla 10. ¿Ha sufrido estrés laboral?	82
Tabla 11. ¿Cómo considera el clima laboral?	83
Tabla 12. ¿Cómo considera su jefatura inmediata?	84
Tabla 13. Perfil de Puesto Contralor	111
Tabla 14. Perfil de Puesto Encargado de Facturación	112
Tabla 15. Perfil de Puesto Auxiliar de Facturación	113
Tabla 16. Perfil de Puesto Contador	114
Tabla 17. Perfil de Puesto Tesorero	115
Tabla 18. Perfil de Puesto Encargado de Ingresos	116
Tabla 19. Perfil de Puesto Encargado de Egresos	117
Tabla 20. Perfil de Puesto Encargado de Sitios	118
Tabla 21. Perfil de Puesto Auxiliar de Sitios.....	119
Tabla 22. Implementación de la Propuesta	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad	75
Gráfico 2. Sexo.....	76
Gráfico 3. ¿Tiempo de servicio en la empresa?	77
Gráfico 4. ¿Grado académico?	78
Gráfico 5. ¿Está satisfecho con su horario laboral?	79
Gráfico 6. ¿Le permite las horas diarias, cumplir con todas sus responsabilidades?	80
Gráfico 7. ¿Está satisfecho con su carga de trabajo?	81
Gráfico 8. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta, le ayudan al cumplimiento de sus tareas?	82
Gráfico 9. ¿Ha sufrido estrés laboral?	83
Gráfico 10. ¿Cómo considera el clima laboral?	84
Gráfico 11. ¿Cómo considera su jefatura inmediata?	85

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Gerald Calderón Acevedo, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1617-0334 egresado de la carrera de Administración de Negocios, de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Análisis del Departamento Financiero de Multimedios Costa Rica, Sabana Sur, San José**, a fin de mejorar la gestión y el nivel de productividad en la organización es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los seis días del mes de agosto del año dos mil veinte.

Firma del estudiante: Gerald Calderon R.

Cédula: 1-1617-0334

CARTA DE TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 28 de julio del 2020

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Facultad de Ciencias Económicas

Estimados señores:

El estudiante Gerald Calderón Acevedo, cédula de identidad número 1 1617 0334, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE MULTIMEDIOS COSTA RICA, SABANA SUR, SAN JOSÉ, A FIN DE MEJORAR LA GESTION Y EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACION". El cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciado en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

RONALD ORTIZ RAMIREZ
 (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por RONALD ORTIZ
 RAMIREZ (FIRMA)
 Fecha: 2020.08.05
 21:02:23 -06'00'

MSc. Ronald Ortiz Ramírez
Cedula 1-0591-0178
CPCE No. 2146

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 18 de agosto del 2020

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera de Administración

Estimado señor

El estudiante GERALD CALDERÓN ACEVEDO, cédula de identidad 1 1617 0334, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE MULTIMEDIOS COSTA RICA, SABANA SUR, SAN JOSÉ, A FIN DE MEJORAR LA GESTIÓN Y EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN", el cual ha elaborado para obtener su grado de licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

ALEXANDER
CORDERO
CESPEDES
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por ALEXANDER
CORDERO CESPEDES
(FIRMA)
Fecha: 2020.08.18
10:19:00 -06'00'

MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 03 de setiembre del 2020

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Gerald Calderón Acevedo con número de identificación 1-1617-0334 autor (a) del trabajo de graduación titulado Análisis del Departamento Financiero de Multimedia Costa Rica, Sabana sur, San José, a fin de mejorar la gestión y el nivel de productividad en la organización presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Gerald Calderon R.

1-1617-0334

Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

A Dios primeramente por permitirme llegar hasta acá, por toda la sabiduría y la fuerza que me ha dado durante todo este tiempo para salir adelante y poder seguir cumpliendo mis metas.

A mi familia que me ha respaldado en todo momento a lo largo de mi vida, parte de mis logros es gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecerles a todas las personas que me alentaron durante la realización este proyecto, a Multimedios Costa Rica por permitirme llevar a cabo esta investigación en la empresa, a todos los compañeros de trabajo y amigos que me ayudaron con la recopilación de información.

A todos los profesores que durante toda la carrera compartieron sus conocimientos para crear profesionales.

RESUMEN

Se propone la reorganización del Departamento Financiero de Multimedios Costa Rica, con el fin de poder aumentar la productividad del departamento y que este suministre información precisa a la gerencia para la toma de decisiones, esto lográndolo por medio de un análisis de las funciones y de los procesos establecidos para las diferentes áreas y poder atender diversos temas que permitan contar con un mejor ambiente laboral.

Capítulo I: En este capítulo se presentan, el planteamiento del problema, antecedente nacionales e internacionales, delimitación del problema, justificación del problema, objetivo general y objetivos específicos de la investigación.

Capítulo II: Corresponde al marco teórico en donde se abarcan temas como la historia de la empresa y conceptos relacionados con la reestructuración, contabilidad, administración, entre otros.

Capítulo III: En este capítulo se presenta el marco metodológico abarcando puntos como el enfoque de la investigación, alcance de la investigación, diseño de la investigación, población, muestra, criterios de inclusión y exclusión y variables.

Capítulo IV: Este capítulo es de resultados, se muestran los datos recolectados por medio del cuestionario, en tablas y gráficos correspondientes a cada pregunta para una fácil comprensión.

Capítulo V: Se analizan los datos recolectados para la investigación, datos relevantes para esta investigación, con el fin de definir conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI: Se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo a través de los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo VII: Con base a la información antes expuesta, se presenta una propuesta con el fin de poder incrementar la productividad del Departamento Financiero.

Abstract

The reorganization of the Financial Department of Multimedios Costa Rica is proposed, in order to increase the productivity of the department and that this provide accurate information to management for decision-making, this being achieved through an analysis of the functions and processes established for the different areas and being able to attend to various issues that require a better work environment.

Chapter I: This chapter presents the problem statement, national and international background, delimitation of the problem, justification of the problem, general objective and specific objectives of the investigation.

Chapter II: Corresponds to the theoretical framework covering topics such as the history of the company and concepts related to restructuring, accounting, administration, among others.

Chapter III: This chapter presents the methodological framework covering points such as the focus of the research, scope of the research, design of the research, population, sample, inclusion and exclusion criteria and variables.

Chapter IV: This chapter is about results, the data collected through the questionnaire is shown in tables and graphs corresponding to each question for easy understanding.

Chapter V: Analyze the data collected for the research, relevant data for this research, in order to define conclusions and recommendations.

Chapter VI: The conclusions and recommendations of the work are presented through the specific objectives of the research.

Chapter VII: Based on the aforementioned information, a proposal is presented in order to increase the productivity of the Financial Department.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Una vez concebida la idea del estudio, como investigador debes familiarizarte con el tema en cuestión. Aunque el enfoque cualitativo es inductivo, necesitas conocer con mayor profundidad el terreno que estás pisando”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 392)

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 7)

Al recolectar la información de trabajos como tesis, proyectos de graduación, libros, y demás documentos se destacan:

La investigación titulada “**Propuesta de diseño organizacional para la empresa JBL Ingeniería SAS**” realizada por Luis Orlando Manosalva Ramírez y Karen Johanna Torres Pérez en el año 2017, indicaron que le era necesario definir una estructura en la que permitiera alcanzar mecanismos de procesos más óptimos, en todas las aéreas que le involucraban. Ya que la empresa JBL INGENIERIA SAS, cuya actividad es la construcción de obras civiles, se apoya en la contratación amplia de personas y una mejora en la productividad junto con los años de experiencia de

esta compañía, le facilitarían a alcanzar mayores rendimientos. La compañía en ese momento contaba con diversos profesionales incorporados, 150 en total que entre los cuales ingenieros, operadores, choferes, inspectores y demás que formaban parte del equipo de trabajo.

La investigación titulada **“La reorganización empresarial para el incremento de la rentabilidad de la comercializadora de combustibles negociaciones MPEREZR S.C.R.L.”** realizada por Hellen Rosario, Fernandez Salazar, menciona que al momento de trabajar en el mercado de los combustibles es necesario que los manejos de estos recursos sean tratados con mucho control, ya que es un material que presenta mucha demanda en diversos lugares del mundo. La Comercializadora de Combustibles Negociaciones MPEREZR S.C.R.L prestaban diversos factores que repercutían en su buen funcionamiento, estaba desordenada y no cumplía con los procesos necesarios por falta de asesorías y de experiencia en el área. Al comercializar con un recurso como el de los combustibles, las compañías que lo distribuyen, están anuentes a variables económicas o políticas de acuerdo a su uso, a nivel nacional e internaciones por presiones externas, por lo que un proceso definido que cubriera desde la parte de la dirección y el operativo, era preciso para el buen funcionamiento de la empresa.

La investigación titulada **“Propuesta de reorganización administrativa en los puestos de trabajo, que contribuya a mejorar el desempeño del recurso humano de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, departamento de La Unión”** realizada por Ana Victoria Chavez León, Sandra Yamileth Madrid Jimenez y

Lourdes Guadalupe Salamanca Martínez, indicaron que la Alcaldía Municipal de Santa Rosa De Lima, presentaba problemas administrativos por falta de asignación de tareas definidas en todas las áreas involucradas, y sumado a esto una desinformación de quien era el encargado de realizarlas, causaba consecuencias en el cumplimiento de las labores. Por lo que se propuso definir las labores que corresponde en cada departamento, con esto atacando directamente al problema de tareas sin ejecutar y ampliando el campo de acción en la resolución de solicitudes en un tiempo menor, disminuyendo tiempos de espera. Al ser una Alcaldía, en el sistema burocrático, ya que por sí solo presentan muchos trámites, lo eran aún más por la desorganización presente.

A los colaboradores les permitió conocer de una manera más concreta sus funciones y así poder mejorar su desempeño y mejorar el funcionamiento de la Alcaldía, mejorando de manera significativa la atención de la misma y que los usuarios obtuvieran prontitud en sus gestiones.

El trabajo titulado **“La reorganización administrativa y su impacto en el desarrollo de la empresa SOFONISBA S. A.”** realizado por Ofelia Carolina Lozada Cedeño en el año 2015, mencionaron que la empresa SOFONISBA SA encargada de producir vinos y jugos de diferentes sabores fue fundada en el año 2000 por un par de hermanos quienes lograron poner en marcha este negocio. La investigación, se basa en la reorganización administrativa, ya que SOFONISBA SA fue fundada con conocimientos poco profesional y técnico, por lo que, al dar este aporte profesional de reorganización, se buscó que la empresa presentara un impacto en la

productividad. Este tipo de carencias es usual en empresas familiares y jóvenes en el mercado, ya que no cuentan en la mayoría de los casos, las ideas administrativas necesarias para el funcionamiento de un negocio. La compañía distribuye sus productos a lo largo del país e incluso exporta, debido a esto fue necesario en gran medida establecer una estructura que permitiera poder seguir satisfaciendo a los clientes y al mismo también poder ir abriendo nuevos mercados para que la compañía fuese creciendo.

La toma de decisiones son puntos importantes, pues definen el futuro de la compañía. Al momento de tomarlas, es necesario contar con toda la información necesaria para este proceso y establecer un mecanismo en el que se establezca cuál es el enfoque, los objetivos a alcanzar y las estrategias necesarias para poder tener éxito en las decisiones.

La investigación realizada por Ariana Peña Alvarado en el 2019 titulada **“Estudio del clima organizacional y su impacto en el desempeño de los colaboradores del Área de Gestión Administrativa del Poder Judicial en la Provincia de Puntarenas, II Semestre de 2018”** hace hincapié a los graves daños que puede sufrir alguna organización al presentar niveles bajos de motivación, cooperación, solidaridad, y comunicación, aspectos importantes en cualquier compañía que son indispensables para el cumplimiento de metas. Expuso también la falta de dirección, por parte de los superiores quienes, en el papel, debieron de servir de guía para el bienestar de la empresa. Los niveles de desempeño bajaron, producto de todos estos temas que interfieren directamente en las tareas diarias. Apoyó la idea de una clara estructura y acompañamiento de los mandos altos, que con el cual, iba a traer

consigo beneficios tales como el incremento del desempeño producto de un compromiso por parte de los colaboradores, la atracción de talentos y retención de los mismos.

La investigación titulada **“Propuesta de una estrategia para el mejoramiento de la gestión de atención, prevención, promoción y capacitación que realiza el**

Departamento de Área Social de la Municipalidad de Santa Cruz Guanacaste”

realizado por Geiner Enrique Lopez Jimenez, Kerlyn Cristina Rodríguez Soto, Karen

Adriana Salazar Espinoza y Arlette Soto Gutierrez, mencionaron que el ente no

contaba con los mecanismos establecidos para poder confirmar el logro de los

objetivos planteados, esto debido a que no existía una estructura organizacional

optima que comprobara la eficiencia de los proyectos realizados por dicha

municipalidad. Se fundamentaron que en este ente es indiscutible, el buen

funcionamiento y la correcta administración de los recursos, el establecer las

estrategias del departamento y que los colaboradores tengan conocimiento para que

puedan desempeñar las funciones que les corresponden de una manera eficiente.

Por esta razón propusieron una estrategia para poder resolver esas necesidades que

presentaban, a pro de la comunidad con el correcto uso de los recursos para que el

bienestar social y disminuir la problemática que se presentaba.

El trabajo titulado **“Implementación de un sistema administrativo para la**

evaluación eficiente de los recursos para la empresa Autos Corcobado

Internacional S.A. (Mapache Rent a Car), ubicado en San José, a setiembre

2019” realizado por Ingrid Daniela Zúñiga Ocampo en el año 2019, quien

implementó un sistema administrativo de control interno, que permitiera identificar los factores de riesgo para la compañía, ya que la misma presentó una caída considerable en sus ventas, producto de un control interno débil. Se formuló la necesidad de revisar los diversos procesos que se realizan y actualizarlos con el fin de identificar los riesgos en un tiempo considerable, para la corrección de los mismos y así, intentar que la compañía no siga perdiendo clientes ante la competencia. Es frecuente que compañías con una trayectoria considerable como la de la empresa Autos Corcobado con 25 años de operar, tengan dificultades en su área administrativa que interfiere en el crecimiento de la misma.

El trabajo titulado **“Análisis de la gestión administrativa- financiera de la ASADA La Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el período 2014-2016”** realizado por María de los Ángeles Carvajal Vega, Diana Carolina Cortés Enríquez y Ramón Alfredo León Arias investigaron sobre la empresa encargada de proveer agua potable en la zona. Al abastecer este recurso hídrico es necesario contar con una estructura administrativa que sea competente a satisfacer la demanda de los abonados. Por lo que analizaron si la estructura presente era la adecuada para lograr alcanzar los objetivos propuestos y poder solucionar las dificultades presupuestarias y de planificación, con el fin de lograr brindar un servicio satisfactorio a la comunidad.

El trabajo titulado **“The Effectiveness of Internal Audit and Internal Control Systems in Greek Banks”** realizado por Theodoridou Paraskevi en el 2016, habla

sobre el extremo control en los procesos que deben de tener las entidades bancarias en general. La idea principal es analizar la eficacia de los sistemas de auditoria y resaltar la importancia de auditoria interna y control interno, ya que expresa que en las instituciones bancarias están expuestas a muchos riesgos, internos y externos, por lo que es necesario contar con sistemas óptimos y eficientes para el cumplimiento de los objetivos, eliminando o reduciendo riesgos potenciales para su adecuada gestión. Considera la importancia de contar con personal capacitado para para llevar a cabo el proceso correcto y permitir que los colaboradores puedan ir redirigiendo los procesos y puedo ofrecer nuevas ideas para el logro de la efectividad.

La investigación titulada **“The Effects of Organizational Restructuring and Acceptance of Change on Employees' Motivation”** realizado por Eve Maria Fleming trata de la importancia de saber manejar los grupos de trabajo al momento de realizar algún cambio dentro de la empresa, un cambio estratégico como lo menciona la autora. El trabajo se dirige al estudio del comportamiento de los empleados hacia una reestructuración que logre un cambio de efectividad dentro de la organización, producto de cambios y como afecta esto en la motivación de los colaboradores.

Toma en cuenta los cambios de actitud, proceso de comunicación en los colaboradores a la hora de realizar estos cambios, con el propósito de recomendar a la gerencia las formas más adecuadas para el proceso. La comunicación es importante, pues logra un involucramiento de los miembros de la empresa.

1.1.2 Delimitación del problema

El área de interés en este proyecto es el área financiera, proponiendo una estructura que se ajuste a una visión más clara de las labores a realizar, y con los puestos de trabajo necesarios para la gestión, implementándolo conjuntamente con herramientas que mejoren la toma de decisiones y así optimizar la forma de operar en el departamento.

La compañía experimenta poco a poco un crecimiento en el sector, a pesar de la fuerte competencia consolidada en el país y con años de trayectoria con el que cuentan los competidores. Se apuesta por ofrecer un contenido diferente a lo que habitualmente se muestra en temas publicitarios, tratando de abarcar la mayor parte de la población en el país.

Para poder seguir en el crecimiento pronosticado es necesario que todas las áreas que conforman esta empresa, estén capacitadas para ir logrando los objetivos progresivamente.

1.1.3 Justificación

La finalidad de justificar algún trabajo de investigación es brindar argumentos para explicar la importancia del tema o problema, o dar cuenta de la exploración y el uso de nuevas metodologías y teorías. También consiste en describir la pertinencia del estudio, su viabilidad y factibilidad, así como a sus beneficiarios. (Pimienta Prieto, 2018, pág. 54)

Multimedios cuenta con una plataforma publicitaria bastante completa a comparación con sus demás competidores, cuenta con servicios de radio, televisión, publicidad exterior por medio de vallas publicitarias y publicidad digital. Debido a esto la presente investigación se realizará en el Departamento Financiero, ya que la mayoría de las decisiones determinantes para una organización vienen de la mano con la información financiera, por lo que los colaboradores que desempeñan esta función, además de sus conocimientos técnicos, deben de contar con habilidades blandas, que permitan el fortalecimiento del departamento, motivando el compañerismo, promoviendo un clima organizacional agradable, en el que los colaboradores se sientan cómodos y con esto lograr un compromiso con la empresa.

Se considera que al ser un negocio que ofrece varios niveles de servicio, es determinante contar con los mecanismos y flujos de información necesarios para garantizar una buena gestión.

Con el fin de incentivar un aumento en el desempeño del Departamento Financiero de la empresa, se propone un cambio en la estructura administrativa del mismo, con esto se pretende impulsar la productividad, eliminar reprocesos que son letales en ciertos momentos para las empresas, aumentar la creatividad, nuevas formas de realizar las tareas diarias y actualizar procesos que se realizan en pro de la eficiencia y confiabilidad de los datos con los que se trabaja.

Con esta propuesta se busca que el Departamento Financiero pueda consolidarse con el fin de evitar despidos o renunciaciones, que son aspectos que a las compañías les termina costando dinero y tiempo en todo el proceso de reclutamiento y capacitación

de personal correspondiente y adecuado, para la colocación en un determinado puesto de trabajo.

La facilidad de adaptación es una habilidad necesaria en todo tipo de departamento, crear nuevos procesos y nuevas formas de hacer las cosas es uno de los puntos con los que se diferencian las grandes empresas. Por lo que con esta propuesta se intentará alcanzar resultados de una forma más apropiada.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Se plantea: ¿Cual debe de ser la estructura del Departamento Financiero de Multimedios, para que logre un mejor resultado en la gestión y por ende un aumento en la productividad?

1.2 OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos, ya sean generales o específicos, constituye un elemento fundamental en el proceso de investigación, pues son el punto de arranque para seleccionar, organizar y conducir las acciones a realizar, al tiempo que expresan las metas que orientan la investigación. (Pimienta Prieto, 2018, pág. 53)

1.3.1 Objetivo general

Analizar el Departamento Financiero de Multimedios Costa Rica, Sabana Sur, San José, a fin de mejorar la gestión y el nivel de productividad en la organización

1.3.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la gestión actual del Departamento Financiero de Multimedios.
2. Estimar las posibilidades de mejora para lograr la productividad de la gestión de los colaboradores.

3. Sustentar una estructura la cual permita al Departamento Financiero en Multimedios, mejorar el resultado de sus objetivos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes históricos

Multimedios cuenta con 35 años de estar en el mercado costarricense, producto de una expansión estratégica de sociedad mexicana. En octubre de 1999 la empresa que se conoce ahora como Grupo Pol, fue adquirida por el grupo de capital mexicano Multimedios Estrellas de Oro, S.A. de C.V. y con esto se apertura la presencia del grupo en toda Centroamérica, ofreciendo así toda su gama operativa en toda la región en publicidad exterior de primer nivel, cobertura que ofrece servicios tanto en ciudades urbanas como rurales, para toda clase de cliente. Gracias a las fusiones presentadas durante el tiempo, hace que la empresa se consolide de forma excelente.

La sociedad a lo largo de su trayectoria ha presentado varias fusiones, producto de una visión de expansionismo, por lo cual en el 2009 la empresa Grupo Pol decide unirse con IFC MEDIOS, esto ayuda indudablemente en el fortalecimiento de la compañía decidiendo abarcar aún más el mercado meta al ofrecer más cantidad de productos, los cuales también aumentan su calidad, pasando a tener más unipolares y además creciendo fuertemente en toda Centroamérica, contando con más presencia en el área y diferenciándose con sus competidores.

Años más tarde en el 2012 específicamente, se decide nuevamente fusionarse ahora con Grupo Difusión, competencia directa, esto fue un gran alcance en la organización ya que producto de esta negociación se obtuvieron más espacios publicitarios, que estaban ubicados en zonas estratégicas y que ayudan a que se comprendiera más el territorio. Al mismo tiempo logrando una expansión y crecimiento en vallas publicitarias se especializó en la creación de los mismos, con

técnicas diferentes que aportaron los colaboradores de las organizaciones, que a partir de ese momento formaban un gran equipo de trabajo y que ayudo en el futuro en el crecimiento de lo que ahora es Grupo Pol.

En el año 2017 se decide abrir un nuevo negocio en el país el cual es Multimedios televisión, con esta apertura la empresa impulsa su operatividad creando nuevos puestos de trabajo e implementando nuevos procesos en la organización. A finales del 2018 la sociedad mexicana decide volver a invertir en el país, ahora adquiriendo tres emisoras de radio, con esto diferenciándose de las empresas publicitarias al contar con los 3 servicios integrados, ampliando sus productos al mercado costarricense.

2.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Se definen conceptos básicos necesarios que permitirán un mejor análisis y comprensión sobre la investigación.

Empresa

Las empresas juegan un papel de mucha relevancia en la sociedad, ya que gracias a estas sucede la actividad económica en determinada región, provee nuevos puestos laborales que es un tema de constante preocupación en la mayoría de los países y el fortalecimiento de estas organizaciones trae consigo que las operaciones mercantiles de determinado territorio se desarrollen e inciten a la inversión nacional o extranjera en crear nuevas fuentes de negocios, ayudando de gran forma al país en la generación de ingresos.

Existe una relación fundamental entre la empresa y su entorno. Las empresas dependen de su entorno para alcanzar sus metas. Por ello, es decisivo que conozcan las oportunidades y amenazas que puedan encontrar en el y, de esa manera, poder desarrollar las estrategias empresariales adecuadas. El entorno de la empresa es el conjunto de factores externos a la misma y que tienen una influencia significativa en la estrategia empresarial. (Salinas Sánchez, Gándara Martínez, & Alonso Sánchez, 2015, pág. 23)

Contabilidad Financiera

“Sistema de información de una empresa orientado hacia la elaboración de informes externos que da importancia a los aspectos históricos y considera las normas de información financiera, la Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.” (García Colín, 2020, pág. 5)

Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos se relaciona con la acumulación, análisis, direccionamiento e interpretación de los costos de adquisición, producción, venta, distribución, administración y financiamiento para su uso interno, por parte de los directivos de la empresa en la planeación, el control y la toma de decisiones. (García Colín, 2020, pág. 5)

Contabilidad Administrativa

“Sistema de información de una empresa orientado hacia la elaboración de informes de uso interno que facilitan las funciones de planeación, control y toma de decisiones de la administración.” (García Colín, 2020, pág. 5)

Administración

La administración, es “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (Koontz, 2017, pág. 4)

La administración a lo largo del tiempo ha cambiado la forma de realizar las cosas, al momento de realizar algún proyecto es necesario estudiar todos los recursos con los que se cuenta a función de poder cumplir con la meta propuesta.

De acuerdo con estudios antropológicos, hay datos que sugieren una división de grupos humanos bien delimitados, que se daban protección; asimismo, se piensa que todo individuo era enseñado a servir al bien común, ya que si no representaban utilidad para el grupo podían conducir al exterminio de todos. Las costumbres peculiares de los grupos constituían, sin duda alguna, los medios para sobrevivir, la experiencia les había demostrado cuales eran las acciones efectivas y que eran consideradas como la única forma o manera correcta de hacer las cosas. (Balderas Pedrero, 2015, pág. 5)

La necesidad de trabajar en unión y desarrollar un equipo de trabajo en el cual se encarguen de diferentes tareas, promueve el cumplimiento de metas de una manera eficiente junto con uso adecuado de los recursos disponibles.

La razón por la cual sitúan el origen de la administración en la existencia de organizaciones humanas obedece a la necesidad que tienen los grupos de “organizarse” para subsistir, esa es la premisa que determina el antecedente primario sobre el origen de la administración. Las sociedades primitivas

encontraron grandes limitaciones impuestas por el ambiente físico para obtener alimento, vestido, techo, abrigo y otros elementos para cubrir sus necesidades básicas. En un intento por eliminar las condiciones agrestes, nuestros ancestros formaron grupos que, con características diversas, son al mismo tiempo el antecedente de las actuales sociedades humanas. (Balderas Pedrero, 2015, pág. 4)

Proceso administrativo

La administración está conformada por funciones gerenciales que son las bases para lo que es el proceso administrativo, cada etapa cumple la función para poder alcanzar objetivos de manera eficiente

Planear

“Seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” (Koontz, 2017, pág. 119)

La función de esta etapa, está en conformar un plan el cual, tendrá sus líneas de acciones. Es importante en el sentido de que todas las personas involucradas estén informadas y conscientes del objetivo a alcanzar. En esta etapa se definen los objetivos, misión, visión, estrategias, reglas y demás aspectos que son necesarios para poder cumplir con el objetivo propuesto.

Organizar

“Supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos.” (Koontz, 2017, pág. 215)

En esta etapa la función principal es diseñar una estructura, en la cual se definan las funciones requeridas para poder lograr un buen funcionamiento. Es una estructura intencional, en la que se definen las tareas por hacer y las personas adecuadas para poder realizar a cabo dichas tareas. Con esto tratando de que el desempeño del personal sea el óptimo, pues cada tarea tendrá un perfil definido.

Se busca que todas las áreas y tareas estén en el lugar que corresponde y que sean realizadas por personas que cumplan con los requisitos necesarios, con esto tratando de que dicha estructura sea acorde y permita a la organización obtener un trabajo eficiente.

Integración

Esta etapa hace hincapié a considerar el talento humano importante al momento de colocarlo en un puesto laboral, y así poder cubrir la estructura establecida en la etapa de organización. El considerar la integración de personal dentro del proceso administrativo ayuda a que las empresas se esfuercen por contar con el mejor talento humano según sus operaciones, por lo que mantener cubiertos los puestos de trabajo con personas calificadas, que cuenten con un plan de carrera dentro de la organización y constantes capacitaciones son algunos aspectos que ayudan sin duda a retener el personal actual y poder atraer nuevos talentos que permita ofrecer nuevas ideas y que logre que la compañía sea cada vez más eficiente.

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia, por tanto, con efectividad. (Koontz, 2017, pág. 299)

Dirigir

“Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (Koontz, 2017, pág. 401)

Esta función permite, como su nombre lo indica, dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos, de acuerdo a la estructura organizacional creada ayudando a que los colaboradores puedan sentirse cómodos para el bien de ellos y de la compañía. Todo esto se enfoca en factores humanos, una creación de un ambiente agradable permite que el personal logre un compromiso con la compañía, algo que no todas lo logran. La motivación es un punto muy importante en esta etapa para poder impulsarlos, sin embargo, es necesario saber que no todas las personas tienen perfiles iguales, por lo que la ambición, responsabilidades, niveles de conocimiento y demás puntos juegan un papel importante en el desempeño.

Control

“Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz, 2017, pág. 515)

Después de haber definido los objetivos, en esta etapa se encarga de poder controlar que todo se haga de acuerdo a lo establecido. Para esto se definen estándares de cumplimiento dependiendo de cada tarea a realizar, lo cual va servir de señal de que se están llevando a cabalidad. Establecer una medición del desempeño puede ser una herramienta de mucha importancia, ya que este busca poder conocer el rendimiento y poder identificar desviaciones antes de que sucedan, por lo que el seguimiento de las funciones es un tema primordial. Si en dado caso se identificara algún problema o desviación, es preciso poder tener opciones con las que se pueda volver corregir dicha desviación evitando más retrasos en la operación y evitar futuros errores.

Organización

Se define organización como grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común. En organizaciones lucrativas dicho fin común se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades o la aportación de servicios adicionales. (Koontz, 2017, pág. 5)

Establecimiento de metas

Cada encargado en la organización debe de definir y establecer las técnicas necesarias para cumplir con las tareas de una forma óptima, por lo que definir las metas y los objetivos es fundamental.

“Es decir, emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo de modo que aumente la eficiencia en su ejecución.” (Chiavenato, 2017, pág. 46)

Productividad

“Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.”

(Chiavenato, 2017, pág. 10)

Lograr una productividad, sostenibilidad, garantizando la permanencia de la empresa en el mercado debe de ser uno de los principales objetivos de una compañía, ya que esto se puede convertir como una ventaja competitiva. Para lograr este aspecto, es necesario también administrar los recursos con los que se cuenta de forma eficiente, ya que lo ideal es disponer de la menor cantidad de recursos para poder obtener la mayor cantidad de ingresos, lo que provocaría conseguir utilidades mayores para la compañía.

Este concepto se puede implementar en diversas áreas que conforman la empresa entre ellas finanzas, marketing, operaciones, incitando a ampliar el conocimiento e innovación en los procesos.

Eficacia

“La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados” (Chiavenato, 2017, pág. 10)

Eficiencia

“La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos.” (Chiavenato, 2017, pág. 10)

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Hincapié en los medios • Hacer las cosas correctamente • Resolver problemas • Salvaguardar recursos • Cumplir con tareas y obligaciones • Capacitar siempre a los subordinados • Mantener las máquinas en funcionamiento • Jugar al fútbol con arte • Rezar con fervor 	<ul style="list-style-type: none"> • Hincapié en los resultados • Hacer lo correcto • Alcanzar objetivos • Optimizar la utilización de los recursos • Obtener resultados • Subordinados que alcanzan metas • Producir con las máquinas • Ganar el partido • Ganarse el cielo

Ilustración 1 Diferencias entre eficiencia y eficacia

Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 54)

Cuadro de mando integral

“Herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales.” (Koontz, 2017, pág. 545)

Coaching

Para que sea efectivo, el asesoramiento y la orientación (*coaching*), que es responsabilidad de cada gerente de línea, debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y quienes están en desarrollo; se requiere paciencia y juicio de los superiores, quienes deben ser capaces de delegar autoridad, reconocer y dar crédito por el trabajo bien hecho. Los asesores y orientadores ejecutivos (o

coaches) efectivos desarrollarán las fortalezas potenciales de los subordinados y los ayudarán a superar sus debilidades. (Koontz, 2017, pág. 363)

El objetivo de este proceso es el de mejorar el desempeño de las personas en la organización, a través de diversas técnicas como la retroalimentación, comunicación efectiva, liderazgo, y otras que lo permitan. Esto ayuda a que los colaboradores logren un crecimiento personal producto de un líder que marca el camino a seguir y da las herramientas necesarias a su equipo de trabajo para lograr buenos resultados.

El proceso del coaching tiene diversas ventajas, por lo que se recomienda en las organizaciones, con esto logrando que el talento humano de la organización se desarrolle y por ende sean mayores los resultados.

Esto permite que las personas puedan poner en práctica sus conocimientos y al mismo tiempo ampliarlos para el beneficio de la organización, ayudando al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, impulsando el trabajo en equipo, nuevas ideas, facilitando la adaptabilidad al cambio.

Todas las ventajas son significativas para cualquier organización e impulsan el crecimiento profesional de los colaboradores, una de las áreas de más importancia para las empresas, ya que son la cara de la misma. Por lo que contar con un coach que impulse al grupo es indispensable.

Empowerment

“Ampliación de los conocimientos, las tareas y las responsabilidades de toma de decisiones de los empleados.” (Jones, 2019, pág. 462)

Esta técnica ha adquirido cada vez más popularidad en las grandes organizaciones, ya que se ha demostrado que puede beneficiar sin duda a las empresas y a sus colaboradores, tomando papeles más determinantes.

Esto trae consigo grandes beneficios con la correcta aplicación, entre ellas:

- Aumenta la capacidad de un gerente de lograr que las cosas se hagan porque le permite contar con el apoyo y la ayuda de sus subordinados que pueden tener conocimientos especiales de las tareas del trabajo.
 - A menudo incrementa la participación, la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo cual ayuda a asegurar que trabajen para alcanzar las metas organizacionales.
 - Brinda a los gerentes más tiempo para que se concentren en aspectos de mayor trascendencia porque dedican menos atención a la supervisión diaria.
- (Jones, 2019, pág. 462)

Liderazgo

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.” (Koontz, 2017, pág. 429)

“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas.” (Robbins, 2017, pág. 383)

Los líderes buscan inspirar al grupo de trabajo, promoviendo la calidad por medio del entendimiento básico de que no todas las personas tienen las mismas capacidades, por lo que encontrar sus puntos fuertes y lograr una eficacia en su desempeño. Crear un clima adecuado en el que los colaboradores puedan actuar con motivación para que ejerzan sus labores con todo su potencial. Encontrar un líder no es algo fácil, ya que el ser un líder no se logra por medio de pasos establecidos, sino que es una destreza individual producto de la personalidad del individuo.

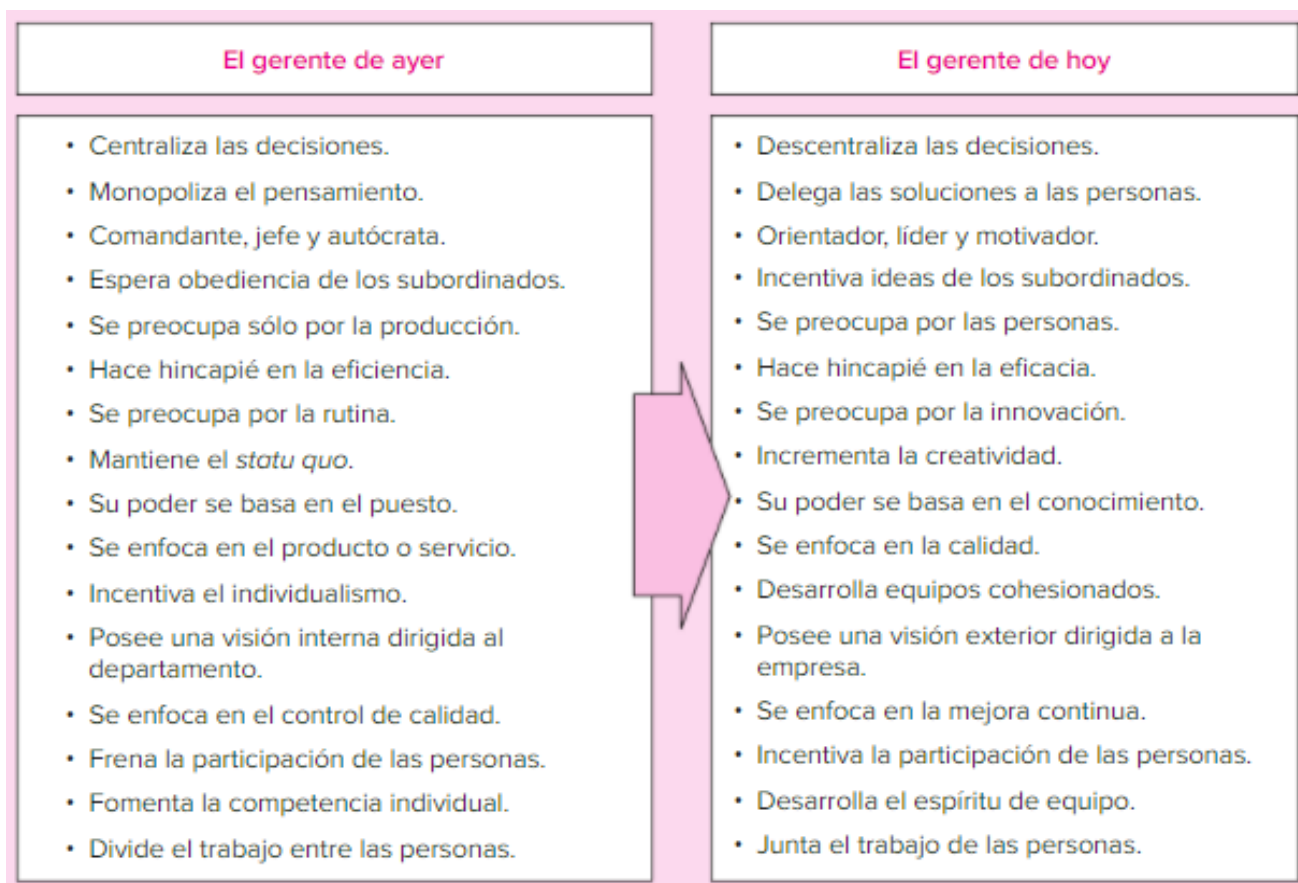


Ilustración 2 El gerente de ayer y el gerente de hoy.

Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 89)

Comportamiento Organizacional

Un Desarrollo Organización permite una maduración de la empresa por medio de una identificación de los puntos de mejora y poder hacer más eficaz la estructura de la empresa. Con esto tratando de implementar una estructura flexible que ayude a la adaptación a los cambios.

De acuerdo al concepto de Comportamiento Organizacional, se indica que:

El comportamiento organización se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, que a su vez se encuentran en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo; se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. (Chiavenato, 2017, pág. 4)

Desarrollar la capacidad de cooperación es un paso clave, ya que esto incita a la involucración de todas las personas, contando con esto, con un sinfín de ideas y habilidades necesarias para cumplir el objetivo.

Contar con un clima de confianza permitirá a los colaboradores asumir retos en pro de la compañía, aumentando el espíritu de equipo y experimentar un aumento en el desempeño.

Grupo de trabajo

“Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.” (Robbins, 2017, pág. 313)

Equipo de trabajo

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (Robbins, 2017, pág. 314)

Existen diversos tipos de equipos de trabajo, entre ellos:

Equipos para resolver problemas

Son utilizados para incrementar la eficiencia del departamento, identificando aspectos que repercuten en su funcionamiento como, por ejemplo, eliminando o reduciendo tiempos de espera y demás factores para mejorar su productividad.

“Este tipo de equipos para resolver problemas casi nunca cuentan con la autoridad para implementar sus sugerencias de forma unilateral, pero, si sus recomendaciones van acompañadas de los procesos de implementación, se pueden lograr algunas mejoras significativas.” (Robbins, 2017, pág. 315)

Equipos transfuncionales

“Están conformados por trabajadores con un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas laborales, quienes se reúnen para realizar una tarea.” (Robbins, 2017, pág. 316)

Son muy habituales en proyectos de empresas en diferentes partes del mundo permitiendo ampliar sus fronteras de comercialización y tener éxito. Llevan a cabo proyectos de un nivel de dificultad mayor, por lo que el aporte de nuevas ideas y la comunicación constantes son puntos de mucha importancia.

Equipos virtuales

Estos son equipos que por estar físicamente distanciados hacen uso de la tecnología para poder llevar a cabo reuniones en línea y lograr sus respectivas metas. Sin embargo, es necesario el constante control para ir evaluando los avances del equipo.

“Aquellos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta común.” (Robbins, 2017, pág. 317)

Equipos autodirigidos

En estos equipos de trabajo además de identificar problemas, implementan las soluciones necesarias para poder resolverlos, promoviendo a que estos equipos asuman la responsabilidad de esas funciones, la función de un supervisor.

Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño mutuamente. Cuando se establecen estos equipos los puestos de supervisión ven reducida su importancia y en ocasiones hasta se descartan. (Robbins, 2017, pág. 315)

Estrés

El estrés surge cuando un individuo se siente amenazado por alguna circunstancia en la que no está acostumbrado, no puede cambiar o se siente incapaz de cambiarla. En cierta medida permite a los individuos salir de su zona de confort y poder actuar de manera distinta a las situaciones que se le presentan, por lo que es muy importante manejar el nivel de estrés.

“Es una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.” (Koontz, 2017, pág. 346)

Ante esta situación la organización debe de asegurar el bienestar de sus colaboradores, pues un nivel desmedido de estrés puede provocar efectos fisiológicos que pueden dar inicio a nuevas enfermedades que afectará de forma directa al desempeño del individuo en la organización. Por esta razón, la organización también se encontrará con nuevos problemas en los que puede presentarse un alto nivel de rotación de personal o provocar un clima laboral pesado y poco agradable, eliminando los esfuerzos anteriores por mantenerlo.

Las organizaciones, deben de contar con un método de retroalimentación, en el que puedan identificar en los diversos puestos el volumen de trabajo con el que cuentan, el ritmo de trabajo, ofrecer un empleo estable a los colaboradores, manejar los niveles de responsabilidad para cada puesto, tener planes de motivación, desarrollo de los colaboradores e identificar las tareas que son muy mecánicas, para no volverlas rutinarias y en cierto sentido aburridas.

Evaluación de desempeño

Al momento de conocer las habilidades y destrezas que tienen los diferentes colaboradores que forman parte de la compañía, se puede identificar en qué áreas se pueden desarrollar y que de acuerdo a la experiencia adquirida puedan obtener más resultados de estas personas, llevándolos de tareas más básicas a tareas de un nivel de mayor complejidad en la organización. Esto con el fin de promover el buen desempeño evidenciado y permitirles más participación dentro de la empresa.

“La evaluación formal amplia debe de realizarse al menos una vez al año, con discusiones más frecuentes; esta debe contemplarse con revisiones frecuentes o periódicas del progreso, así como con un monitoreo constante.” (Koontz, 2017, pág. 337)

Comunicación

La comunicación es parte clave en una organización, por lo que contar con un buen canal de comunicación entre todas las áreas de la empresa, permite que el mensaje que se desea transmitir llegue al destinatario de una forma correcta. La comunicación facilita las formas de actuar en el interno de la empresa y da apoyo a los diferentes procesos presentes. Una correcta comunicación permitirá que la alta gerencia pueda comunicar a toda la organización las metas, indicando los planes para la obtención de la misma, por lo que facilita la comunicación gerencial y la empresa con el ambiente externo e interno.

En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino

con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. (Chiavenato, 2017, pág. 193)

En términos simples en el proceso de la comunicación se presenta el emisor, quien es el que inicia el mensaje, el receptor quien es el que lo recibe y la transmisión de un mensaje a través de un canal, el cual el mensaje puede ser oral o escrito y su transmisión por medio de una computadora, celular, correo electrónico entre otros.

División de trabajo

El trabajo de una empresa se debe de dividir en tareas especializadas y simples. La combinación de las exigencias propias de cada tarea y las habilidades y aptitudes de los trabajadores mejora la productividad. La administración del trabajo debe de estar separada por su ejecución. (Chiavenato, 2017, pág. 48)

La división de tareas dentro de la organización es uno de los puntos de mayor importancia, ya que depende directamente del tipo de tarea a realizar y de la capacidad intelectual y física de la persona que lo va a llevar a cabo.

Sin embargo, es un tema que se debe de tener en consideración, ya que algunas empresas intentan de que sus colaboradores tengan conocimientos en más un puesto, apostando por la multifuncionalidad por lo que el colaborador puede desarrollar una experiencia amplia en la organización y esta obtener beneficios al contar con este tipo de talento humano.

Autoridad organizacional

“Discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.” (Koontz, 2017, pág. 257)

La centralización de la administración

“Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los gerentes en la cima de la jerarquía organizacional, o cerca de ella, conservan un alto grado de autoridad.” (Koontz, 2017, pág. 258)

Descentralización

“Es el grado en que se distribuye la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizacional; es un aspecto fundamental de la delegación, tanto que la autoridad que se delega se descentraliza.” (Koontz, 2017, pág. 257)

Delegación de poder de decisión

“Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.” (Koontz, 2017, pág. 254)

Organigramas

“Indican como se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (Koontz, 2017, pág. 273)

Los organigramas son representaciones graficas que permiten un mejor entendimiento de las escalas de poder dentro de la empresa.

Al tener identificados los departamentos que formaran la compañía, es necesario posicionarlas de acuerdo al nivel de responsabilidad y de autoridad que estas

conlleven, con esto permitiendo una visión más clara de que áreas son necesarias para el correcto funcionamiento de una organización.

Según la forma de los organigramas, existen tres tipos verticales que dan prioridad a la autoridad, horizontales que dan más prioridad a las funciones y radiales que logra un efecto visual de las áreas con más importancia.

Renovación de la Organización

Es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada. (Chiavenato, 2017, pág. 11)

Este es un aspecto de vital importancia, ya que de manera periódica es necesario un rediseño que permita a la organización poder lograr alcanzar de una mejor forma los objetivos por medio de puntos sensibles como lo es el servicio, calidad, precio, etc.

Crecimiento del Puesto

Este aspecto busca que las tareas correspondientes a un puesto en específico sean amplias y que el personal a cargo pueda adquirir nuevos conocimientos.

“Hacer crecer el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad.” (Koontz, 2017, pág. 421)

Enriquecimiento del Puesto

Este aspecto permite que los colaboradores tengan un papel más determinante, ya que se le asignan diversos puntos para poder ampliar el compromiso de los mismos, mediante desafíos de mayor responsabilidad.

“Desarrollar en los puestos un sentido más alto de desafío y logro” (Koontz, 2017, pág. 421)

Descripción del Puesto

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone.” (Koontz, 2017, pág. 275)

Calidad de vida en el trabajo

Se refiere a las características de trabajo en una organización, orientadas al bienestar general y la salud de las personas en el desempeño de sus actividades. Es responsable del éxito de la organización en atraer, retener y desarrollar sus talentos y, así, alcanzar resultados increíbles. Define los mejores lugares para trabajar.

(Chiavenato, 2017, pág. 12)

Modificación del Comportamiento

“Se puede motivar a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.” (Koontz, 2017, pág. 414)

La motivación

Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, 2017, pág. 403)

Asesoría Externa

Una auditoría externa se concentra en identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual. Las auditorías externas revelan las oportunidades y amenazas clave a las que la compañía se enfrenta, lo que permite a los gerentes formular estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar reducir el impacto de amenazas. (David & David, 2017, pág. 60)

Este análisis brindaría aspectos valiosos de otro punto de vista, para poder fortalecer a la compañía, comprendiendo puntos de mejora para la resolución y prevención de problemas.

Auditoría Interna

Es una función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones. (Santillana González, 2015)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Existen tres enfoques para una investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto.

Cualitativo

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.”

(Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, pág. 7)

Cuantitativo

“Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, pág. 4)

Mixto

“Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada.” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018, pág. 612)

De acuerdo con las características de esta investigación, se define como cualitativa, ya que busca analizar la forma en la que está conformado este departamento, con el fin de poder proponer una estructura que permita obtener un incremento de la productividad.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Existen cuatro diferentes alcances en una investigación, entre ellos: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Exploratorio

Según (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014) “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p.91)

Descriptivo

“Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, pág. 92)

Correlacional

Indica (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014) que “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.” (p.93)

Explicativo

Como (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014) comenta, “Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.” (p.95)

El alcance de esta *investigación es descriptivo*, pues se observará la estructura actual del Departamento Financiero y se presentará una propuesta que permita el incremento de la productividad.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento.” (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, pág. 128)

3.3.1 Diseños cuantitativos

3.3.1.1 Experimental

La aceptación particular de *experimento*, más armónica con un sentido científico del término, implica a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas-antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador. (Hernandez Sampieri, 2013, pág. 101)

“Los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una o varias causas que se manipulan. Pero, para establecer influencias (por ejemplo, decir que el tratamiento psicológico reduce la depresión), se deben cubrir varios requisitos.” (Hernandez Sampieri, 2013, pág. 102)

3.3.1.2 No Experimental

En este diseño de investigación, se divide en transversal y en longitudinal.

3.3.1.2.1 Transversal

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en una fecha específica. Pueden ser de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional y causal o explicativo (Hernandez Sampieri, 2013, pág. 111).

3.3.1.2.2 Longitudinal

Los diseños longitudinales recolectan datos a través del tiempo en diversos puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos por lo común se especifican de antemano, aunque pueden irse ajustando o reprogramando conforme avanza el estudio y al menos deben ser dos. Pueden o no incluir a los mismos casos o individuos. (Hernandez Sampieri, 2013, pág. 111)

Expuesto lo anterior, esta investigación es no experimental, transversal.

3.3.2 Diseños Cualitativos

3.3.2.1 Teoría Fundamentada

Es un diseño de investigación de la sociología en el que el investigador deriva una teoría general abstracta de un proceso, acción o interacción basada en opiniones de los participantes. Este proceso implica el uso de múltiples etapas de recopilación de datos y el refinamiento y la interrelación de categorías de información. (Cresweel, 2014, pág. 13)

3.3.2.2 Estudio de Casos

Son en los que el investigador desarrolla un análisis en profundidad de un caso, a menudo un programa, evento, actividad, proceso o uno o más individuos. Los casos están limitados por el tiempo y la actividad, los investigadores recopilan información detallada mediante una variedad de procedimientos de recopilación de datos durante un período de tiempo sostenido. (Cresweel, 2014, pág. 14)

3.3.2.3 Fenomenológico

El investigador describe las experiencias vividas de individuos sobre un fenómeno como se describe por los participantes. Esta descripción culmina en la esencia de las experiencias para varios individuos quienes han experimentado el fenómeno. Este diseño tiene fuertes bases filosóficas y generalmente implica realizar entrevistas. (Cresweel, 2014, pág. 13)

3.3.2.4 Investigación Narrativa

La investigación narrativa es un diseño de investigación de las humanidades en el que el investigador estudia vidas de individuos y les pide a uno o más individuos que brinden historias sobre sus vidas. Luego, el investigador vuelve a contar o restaurará esta

información en una cronología narrativa. A menudo, al final, la narrativa combina puntos de vista de la vida del participante con la vida del investigador. (Cresweel, 2014, pág. 13)

3.3.2.5 Etnografía

Es un diseño de investigación que proviene de la antropología y la sociología en el que el investigador estudia los patrones compartidos de comportamientos, lenguaje y acciones de un grupo cultural intacto en un entorno natural durante un período prolongado de tiempo. La recopilación de datos a menudo implica observación y entrevista. (Cresweel, 2014, pág. 13)

3.3.2.6 Investigación-Acción

“Se asemeja a los métodos de investigación mixtos, dado que utiliza una colección de datos de tipo cuantitativo, cualitativo o de ambos, sólo que difiere de éstos al centrarse en la solución de un problema específico y práctico” (Cresweel, 2014, pág. 577)

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Es necesario elegir la unidad de análisis apropiada. Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o situaciones del estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. (Hernandez Sampieri, 2013, pág. 121)

3.4.1 Población

La población -o el universo- que se pretende estudiar debe definirse rigurosamente, ya que de esto dependerá la calidad de la muestra seleccionada y el éxito de los resultados. Tomemos el caso de una empresa que vende publicidad por Internet

utilizando la plataforma Adwords de Google. Dependiendo de la finalidad del estudio, el interesado podrá definir dos muestras independientes: la de usuarios reales y la de posibles usuarios. Si el objetivo del estudio es conocer el nivel de penetración y la efectividad de la publicidad en Google, la población estará solo conformada por quienes ya han usado esos servicios; pero si lo que se busca es conocer las necesidades y los problemas de los usuarios en potencia, el universo se seleccionará tomando en cuenta este factor. (Benassini, 2014, pág. 204)

La población en estudio de este trabajo de investigación, es la totalidad de los colaboradores del Departamento Financiero de Multimedios Costa Rica.

3.4.2 Tipo de muestra

“Básicamente, categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.” (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, pág. 175)

Probabilística

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. Imagínese el procedimiento para obtener el número premiado en un sorteo de lotería. Este número se va formando en el momento del sorteo. En las loterías tradicionales, a partir de las esferas con un dígito que se extraen (después de revolverlas mecánicamente) hasta formar el número, de manera que todos los números tienen la misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 175 y 176)

No probabilística

“Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 176)

La ventaja de una muestra no probabilística –desde la visión cuantitativa- es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Su valor reside en que las unidades de análisis son estudiadas a profundidad, lo que permite conocer el comportamiento de las variables de interés en ellas. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018, pág. 215)

Para esta investigación, se procede con una muestra no probabilística ya que, por el objetivo de la investigación, es necesario elegir a la población de estudio.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.

Posterior a definir la población de estudio, el investigador debe especificar los criterios que deben cumplir los participantes. Los criterios que especifican las características que la población debe tener se denominan criterios de elegibilidad o criterios de selección. Estos criterios son los criterios de inclusión, exclusión y eliminación, que son los que van a delimitar a la población elegible. (Arias Gómez, Miranda Novales, & Villasís Keever, 2016, pág. 204)

3.4.3.1 Criterio de inclusión

Son todas las características particulares que debe tener un sujeto u objeto de estudio para que sea parte de la investigación. Estas características, entre otras, pueden ser: la edad, sexo, grado escolar, nivel socioeconómico, tipo específico de enfermedad, estadio de la enfermedad y estado civil. Además, cuando la población son seres humanos es conveniente señalar la aceptación explícita de su participación mediante carta de consentimiento informado y, en caso de niños, de carta de asentimiento. (Arias Gómez, Miranda Novales, & Villasís Keever, 2016, pág. 204)

3.4.3.2 Criterio de exclusión

Se refiere a las condiciones o características que presentan los participantes y que pueden alterar o modificar los resultados, que en consecuencia los hacen no elegibles para el estudio. Típicamente estos criterios de exclusión se relacionan con la edad, etnicidad, por la presencia de comorbilidades, gravedad de la enfermedad, presencia de embarazo, o las preferencias de los pacientes. Es importante destacar que estas características no corresponden a lo “contrario” de los criterios de inclusión; por ejemplo, si en el estudio se define que se incluirán mujeres, en los de exclusión no debe señalarse hombres, o bien, si el estudio será de adultos, no es correcta la exclusión de niños. (Arias Gómez, Miranda Novales, & Villasís Keever, 2016, pág. 204)

Tabla 1. Criterios de Inclusión y Exclusión

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Colaboradores del Departamento Financiero de Multimedia	Los colaboradores que no forman parte del Departamento Financiero de Multimedia

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Toda información recolectada en el Departamento Financiero de Multimedia se manejará de forma confidencial siendo utilizada única y exclusivamente para este trabajo de investigación. El instrumento utilizado para la recolección de información fue por medio de un cuestionario, el cual fue señalado el fin de cuyo cuestionario, siendo totalmente ajeno a intereses de la empresa, solamente para fines académicos de esta investigación. El mismo se les hizo llegar por medio de un enlace enviado al correo electrónico el cual los dirigía directamente al cuestionario, con carácter confidencial.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

“Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos.” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 199)

“Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 199)

3.5.1 Cuestionario

Un cuestionario es un conjunto de preguntas sobre una o más variables que se van a medir o evaluar. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (Hernandez Sampieri, 2013, pág. 141)

3.5.1.1 Preguntas cerradas

“Contienen categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben de escoger una. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.” (Hernandez Sampieri, 2013, pág. 141)

3.5.1.2 Preguntas abiertas

“No delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado y puede variar con las poblaciones.” (Hernandez Sampieri, 2013, pág. 141)

3.5.2 Entrevista

Las entrevistas implican que una persona entrenada y calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro.

El primer contexto que se revisará de una entrevista es el papel (cara a cara).

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 269)

3.5.3 Observación

“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 252)

3.6 VARIABLES (estudio cuantitativo) O CATEGORÍAS (estudio cualitativo)

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Evaluar la gestión actual del Departamento Financiero de Multimedia	Gestión	“Todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa.” (Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales, 2014, pág. 22)	Acciones que promuevan motivación y consideración de temas como plan de carrera dentro de la organización, cargas de trabajo, capacitaciones, en el cual permita el aumento en compromiso y en desempeño realizado.	Tiempos de espera, agilización de procesos.	Disminución de tiempos de espera. Incremento de la eficiencia, y el nivel de motivación en el equipo.	Encuesta (Preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10 y 12 del cuestionario)
Estimar las posibilidades de mejora para lograr la productividad de la gestión de los colaboradores.	Posibilidades de mejora	“La mejora se refiere a actividades cuyo fin es superar los estándares vigentes en ese momento.” (Imai, 2014, pág. 3)	Identificar puntos de mejora que permitan el cumplimiento de tareas de una forma eficiente, por medio de benchmarking,	Procesos unificados. Toma de decisiones oportunas.	Agilización y simplificación de procesos. Aumento en la calidad y apoyo de la tecnología.	Encuesta (Pregunta 8 del cuestionario) Observación Análisis de procesos

			implementación de nueva tecnología.			
Sustentar una estructura la cual permita al Departamento Financiero en Multimedios, mejorar el resultado de sus objetivos.	Acciones concretas para mejorar resultados	“La más alta dirección de la empresa debe de emitir una declaración de intenciones sobre la política a seguir, redactándola con mucho cuidado y gran claridad.” (Imai, 2014, pág. 3)	Definir una estructura óptima para el buen funcionamiento de la empresa contando con el personal capacitado para dichas tareas.	Carga de trabajo asignada a cada puesto.	Mejor planificación. Manejo de información. Nuevos estándares de eficiencia Evaluación de desempeño.	Propuesta del nuevo organigrama.

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

En el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes:

- a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras),
- b) auditivas (grabaciones),
- c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y
- d) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico).

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son:

- 1) explorar los datos,
- 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías),
- 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones;
- 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema;

- 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos,
- 6) reconstruir hechos e historias,
- 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y
- 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 418)

Para efectuar el análisis de los datos en este proyecto, se inició primeramente con la observación en la gestión cotidiana que se presenta en el Departamento Financiero con el fin de abarcar en general el desempeño del mismo.

Seguidamente se recolectaron datos por medio de un cuestionario, el cual les fue llegado por medio de correo electrónico específicamente a los colaboradores del departamento para que brindaran su opinión a diversos temas relacionados con la productividad.

El Departamento Financiero presenta un talento humano muy variado en cuanto a años de experiencia, conocimientos profesionales, edad, sexo, características que permiten una diversa opinión a diferentes temas que puede resultar enriquecedora. Se trabajó con el personal de dicho departamento el cual se les aplicó un cuestionario, en donde se les permitió saber sus puntos de vista con respecto a temas de importancia, como carga laboral, satisfacción y puntos de mejora identificados dentro de la organización.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Con la aplicación del instrumento utilizado para recolectar la información, se busca poder proporcionar una explicación detallada de los resultados obtenidos en esta investigación.

Con los datos recolectados por parte de los colaboradores del Departamento Financiero de Multimedia, se inicia en el orden de los objetivos específicos detallados en el presente trabajo.

La información se presentará en tablas y en gráficos, lo cual permitirá, una mejor comprensión de los datos obtenidos seguidamente de una explicación de los resultados que se han obtenido mediante el instrumento utilizado.

4.1 GENERALIDADES

La siguiente información se recolectó a partir de un cuestionario que se les aplicó a los colaboradores del Departamento Financiero de Multimedia, la cual se muestra en tablas, con su debido gráfico e interpretación.

El objetivo número uno se detalla a continuación:

Evaluar la gestión actual del Departamento Financiero de Multimedia.

Análisis de los resultados, de la variable: Gestión.

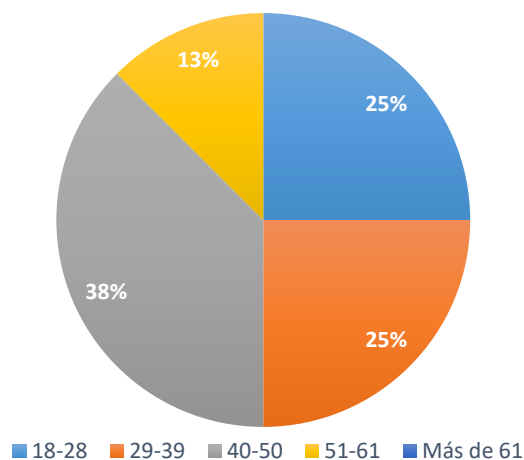
Resultados de la variable, con el instrumento aplicado a los colaboradores

Tabla 2. Edad

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
18-28	4	25%
29-39	4	25%
40-50	6	38%
51-61	2	13%
Más de 61	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Edad



Fuente: Elaboración propia.

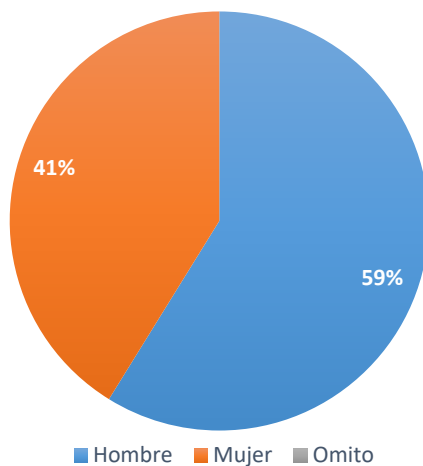
Como se observa en el gráfico N° 1 el 41% de la población tiene una edad comprendida entre los 40 y 50 años, un 24% tiene una edad comprendida entre los 18 y 28 años, otro 24% tiene una edad comprendida entre los 29 y 39 años y un 12% tienen una edad comprendida entre los 51 y 61 años.

Tabla 3. Sexo

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	10	59%
Mujer	7	41%
Omito	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Sexo



Fuente: Elaboración propia.

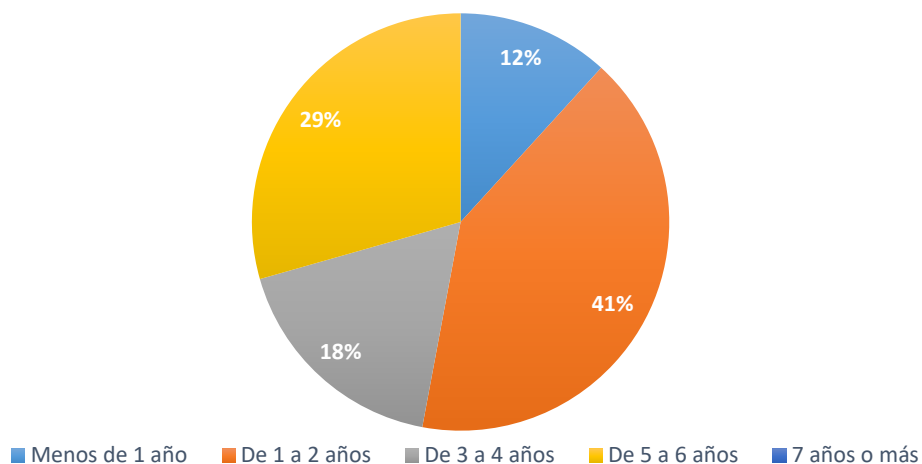
En el gráfico N° 2 se demuestra que el 59% de la población son hombres y el 41% de la población son mujeres.

Tabla 4. ¿Tiempo de servicio en la empresa?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	12%
De 1 a 2 años	7	41%
De 3 a 4 años	3	18%
De 5 a 6 años	5	29%
7 años o más	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. ¿Tiempo de servicio en la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

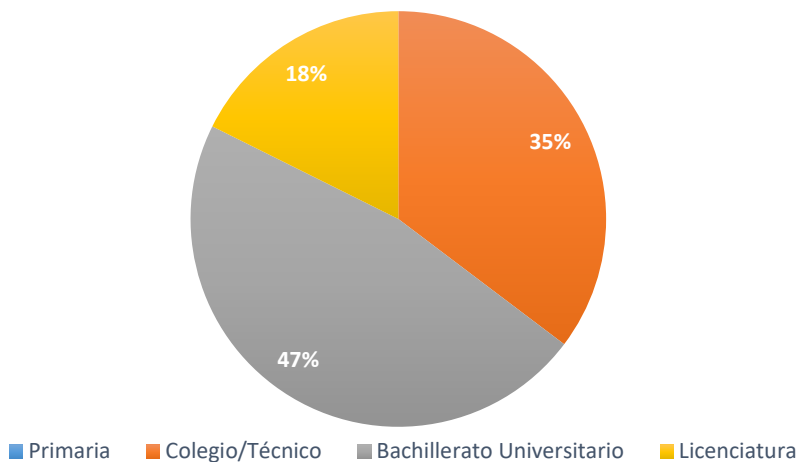
En el gráfico N° 3 señala que el 41% de la población tiene de trabajar en la compañía entre uno a dos años, el 29% tienen de trabajar en la compañía entre cinco a seis años, un 18% tienen de trabajar en la compañía entre tres a cuatro años y un 12% tienen de trabajar en la compañía menos de un año.

Tabla 5. ¿Grado académico?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Colegio/Técnico	6	35%
Bachillerato Universitario	8	47%
Licenciatura	3	18%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. ¿Grado académico?



Fuente: Elaboración propia.

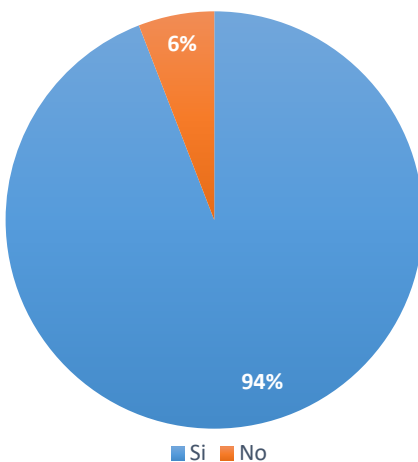
En el gráfico N° 4 hace referencia al grado académico de los colaboradores, en el cual, el 47% de la población cuenta con bachillerato, el 35% cuenta con un conocimiento técnico y el 18% cuenta con una licenciatura.

Tabla 6. ¿Está satisfecho con su horario laboral?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	94%
No	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. ¿Está satisfecho con su horario laboral?



Fuente: Elaboración propia.

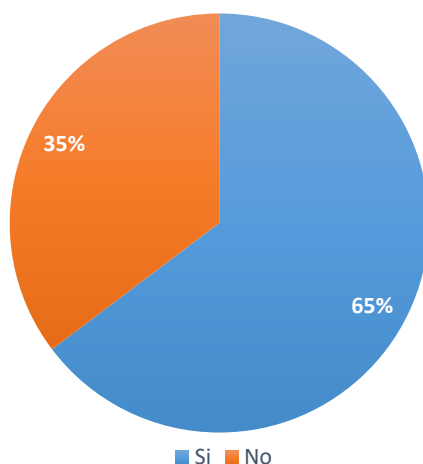
En el gráfico N° 5 se muestra que el 94% de los colaboradores se encuentra satisfecho con su horario laboral, mientras que un 6% no está satisfecho.

Tabla 7. ¿Le permite las horas diarias, cumplir con todas sus responsabilidades?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	65%
No	6	35%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. ¿Le permite las horas diarias, cumplir con todas sus responsabilidades?



Fuente: Elaboración propia.

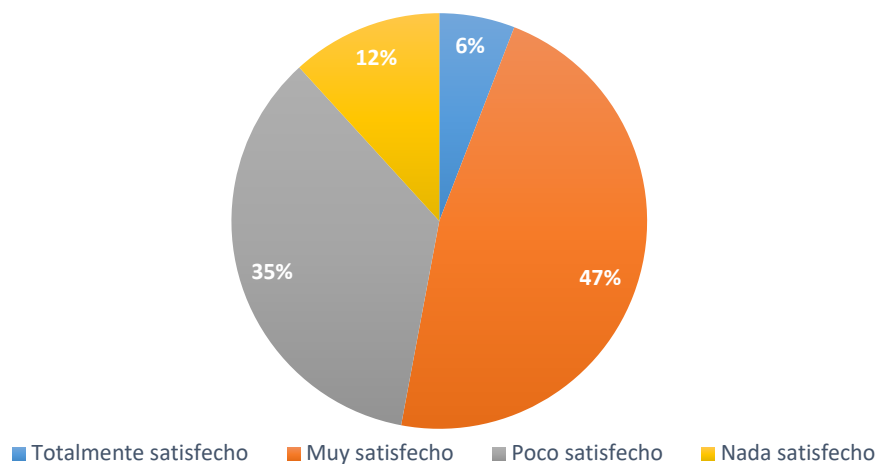
En el gráfico N° 6 se demuestra, que el 65% de los colaboradores de la compañía el horario laboral si le permite cumplir con todas sus responsabilidades y el 35% asegura que el horario laboral no le permite cumplir con todas sus responsabilidades

Tabla 8. ¿Está satisfecho con su carga de trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	1	6%
Muy satisfecho	8	47%
Poco satisfecho	6	35%
Nada satisfecho	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. ¿Está satisfecho con su carga de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

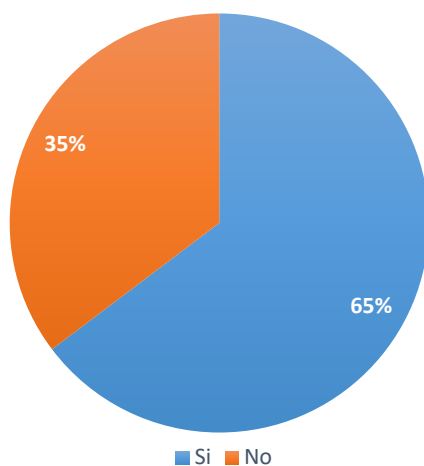
En el gráfico N° 7 el 47% de la población considera que está muy satisfecho con su carga laboral, el 35% indica que está poco satisfecho, un 12% indica que está nada satisfecho y otro 6% asegura estar totalmente satisfecho con su carga laboral.

Tabla 9. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta, le ayudan al cumplimiento de sus tareas?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	65%
No	6	35%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta, le ayudan al cumplimiento de sus tareas?



Fuente: Elaboración propia.

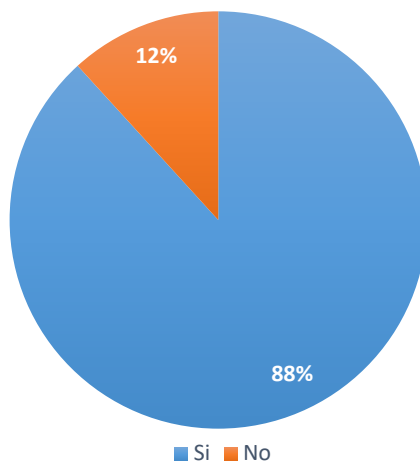
En el gráfico N° 8 el 65% de los colaboradores de la organización indica que los sistemas informáticos con los que cuentan le facilitan la ejecución de tareas, mientras un 35% considera que los sistemas informáticos no le facilitan sus tareas.

Tabla 10. ¿Ha sufrido estrés laboral?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	88%
No	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. ¿Ha sufrido estrés laboral?



Fuente: Elaboración propia.

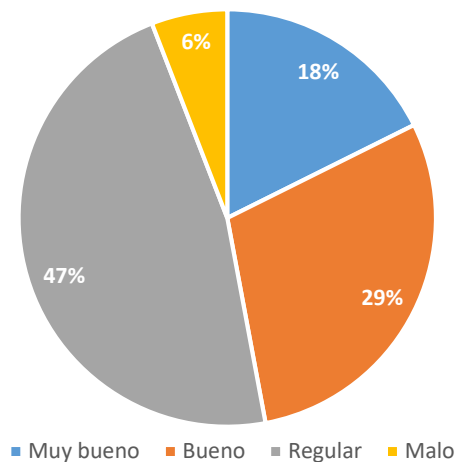
En el gráfico N° 9 demuestra que el 88% de la población ha sufrido estrés laboral y el 12% indica que no lo ha sufrido.

Tabla 11. ¿Cómo considera el clima laboral?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	3	18%
Bueno	5	29%
Regular	8	47%
Malo	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. ¿Cómo considera el clima laboral?



Fuente: Elaboración propia.

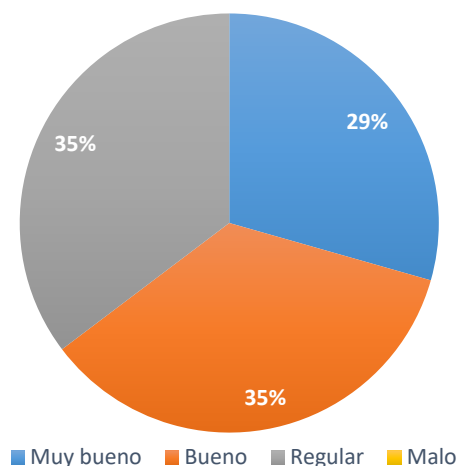
En el gráfico N° 10 se indica que el 47% de la población considera que el clima laboral es regular, un 29% lo considera bueno, un 18% lo considera muy bueno y un 6% lo considera malo.

Tabla 12. ¿Cómo considera su jefatura inmediata?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	5	29%
Bueno	6	35%
Regular	6	35%
Malo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. ¿Cómo considera su jefatura inmediata?



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 11 un 35% de la población considera que su jefatura inmediata es regular, otro 35% lo considera buena y un 29% lo considera muy buena.

El objetivo número dos se detalla a continuación:

Estimar las posibilidades de mejora para lograr la productividad de la gestión de los colaboradores

Análisis de los resultados, de la variable: Posibilidades de mejora.

Resultados de la variable, con el instrumento aplicado a los colaboradores

Se les dio la oportunidad a los colaboradores de poder sugerir que aspectos podrían mejorar la gestión actual, mejorar el ambiente organizacional y demás aspectos considerables, y estas fueron algunas de las sugerencias.

¿Que podría recomendar para que el Departamento Financiero pueda aumentar su productividad?

- Contar con una planeación previa más elaborada. Evitar problemas en el camino
- Identificar las áreas de mayor relevancia dentro del departamento. Creación de perfiles, salario emocional, trabajar por objetivos
- Unificar los sistemas contables
- Mayor agilidad de respuesta y menos burocracia
- Direccionar bien las jefaturas, tener más claro las prioridades
- Incentivos salariales
- Validar las cargas laborales, mejor distribución en las tareas. Adicional a esto son necesarias capacitaciones con los sistemas o bien ampliar el uso de sistemas en otras áreas de la empresa, ya que todo es muy manual.
- Mejor sistema computo, más compatible.

Todos estos puntos y entre otros, podrían aumentar la productividad de los colaboradores, ya que es una necesidad actualmente para ellos.

El objetivo número tres se detalla a continuación:

Sustentar una estructura la cual permita al Departamento Financiero en Multimedia, mejorar el resultado de sus objetivos

Análisis de los resultados, de la variable: Acciones concretas para mejorar resultados

Dentro de la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, se presenta la estructura actual del Departamento Financiero, la cual le da soporte a las diferentes unidades de negocio con las que cuenta Multimedia.

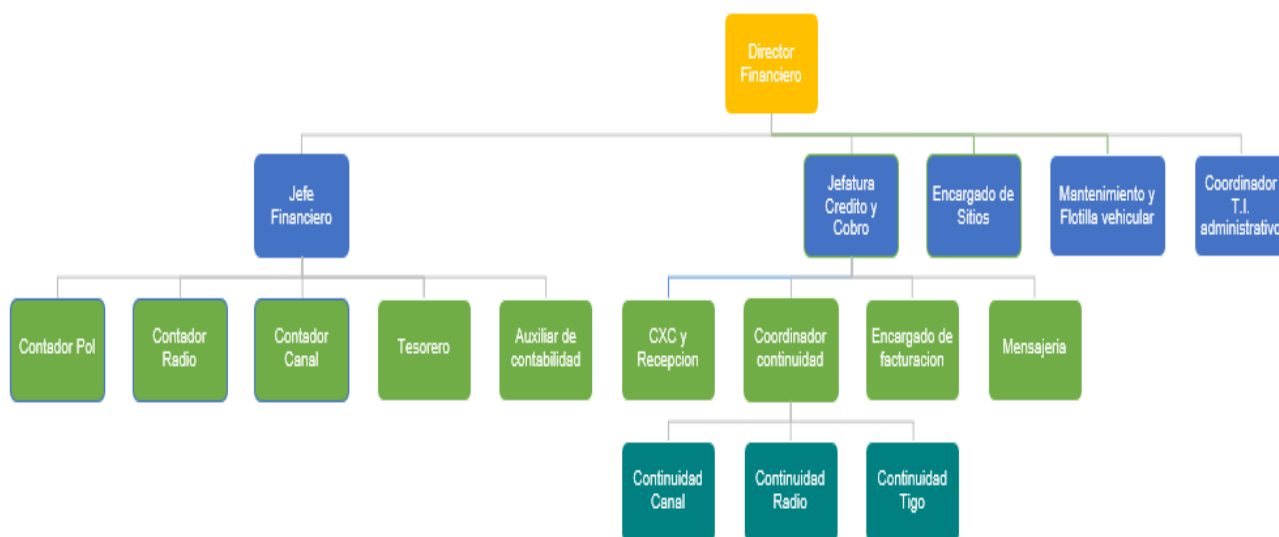


Ilustración 3. Estructura Organizacional Actual

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, (junio 2020)

Este es el organigrama que se estudia para un rediseño, que permita a la empresa a poder incrementar su productividad, asociar funciones y procesos entre áreas que

promuevan un canal de comunicación más abierto y pueda implementarse nuevas políticas y técnicas en pro de la eficiencia de la organización.

Todo esto se indica con el fin de poder contar con una estructura recomendada y óptima para el tipo de procesos con el que se desenvuelve la empresa, de los principales objetivos es una estructura que establezca un mejor control, armonía en los procesos y maximización de recursos.

4.2 ESPECIFICIDADES PARA TRABAJOS CUANTITATIVOS

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos.³ El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 4)

4.3 ESPECIFICIDADES PARA TRABAJOS CUALITATIVOS

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar

preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 7)

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con respecto a los datos recolectados por medio del cuestionario aplicado al personal del Departamento Financiero de Multimedia, se recolectó información relevante, que permite dar una idea del comportamiento organizacional, por lo que se muestra lo siguiente:

Cuentan con personal de diferentes edades, sin embargo, el 25% de los colaboradores tienen menos de 30 años y otro 25% tienen menos de 40 años. Este es un punto importante ya que permite a la organización contar con un personal que puede generar nuevas ideas, procesos y permitir el aporte a la empresa, contando con el respaldo de personas experimentadas en cada área, todo en pro de la eficiencia. Asegurando en cierta medida la continuidad del personal por jubilaciones, por ejemplo.

Un reto de las organizaciones también es la retención del personal, ya que es necesario contar con el talento humano capacitado y apto para todos los procesos involucrados en el departamento. El 41% de los colaboradores tienen menos de dos años de trabajar en la empresa, producto de la apertura de nuevos puestos laborales y despidos o renunciaciones en diferentes áreas. Esto si sigue de esa manera, puede impedir el cumplimiento de objetivos o entorpecer la gestión que presenta el departamento.

Gracias a la constante competencia del mercado, las personas pueden tener la posibilidad de encontrar un nuevo puesto de trabajo, lo cual las organizaciones internacionales, le dan mucha importancia ya que está demostrado que el mantener el talento humano en la organización permite la agilización de procesos, menos

tiempos de respuesta a clientes potenciales, menos costos de capacitación y selección de personal.

Se presenta un cierto balance entre hombres y mujeres, eliminando cualquier tipo de discriminación en cuanto a las mujeres que antes se presentaba en menor cantidad dentro del mundo laboral. Un 41% de la población es ocupada por mujeres y algunas de ellas tienen a cargo diferentes áreas dentro del departamento.

En términos generales el personal es calificado, ya que al menos el 47% de la población cuenta con bachillerato universitario, aspecto que permite un funcionamiento más profesional, necesario para lograr una gestión correcta y óptima para el manejo de la información financiera, sabiendo que este tipo de información es sensible a toma de decisiones.

Todos estos puntos, pueden permitir que la gestión realizada por el departamento en general, se dirija a un funcionamiento óptimo en el que la unión de procesos y funciones sea de la manera más estudiada posible. Según la información recolectada, la gestión se puede ver afectada por puntos como la motivación, cargas laborales y hasta el trato de la jefatura inmediata, ya que puede repercutir de forma directa en el desempeño de cualquier colaborador.

Dentro de las posibilidades de mejora del Departamento Financiero, de acuerdo con el cuestionario aplicado, es darle seguimiento a la cantidad de trabajo por cada persona en diferente área, ya que casi el 50% de la población no se encuentra satisfecha por su carga laboral, lo que para la organización se pueden presentar diversos problemas que pueden repercutir en su gestión en general. Se comprobó que prácticamente un 90% de la población ha sufrido de estrés laboral, lo que es

perjudicial tanto para la empresa como para el colaborador, presentando problemas en comunicación, cortesía, compañerismo, puntualidad y otros puntos que resultan esenciales en el convivio de las personas que pasan la mayoría de las horas al día en la oficina, lo cual puede ser perjudicial para una deseable productividad.

Y todos estos síntomas repercuten en el ambiente o clima organizacional de la empresa, lo cual, según el instrumento aplicado al personal del departamento, arrojó que solo un 47% de las personas catalogan el clima de bueno o muy bueno. Por lo que la opinión está dividida al respecto. Es recomendable fomentar el desarrollo de los vínculos entre los trabajadores, de la misma área y diferentes, con el fin de promover una mayor aceptación y conocimiento de los compañeros con los que interactúan para sumar fuerzas laborales, ya que un causante de un mal clima laboral es producto de una mala comunicación, eliminando cualquier aislamiento, que en este tema es perjudicial.

Hoy en día las organizaciones se apoyan en gran manera en la tecnología, pues se busca mecanizar lo mayor posible ciertas funciones o procesos, con el fin de poder incrementar la productividad de dicha área. Se puede impulsar un entorno fresco y agradable, actualización e implementación de herramientas tecnológicas que logren maximizar la potencialización del trabajo, reduciendo reprocesos y métodos con mayor dificultad de aplicación.

La implementación de software puede ser utilizado y aprovechado en gran manera por parte de la organización, ya que existen muchos sistemas con los que se puede contar para el manejo de la información. Se podrían simplificar procesos, involucrar a diferentes áreas para una comunicación más fluida, tener tiempos de respuesta

menores, mejorar la eficiencia y poder invertir el tiempo en nuevos procesos o ideas innovadoras. Todo esto permitiría poder evaluar el desempeño del departamento, el cumplimiento de metas en general, identificando los puntos de mejora y así poder combatir esas deficiencias.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación se detallan a continuación respecto a cada objetivo específico

1-Objetivo específico:

Evaluar la gestión actual del Departamento Financiero de Multimedia.

Conclusión:

- ✓ La empresa en general, no cuenta con sistemas o herramientas de gestión administrativa, en el que se pueda obtener alguna información periódica en donde se visualice o se mida la gestión realizada. Esto es necesario en la visión de ser una empresa grande y poder contar con los mejores mecanismos de gestión.
- ✓ No se realiza una retroalimentación constante para mejoramiento de procesos, poca iniciativa para promover nuevas prácticas que puedan mejorar el desempeño y evaluarlo, lo que permitiría identificar las áreas que necesitan más apoyo y darles apoyo en la realización de las tareas.
- ✓ Poca promulgación de los mandos superiores de información relevante al departamento en general, en donde se comuniquen medidas u objetivos del periodo, por lo que se podría unificar los esfuerzos para los cumplimientos de estos.

2 Objetivo específico:

Estimar las posibilidades de mejora para lograr la productividad de la gestión de los colaboradores.

Conclusión:

- ✓ Se observa que uno de los principales puntos de mejora es el ambiente organizacional, no existen planes motivaciones sabiendo que este es un punto de importancia dentro de las empresas. Mejoramiento de condiciones.
- ✓ Cada área cuenta con un sistema de información diverso, por lo que no hay un único sistema ya que al momento de algún reporte que involucre varias áreas se tiene que realizar de forma manual y esto amplía el margen para cometer errores o manipulación de información de alta importancia.

3 Objetivo específico:

Sustentar una estructura la cual permita al Departamento Financiero en Multimedia, mejorar el resultado de sus objetivos.

Conclusión:

- ✓ La comunicación de las áreas y de los procesos que se presentan en el departamento, es indispensable, por lo que los flujos de comunicación son de mucha importancia, dado a esto, es necesario reacomodar ciertas áreas del departamento con el fin de poder desarrollar aún más esos canales de comunicación.

- ✓ Que hace falta la labor del auditoria interna o externa, carencia de este puesto.

6.2 RECOMENDACIONES

1 Objetivo específico:

Evaluar la gestión actual del Departamento Financiero de Multimedia.

Recomendación:

- ✓ Definir las métricas necesarias dentro de cada puesto, perfiles profesionales, alcances y limitaciones. Implementar sistemas informáticos de desempeño que logren identificar puntos de mejora.
- ✓ Incentivar a reuniones periódicas con el sentido de comunicar los objetivos o metas a conseguir, con esto mejorando la comunicación dentro del departamento.
- ✓ Identificar problemáticas o procesos tediosos y con esto poder hacer un plan para contrarrestarlo, dándole seguimiento a próximas reuniones, con el fin de mejorar la eficiencia.
- ✓ Ofrecer e incentivar a los colaboradores a capacitarse contando con una actualización sobre diversos temas, como atención al cliente, manejo de paquetes informáticos con el fin de que sus funciones puedan requerir menos tiempo y potencializar las funciones.

2 Objetivo específico:

Estimar las posibilidades de mejora para lograr la productividad de la gestión de los colaboradores.

Recomendación:

- ✓ Fomentar el bienestar de los colaboradores dentro del Departamento, y que, a su vez, pueda aplicarse en general dentro de la organización con sus respectivos ajustes si fueran necesarios. Tratando de aplicar las buenas ideas para todo el personal.
- ✓ Invertir en un sistema informático que englobe todas las áreas del Departamento Financiero, con esto mejorando la toma de decisiones, que la información este a la mano y que pueda visualizarse en cualquier momento y lugar.
- ✓ Actualizar el equipo informático, computadoras y suministros, contar con la mejor tecnología para que ayude a la realización de las funciones y generación de nuevas prácticas.
- ✓ Fomentar un plan de motivación y salario emocional en el que la empresa pueda lograr un nivel alto, con el fin de poder retener el talento humano con el que se cuenta.
- ✓ Incentivar técnicas de team building para desarrollar una mejor conexión y comunicación dentro de los colaboradores y las áreas relacionadas, para el mejoramiento de los procesos.

- ✓ Hacer un análisis de las áreas, en donde se puedan observar los procesos de una forma más detallada e ir examinando cuales se puedan reasignar a otra área, eliminar o modificar.

3 Objetivo específico:

Sustentar una estructura la cual permita al Departamento Financiero en Multimedia, mejorar el resultado de sus objetivos.

Recomendación:

- ✓ Se recomienda la reorganización, con el fin de poder reorganizar puestos laborales dentro de las áreas del Departamento, con el fin de poder agilizar los procesos administrativos, identificar las tareas respectivas de cada área y la unión o dependencia entre áreas del departamento.
- ✓ Establecer perfiles para cada puesto de trabajo, con el fin de poder contar con el personal óptimo para el puesto.

CAPITULO VII: PROPUESTA

Con base en los datos obtenidos a través de esta investigación en los capítulos anteriores respecto a la propuesta de reorganización en el Departamento Financiero de Multimedia, se proponen implementar prácticas que permitan un mejoramiento en el desempeño de los colaboradores del departamento y que han estado un poco descuidadas, con el fin de poder implementar una reorganización que logre desarrollar aún más los lazos de productividad entre un área y otra, y obtener un crecimiento de la eficiencia.

Dentro de esta reorganización, se propone activar una serie de consideraciones para el mejoramiento continuo del departamento dentro de la organización. Temas como la comunicación, motivación, evaluaciones de desempeño, análisis de tareas y demás puntos, podrán beneficiar tanto al personal como a la compañía, en busca de una armonía en la que se puedan obtener grandes beneficios.

Considerando todas las recomendaciones, se espera experimentar un menor nivel de rotación de personal, con el cual la empresa puede mantener sus procesos en manos de un talento humano adecuado para la gestión.

6.1 Propuesta

La propuesta que se realiza al Director Administrativo Financiero es la reorganización de la estructura organizativa del Departamento Financiero con el fin de poder propiciar un incremento de la productividad de la organización.

6.2 Institución

Se aplicará en Multimedios Costa Rica en el Departamento Financiero.

6.3 Responsable

El investigador será el responsable de presentar la propuesta al Director Administrativo Financiero, con el objetivo de lograr su aprobación del proyecto y poder aplicar esta propuesta al Departamento. Se presentarán los cambios (inclusión y exclusión) de la estructura actual que maneja la empresa.

6.4. Objetivos de la propuesta

6.4.1 Objetivo General

Exponer los resultados de la investigación a la gerencia, sobre el Departamento Financiero a fin de que sea aprobada su implementación

6.4.2 Objetivos Específicos

1. Exponer y justificar los cambios en el organigrama propuesto para el Departamento Financiero.
2. Proponer los perfiles de puestos del departamento.
3. Programar la ejecución de las actividades para la puesta en marcha del proyecto.

6.5 Desarrollo de la propuesta

6.5.1 Implementación del Organigrama

Se proponen varios cambios en el organigrama del Departamento Financiero que se consideran pueden aportar y precisar aún más las funciones y procesos que involucran a este Departamento Financiero en la empresa.

Actualmente se considera que el departamento puede afinar sus áreas de trabajo, con el fin de poder dirigir los esfuerzos que se realicen para el mejoramiento de la productividad a las áreas sensibles y necesarias del departamento, procurando eficiencia en las funciones que los contemplan.

Por lo que, para lograr un crecimiento en la productividad, mejor flujo de comunicación y técnicas, se propone el siguiente organigrama con el fin de poder precisar y mejorar los procesos que se realizan en el mismo.

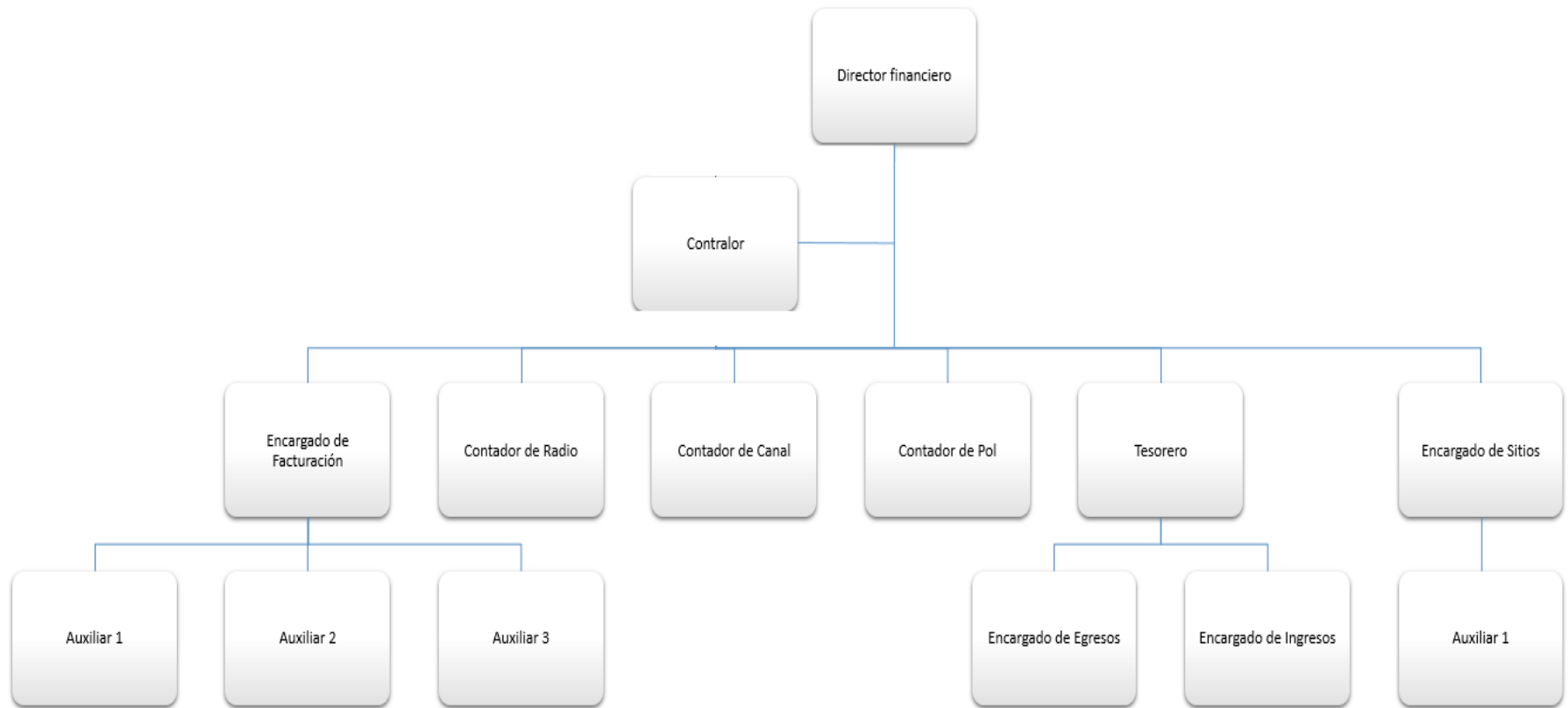


Ilustración 4. Organigrama Propuesto

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de este nuevo organigrama, hace hincapié a la unión de puestos que son esenciales dentro de un área en específico, con el propósito de poder fortalecer los esfuerzos en común, para el logro de los objetivos de una manera en la que se puedan realizar de forma eficiente.

6.5.1.1 Nuevo puesto: Contralor

Se determinó la necesidad de implementar este nuevo puesto para que realice una supervisión en prácticas y procesos en el departamento en general, por lo que se propuso el puesto de Contralor, que permitirá ir analizando las diversas funciones que se manejan en las diferentes áreas con el fin de poder identificar los puntos de mejora, poder redireccionar esfuerzos que se realicen habitualmente, poder aplicar nuevas prácticas y demás tareas que logran poder propiciar un incremento en la productividad por medio del análisis que realizaría. Este tipo de función se considera primordial, ya que no se ha implementado ningún puesto dentro del departamento con este fin.

Contadores

Se mantendrán los tres puestos de contadores que estarán realizando sus labores respecto a la unidad de negocio, por lo que cada unidad tendrá su contador en específico, sin auxiliares.

Estarán a cargo de realizar el ciclo contable, contando con los controles y políticas necesarias, asegurando el cumplimiento de temas tributarios.

Tesorería

El área de tesorería, dará servicio a las tres unidades de negocio y tendrá a su cargo al Encargado de Egresos y al Encargado de Ingresos, estas aéreas se proponen de manera unida ya que cumplen un papel determinante en la gestión del efectivo de la compañía. Con esas áreas unidas se prevé que los cumplimientos de los pagos estén más relacionados a la recuperación de cartera, contando con más control.

Los puestos de Encargado de Egresos y Encargado de Ingresos es un rediseño propuesto que permitirán dar más soporte al área de la tesorería, con más planificación y control de los recursos de la compañía, aspecto importante ya que es un área sensible de las empresas.

Sitios

El área de sitios es dirigida a la unidad de negocio de las vallas publicitarias, manejando términos de rentabilidad, temas legales, contractuales y demás puntos que son necesarios para el correcto funcionamiento. Se propone la inclusión de un auxiliar que ayudará a realizar labores de oficina y dar soporte a la jefatura, disminuyendo tiempos de espera.

Facturación

En el área de facturación se establecen tres auxiliares que darán atención a las tres unidades de negocios con las que cuenta Multimédios Costa Rica, el área del canal de televisión, radio y las vallas publicitarias. Dichos auxiliares permitirán que las solicitudes, documentos, disponibilidad y demás puntos estén aprobados para el proceso de facturación y que estos trámites cumplan con todos los puntos para completar el proceso de forma correcta.

Reubicación de puestos

Se proponen también eliminar puestos que no pertenecen al Departamento Financiero en sí y ubicarlos en los departamentos que corresponden.

Se sugiere que el puesto de Mantenimiento y Flotilla Vehicular, sea ubicado en el Departamento de Operaciones, ya que en ese departamento tiene más injerencia en funciones y mejoraría la comunicación en cuanto a disponibilidad, el mantenimiento y asignación de las unidades, logrando tener un mayor control en las funciones realizadas por esa área.

Asimismo, la reubicación del Coordinador T.I. Administrativo, se considera pueda ser dirigido al Departamento de Ingeniería, y que este departamento, sirva de forma general a toda la organización por medio de sus auxiliares, y con esto lograr un mejor aprovechamiento de recursos, agilizando tiempos de espera y demás factores importantes en la gestión organizacional.

Se propone que el puesto de mensajería sea cubierto por empresas que ofrezcan el servicio y no mantenerlo dentro de la estructura del departamento, ya que se podría manejar mejor con esta opción, pues estas empresas cuentan con estructuras más amplias que permitiría agilizar los trámites que se necesiten.

Implementar Auditorías

De igual forma se incita a departamento a someterse a auditorías externas las cuales no se han practicado por mucho tiempo en el departamento, por lo que es necesario establecerlas y calendarizarlas con el fin de poder mejorar y promover los procesos, prácticas y criterios adecuados a la gestión financiera, con el fin de poder cumplir con disposiciones legales y tributarias, evitando cualquier tipo de inconvenientes.

Estas prácticas la manejan diversas empresas y son de gran importancia con el fin de poder llevar sus operaciones de una forma óptima, contando con los mejores mecanismos para el alcance de los objetivos.

Con las auditorias se pueden analizar aún más si la eficiencia del departamento ha sido el deseado con relación al logro de los objetivos propuestos, contando también con información sobre las revisiones necesarias y evaluando los procesos que se realizan, sirve de retroalimentación y ayuda a la hora de tomar decisiones.

Esto es una medida de control que es necesaria dentro de las empresas, promueven que las áreas se esfuercen aún más por mantener sus tareas de la forma más clara y eficiente posible, que es algo por lo que se debe de luchar en una industria tan globalizada como la actual.

6.5.2 Perfiles de puestos

Para el organigrama anteriormente expuesto y para darle un mayor aporte a la organización, se crea el perfil para cada puesto presente dentro de la estructura del Departamento Financiero.

Con la creación de estos perfiles, ayudará de forma significativa a definir los puntos esenciales para cada puesto de trabajo, ayudándole al colaborador a aclarar su función en el área respectiva.

Los perfiles que se mencionarán son los siguientes:

- Contralor
- Encargado de Facturación
- Auxiliar de Facturación
- Contador
- Tesorero
- Encargado de Ingresos
- Encargado de Egresos
- Encargado de Sitios
- Auxiliar de Sitios

6.5.2.1 Contralor

Tabla 13. Perfil de Puesto Contralor

Contralor		
Jefatura inmediata:	Director Financiero	
Puestos que supervisa:		
Misión del puesto		
Mejorar la gestión empresarial, con el fin de brindar información confiable y veraz a la gerencia.		
Funciones del puesto		
1- Establecer políticas financieras y contables en pro de la empresa 2- Salvaguardar los bienes de la organización 3- Servir de base para la toma de decisiones 4- Mantener el control de costos		
Coordinaciones principales		
Internas		
Todo el Departamento Financiero y otros de la empresa		
Externas		
Proveedores, clientes, entidades financieras		
Formación académica		
	Completo Incompleto	
<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria	X	
<input type="checkbox"/> Bachiller universitario		
<input type="checkbox"/> Conocimiento Técnico		
<input type="checkbox"/> Secundaria		
Título		
Mínimo Licenciatura en Administración de Negocios o Finanzas		
Experiencia Laboral		
Nivel mínimo de experiencia		
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Analista - Especialista	<input type="checkbox"/> Practicante
<input checked="" type="checkbox"/> Jefe de área	<input type="checkbox"/> Auxiliar	
Tiempo de experiencia		
Mínimo 4 años		

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2.2 Encargado de Facturación

Tabla 14. Perfil de Puesto Encargado de Facturación

Encargado de Facturación		
Jefatura inmediata:	Contralor	
Puestos que supervisa:	Tres auxiliares de facturación	
Misión del puesto		
Realizar con precisión las facturas con el fin de garantizar los ingresos a la compañía.		
Funciones del puesto		
1- Emitir las facturas correspondientes a ingresos 2- Mantener actualizado los registros 3- Colaborar con los departamentos para garantizar la facturación		
Coordinaciones principales		
Internas		
	Departamento de Ventas, Contabilidad, Tesorería	
Externas		
	Clientes	
Formación académica		
	Completo	Incompleto
<input type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller universitario	X	
<input type="checkbox"/> Conocimiento Técnico		
<input type="checkbox"/> Secundaria		
Titulo		
Bachillerato en Contabilidad		
Experiencia Laboral		
Nivel mínimo de experiencia		
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Analista - Especialista	<input type="checkbox"/> Practicante
<input checked="" type="checkbox"/> Jefe de área	<input type="checkbox"/> Auxiliar	
Tiempo de experiencia		
Mínimo 2 años		

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2.3 Auxiliar de Facturación

Tabla 15. Perfil de Puesto Auxiliar de Facturación

Auxiliar de Facturación		
Jefatura inmediata:	Encargado de Facturación	
Puestos que supervisa:	Ninguno	
Misión del puesto		
Velar por el cumplimiento de requisitos y procesos necesarios para la emisión de facturas.		
Funciones del puesto		
1- Verificación de espacios disponibles para la comercialización 2- Alimentar los sistemas relacionados al proceso 3- Coordinar con las áreas encargadas para la exposición del anuncio		
Coordinaciones principales		
Internas		
	Encargado de facturación	
Externas		
	Clientes	
Formación académica		
	Completo Incompleto	
<input type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria		
<input type="checkbox"/> Bachiller universitario		
<input type="checkbox"/> Conocimiento Técnico		
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria	X	
Título		
Mínimo secundaria completa		
Experiencia Laboral		
Nivel mínimo de experiencia		
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Analista - Especialista	<input type="checkbox"/> Practicante
<input type="checkbox"/> Jefe de área	<input checked="" type="checkbox"/> Auxiliar	
Tiempo de experiencia		
1 año en puestos similares		

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2.4 Contador

Tabla 16. Perfil de Puesto Contador

Contador		
Jefatura inmediata:	Contralor	
Puestos que supervisa:	Ninguno	
Misión del puesto		
Ofrecer información financiera, útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y el control gerencial.		
Funciones del puesto		
1- Realizar el ciclo contable 2- Elaborar y presentar reportes financieros y declaraciones tributarias 3- Llevar el control de todas las partidas contables		
Coordinaciones principales		
Internas		
	Con todos los departamentos	
Externas		
	Proveedores, clientes, entidades del gobierno	
Formación académica		
	Completo	Incompleto
<input type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller universitario	X	
<input type="checkbox"/> Conocimiento Técnico		
<input type="checkbox"/> Secundaria		
Título		
Bachillerato en Contabilidad		
Experiencia Laboral		
Nivel mínimo de experiencia		
<input type="checkbox"/> Gerente	<input checked="" type="checkbox"/> Analista - Especialista	<input type="checkbox"/> Practicante
<input type="checkbox"/> Jefe de área	<input type="checkbox"/> Auxiliar	
Tiempo de experiencia		
Mínimo 4 años		

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2.5 Tesorero

Tabla 17. Perfil de Puesto Tesorero

Tesorero		
Jefatura inmediata:	Contralor	
Puestos que supervisa:	Cuentas por cobrar y por pagar	
Misión del puesto		
Control de los recursos monetarios de los que dispone la empresa, pagos y cobros.		
Funciones del puesto		
1- Realizar flujos de caja proyectados 2- Asegurar la disponibilidad de fondos para cubrir necesidades operativas 3- Mantener un sistema de control eficiente		
Coordinaciones principales		
Internas		
	Todos los departamentos	
Externas		
	Clientes, proveedores, entidades financieras	
Formación académica		
	Completo	Incompleto
<input type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller universitario	X	
<input type="checkbox"/> Conocimiento Técnico		
<input type="checkbox"/> Secundaria		
Título		
Bachiller en Administración de Negocios o Finanzas		
Experiencia Laboral		
Nivel mínimo de experiencia		
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Analista - Especialista	<input type="checkbox"/> Practicante
<input checked="" type="checkbox"/> Jefe de área	<input type="checkbox"/> Auxiliar	
Tiempo de experiencia		
Mínimo 3 años		

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2.6 Encargado de Ingresos

Tabla 18. Perfil de Puesto Encargado de Ingresos

Cuentas por cobrar					
Jefatura inmediata:	Tesorero				
Puestos que supervisa:	Ninguno				
Misión del puesto					
Confirmar y cumplir con la cobranza programada, eliminando o reteniendo la morosidad en clientes.					
Funciones del puesto					
1- Dar seguimiento a las cuentas por cobrar y su debida aplicación 2- Evitar riesgos de cuentas incobrables 3- Preparar las comisiones de los ejecutivos					
Coordinaciones principales					
Internas					
	Tesorero, facturación				
Externas					
	Clientes				
Formación académica					
	Completo	Incompleto			
<input type="checkbox"/>	Licenciatura Universitaria				
<input type="checkbox"/>	Bachiller universitario				
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimiento Técnico	X			
<input type="checkbox"/>	Secundaria				
Titulo					
Mínimo Técnico en Contabilidad y Finanzas					
Experiencia Laboral					
Nivel mínimo de experiencia					
<input type="checkbox"/>	Gerente	<input type="checkbox"/>	Analista - Especialista	<input type="checkbox"/>	Practicante
<input type="checkbox"/>	Jefe de área	<input checked="" type="checkbox"/>	Auxiliar		
Tiempo de experiencia					
Mínimo 2 años					

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2.7 Encargado de Egresos

Tabla 19. Perfil de Puesto Encargado de Egresos

Cuentas por Pagar		
Jefatura inmediata:	Tesorero	
Puestos que supervisa:	Ninguno	
Misión del puesto		
Cumplir con los procesos correspondientes para la verificación y aprobación para pago de a terceros		
Funciones del puesto		
1- Registro y administración de las facturas por pagar		
2- Programación de facturas por pagar		
3- Conciliación a las cuentas correspondientes a cuentas por pagar		
Coordinaciones principales		
Internas		
	Tesorero	
Externas		
	Proveedores	
Formación académica		
	Completo	Incompleto
<input type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria		
<input type="checkbox"/> Bachiller universitario		
<input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento Técnico	X	
<input type="checkbox"/> Secundaria		
Título		
Mínimo Técnico en Contabilidad y Finanzas		
Experiencia Laboral		
Nivel mínimo de experiencia		
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Analista - Especialista	<input type="checkbox"/> Practicante
<input type="checkbox"/> Jefe de área	<input checked="" type="checkbox"/> Auxiliar	
Tiempo de experiencia		
Mínimo 2 años		

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2.8. Encargado de Sitios

Tabla 20. Perfil de Puesto Encargado de Sitios

Encargado de Sitios		
Jefatura inmediata:	Contralor	
Puestos que supervisa:	Auxiliar de Sitios	
Misión del puesto		
Proveer los mejores lugares para la exposición de publicidad exterior, cumpliendo con las normativas legales.		
Funciones del puesto		
1- Identificar los mejores puntos de exposición		
2- Análisis de rentabilidad de las estructuras		
3- Cumplimiento de temas contractuales		
Coordinaciones principales		
Internas		
	Tesorería, Ventas	
Externas		
	Dueños de terrenos, entidades del gobierno	
Formación académica		
	Completo	Incompleto
<input type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller universitario	X	
<input type="checkbox"/> Conocimiento Técnico		
<input type="checkbox"/> Secundaria		
Título		
Bachiller en Administración de Negocios		
Experiencia Laboral		
Nivel mínimo de experiencia		
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Analista - Especialista	<input type="checkbox"/> Practicante
<input checked="" type="checkbox"/> Jefe de área	<input type="checkbox"/> Auxiliar	
Tiempo de experiencia		
Mínimo 4 años en puestos similares		

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2.9. Auxiliar de Sitios

Tabla 21. Perfil de Puesto Auxiliar de Sitios

Auxiliar de Sitios		
Jefatura inmediata:	Encargado de Sitios	
Puestos que supervisa:	Ninguno	
Misión del puesto		
Apoyo a la jefatura inmediata con procesos necesarios para el cumplimiento de sus labores.		
Funciones del puesto		
1- Apoyo en el control de pagos programados 2- Soporte en temas de municipalidades y permisos 3- Control y archivo de expedientes		
Coordinaciones principales		
Internas		
	Encargado de Sitios, tesorería	
Externas		
	Dueños de terrenos, entidades de gobierno	
Formación académica		
	Completo	Incompleto
<input type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria		
<input type="checkbox"/> Bachiller universitario		
<input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento Técnico	X	
<input type="checkbox"/> Secundaria		
Titulo		
Mínimo Técnico en Contabilidad y Finanzas o Secretariado		
Experiencia Laboral		
Nivel mínimo de experiencia		
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Analista - Especialista	<input type="checkbox"/> Practicante
<input type="checkbox"/> Jefe de área	<input checked="" type="checkbox"/> Auxiliar	
Tiempo de experiencia		
Mínimo 2 años en puestos similares		

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Tiempo estimado para la ejecución

Se estima que la aplicación de la propuesta sea realizada en seis semanas.

Tabla 22. Implementación de la Propuesta

Actividades	Semanas					
	1	2	3	4	5	6
Reunión con el Director Administrativo Financiero	■					
Reunión con la Gerencia en Costa Rica de la empresa		■				
Presentación de la propuesta a Casa Matriz en México			■			
Aplicación de la nueva estructura				■	■	
Reunión de retroalimentación						■

Fuente: Elaboración propia.

6.5.1 Reunión con el Director Administrativo Financiero.

Se inicia con la presentación de la propuesta al Director Financiero, con el propósito de mostrar los cambios que se ejecutarían en la estructura actual y explicar los beneficios que esto presentaría al departamento en general.

6.5.2 Reunión con la Gerencia en Costa Rica de la empresa

Se procede a presentarles a la Gerencia en Costa Rica de la empresa la oportunidad de mejora a partir de la reorganización de dicho departamento, proponiendo las nuevas prácticas que mejorarían la gestión del Departamento.

6.5.3 Presentación de la propuesta a Casa Matriz en México

Con la aprobación del proyecto en Costa Rica, se procede con el consentimiento de dichos cambios a Casa Matriz en México, en donde se expondrán los cambios necesarios para poder obtener un incremento en la productividad y el aprovechamiento de recursos. Esto mejoraría la calidad de la información suministrada ayudando indiscutiblemente a la hora de tomar decisiones a partir de información financiera suministrada por este Departamento.

6.5.4 Aplicación de la nueva estructura

Se propone impartir primeramente una charla emocional por medio de algún colega de la empresa, con el sentido de fomentar la actitud al cambio, reduciendo disconformidades y poder contar con el apoyo de todas las personas, ya que es un cambio que mejorará la gestión en forma general.

Seguidamente se procede a comunicar a los colaboradores los cambios que se realizarán en el Departamento con el fin de que estén todos informados y así contar con el apoyo de los colaboradores en el proceso.

Se realizará una reunión general compartiendo el nuevo organigrama y que todos conozcan su posición dentro del Departamento, se procederá a comunicar la forma de realizar las tareas o los procesos dentro de las áreas, los cuales serán de mayor simplicidad pues es uno de los objetivos de la nueva estructura.

6.5.5 Retroalimentación

Al momento de la aplicación de la nueva estructura dentro del departamento se estará en constante seguimiento con el fin de poder resolver los inconvenientes que puedan ocurrir, asegurando que los procesos se realicen de una forma óptima.

Toda la información sobre el desempeño de las áreas ayudará a asegurar que el departamento pueda incrementar su productividad, con la simplificación de procesos, menor tiempos de espera, mejor comunicación etc.

Este aspecto es importante, pues se busca que todos los colaboradores de las respectivas áreas puedan autoevaluarse y logren identificar los puntos de mejora con el fin de hacer su trabajo más eficiente y lograr nuevas prácticas modernas que se ajusten a sus tareas diarias

6.6 Presupuesto para su implementación

El costo de implementar la reorganización del personal, se le delega al Departamento de Recursos humanos, ya que se deben de considerar diversos puntos como el de analizar los puestos en cuanto a clasificación, responsabilidad, personas a cargo y las modificaciones salariales correspondientes a los diferentes puestos de trabajo, por lo que es información sensible.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Arias Gómez, J., Miranda Novales, M., & Villasís Keever, M. Á. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. México: Revista Alergia México. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/322345752_El_protocolo_de_investigacion_III_la_poblacion_de_estudio
- Balderas Pedrero, M. (2015). *Administración de los servicios de enfermería*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=1905>
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados*. México: Pearson Educación. Obtenido de <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=5205>
- Cresweel, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles, Estados Unidos: Sage Publications.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=5029>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., & López Cabrales, Á. (2014). *La gestión de personas y del talento*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=7590>
- García Colín, J. (2020). *Contabilidad de costos*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=9351>
- Hernandez Sampieri, R. (2013). *Metodología de investigación para bachillerato*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=670>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Imai, M. (2014). *Gemba Kaizen Un enfoque de sentido común para una estrategia de mejora continua*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=7607>

- Jones, G. (2019). *Administración Contemporánea*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=9160>
- Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=5199>
- Pimienta Prieto, J. H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=7587>
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=4915>
- Salinas Sánchez, J. M., Gándara Martínez, J., & Alonso Sánchez, A. (2015). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=4888>
- Santillana González, J. (2015). *Sistemas de control interno*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=3812>

ANEXOS

A continuación, se presentará la herramienta aplicada en los colaboradores involucrados en el proceso.

**Reorganización del Departamento Financiero de Multimedios Costa Rica,
Sabana Sur, San José.**

El presente instrumento tiene por finalidad, conocer la opinión de los colaboradores del Departamento Financiero de Multimedios. La información suministrada es de carácter confidencial y reservada, ya que los resultados serán manejados solo para la investigación.

Anticipadamente agradezco su valiosa colaboración.

1. Edad

- 18-28
- 29-39
- 40-50
- 51-61
- Más de 61

2. Sexo

- Hombre
- Mujer
- Omito

3. ¿Tiempo de servicio en la empresa?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 4 años
- De 5 a 6 años
- 7 años o más

4. ¿Grado académico?

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- Licenciatura

5. ¿Está satisfecho con su horario laboral?

- Sí
- No

6. ¿Le permite las horas diarias, cumplir con todas sus responsabilidades?

- Sí
- No

7. ¿Está satisfecho con su carga de trabajo?

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Poco satisfecho

Nada satisfecho

8. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta, le ayudan al cumplimiento de sus tareas?

Sí

No

9. ¿Ha sufrido estrés laboral?

Sí

No

10. ¿Cómo considera el clima laboral?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

11. ¿Que podría recomendar para que el Departamento Financiero pueda aumentar su productividad?

12. ¿Cómo considera su jefatura inmediata?

Muy bueno

Bueno

Regular

() Malo