

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE SERVICIOS
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA BELLEZA EXPRESS S.A.**

**EDER ANTONIO RAMÍREZ
MÓNICA ADRIANA RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2017

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE SERVICIOS
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA BELLEZA EXPRESS S.A.**

**EDER ANTONIO RAMÍREZ
MÓNICA ADRIANA RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2017

Contenido

	Págs.
Capítulo I.....	10
1 Aspectos Metodológicos.....	10
1.1 Planteamiento del Problema	10
1.1.1 Descripción del Problema	10
1.1.2 Formulación del Problema	14
1.1.3 Sistematización del Problema	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificación	15
1.4 Metodología.....	17
1.4.1 Tipo de Investigación	17
1.4.2 Fuentes de Información.....	17
1.4.2.1 Fuente primaria:	17
1.4.2.2 Fuente secundaria:	18
1.4.3 Proceso de la Investigación	19
1.4.4 Población y Muestra.....	20
1.4.5 Técnicas de Investigación	20
1.4.6 Fases de la Investigación.....	21
1.4.7 Operacionalización de Variables.....	22
Capítulo II	24
2 Marco Referencial.....	24
2.1 Estado del Arte	24

2.2	Marco Teórico	28
2.2.1	Administración General.	28
2.2.2	Estructura Organizacional.	31
2.2.3	Estructura por procesos.	33
2.2.4	Servicios Generales.	35
2.3	Marco Legal.....	37
2.4	Marco Contextual	40
Capítulo III		47
3	Resultados	47
3.1	Análisis de la Información Recopilada.....	47
3.2	Diseño de Plan de Mejoramiento del Procesos Administrativos del Área	60
3.2.1	Reestructuración del Área de Servicios Administrativos.....	63
3.2.1.1	Objetivos de la reestructuración.....	63
3.2.1.2	Definición de cargos.	63
3.2.1.3	Relación de funciones por cargos.	65
3.2.1.4	Estrategias de comunicación.....	68
3.2.1.5	Organigrama	69
3.2.1.6	Indicadores de gestión	70
3.2.1.7	Capacitaciones en temas del área	72
3.2.1.8	Cronograma de actividades de la reestructuración del área de servicios administrativos.	73
3.2.1.9	Presupuesto de la reestructuración del área de servicios administrativos.	
	73	
3.3	Plan de Seguimiento y Control.....	74
3.3.1	Seguimiento.....	74
3.3.1.1	Supervisión	75

3.3.2	Control.....	76
3.3.2.1	Elementos del control	76
3.3.2.2	Evaluación de desempeño	77
3.3.2.3	Proceso de retroalimentación	78
3.3.2.4	Mecanismos de control	78
4	Conclusiones	79
5	Recomendaciones	82
6	Bibliografía	84
7	Anexos	87

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama actual del área.	11
Figura 2 Fases de la investigación.....	21
Figura 3 Ciclo Administrativo.....	30
Figura 4. Organigrama General.....	42
Figura 5 Organigrama propuesto.....	69

Lista De Gráficos

Págs.

Gráfico 1. Top de las empresas con mayor participación % en ventas 2012.	41
Gráfico 2. Participación en el Mercado Mundial de las Empresas de Productos para el Cuidado Personal, 2010.	43

Lista De Tablas

	Págs.
Tabla 1 Proceso de la investigación	19
Tabla 2. Operacionalización de variables.	23
Tabla 3. Vigencia de las propuestas administrativas en Estados Unidos y su iniciación en Colombia.	26
Tabla 4. Mega procesos de una organización	35
Tabla 5. Tipos de Servicios Generales	37
Tabla 6 Normas y Leyes representativas aplicables al trabajo investigativo.	37
Tabla 7. Proyección de ventas.....	40
Tabla 8. Empresas líderes en Colombia y el mundo.	44
Tabla 9. Escala de valoración para el proceso Administrativo del área de servicios administrativos.	48
Tabla 10. Resultados de la etapa planeación en la escala de Valoración.	49
Tabla 11. Resultados de la etapa Organización en la escala de Valoración.	50
Tabla 12. Resultados de la etapa Dirección en la escala de Valoración.	51
Tabla 13. Resultados de la etapa Control en la escala de Valoración	52
Tabla 14 Resultados encuesta de satisfacción	53
Tabla 15. Fortalezas encontradas en la recolección de la información.	56
Tabla 16. Fortalezas encontradas en la encuesta de satisfacción.	57
Tabla 17. Debilidades encontradas en la recolección de la información.	57
Tabla 18. Etapas, debilidades, acciones correctivas, impacto e indicador de seguimiento.	60
Tabla 19. Diseño de cargos.	64
Tabla 20. Indicadores financieros sugeridos	70
Tabla 21. Indicadores sugeridos para nivel de satisfacción	70
Tabla 22. Indicadores sugeridos para procesos internos.	71
Tabla 23. Programa de capacitación.	72
Tabla 24. Cronograma.....	73
Tabla 25. Presupuesto	73
Tabla 26. Evaluación de desempeño	77

Lista de Anexos

Págs.

Anexo A. Modelo de la encuesta proceso administrativo.	87
Anexo B. Modelo de encuesta satisfacción del cliente.	89
Anexo C. Entrevista Semi estructurada	90

Capítulo I

1 Aspectos Metodológicos

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Descripción del Problema

“Cada organización debe tener su proceso administrativo con el fin de mantener su empresa estable y así poder obtener resultados benéficos a futuro” (Molina Ramos, 2014)

Una adecuada estructuración de áreas permite a la gerencia planificar los recursos necesarios para lograr los objetivos establecidos, crecer, ser rentables e influir de forma directa en la innovación y mejoramiento de los procesos por lo cual es importante que las responsabilidades estén claramente definidas dentro de los departamentos para realizar las tareas con la menor cantidad de recursos generando eficiencia dentro de la organización.

Belleza Express S.A. fue creada en 1990, contaba con una nómina de cinco (5) trabajadores y estaba dedicada a la importación de marcas de diversos productos para el cuidado personal; entrando en el nuevo milenio la compañía decide desarrollar su mercado propio con cinco (5) líneas de productos como: Bebes/Infantiles, Farmacéuticos, Baño/cuerpo, Capilares y accesorios; permitiéndole emplear actualmente a más de 1.020 personas y facturar \$105.000 millones al año desde su planta de 16.400 metros cuadrados ubicada en el kilómetro 6 vía a Jamundí, siendo así reconocida como una de las más grandes compañías de Colombia gracias a su alto crecimiento dentro de la categoría de productos de Salud y Belleza comercializándolos a través de todos los canales de distribución los cuales se mencionan a continuación: Hipermercados, supermercados, droguerías, farmacias, proveedores de productos para la salud, distribuidores y vendedores y exportando en la actualidad a más de 15 países.

Belleza Express S.A. ha tenido un gradual y sostenido crecimiento, generando una demanda de servicios internos acorde a sus necesidades actuales y en respuesta a dicha demanda desde diversas

áreas de la compañía se gestionaban los diferentes servicios para brindar apoyo a todos sus colaboradores y áreas según las solicitudes realizadas, por ejemplo: desde la gerencia general se tramitaban los tiquetes y alojamientos, en el área de gestión humana se apoyaba logísticamente a los demás departamentos con alimentación, limpieza, seguridad, entre otros.

Esta dinámica de la organización generó la necesidad de regular la prestación de dichos servicios creando desde hace aproximadamente dos (2) años el área de servicios administrativos bajo el mando de la Gerencia Financiera y Administrativa presentando el siguiente organigrama:

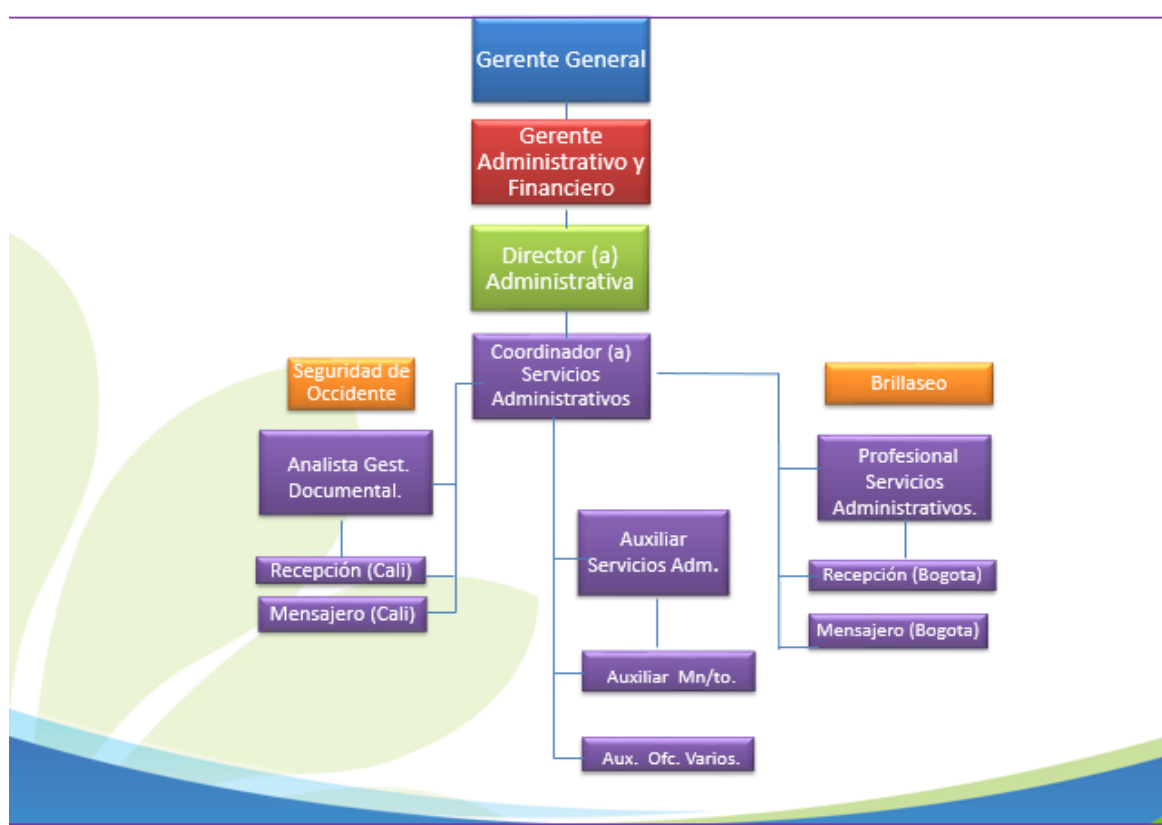


Figura 1 Organigrama actual del área.

Fuente: Belleza Express S.A. 2017.

El área de servicios administrativos contó con un presupuesto para el año 2016 de aproximadamente 687 millones de pesos, en donde se centralizaron la gestión de los servicios generales relacionados a continuación:

- **Seguridad física:** A través de una empresa de Seguridad con 7 personas (4 guardas, 1 coordinador en la planta principal, 1 guarda en el centro de distribución de Yumbo y 1 guarda en las oficinas de Bogotá), con una facturación promedio 22 millones mensuales y un presupuesto anual de 273 millones.
- **Limpieza:** Subcontratado por *outsourcing* con 4 personas (2 en la planta principal, 1 en Yumbo y 1 en Bogotá) y facturando en promedio 6 millones mensuales y presupuesto de 75 millones al año.
- **Alimentación:** Se tienen convenios con diferentes proveedores a nivel nacional para refrigerios y comidas donde se factura en promedio 12 millones mensuales. Actualmente en la planta principal hay una cafetería administrada por una persona natural con un promedio de venta de 6 millones y máquinas de *vending* en todas las sedes, las cuales facturan en promedio 2 millones mensuales.
- **Recepción:** 2 recepcionistas (1 Bogotá - 1 Cali) contratadas directamente por la empresa, recibiendo en promedio 30 facturas de proveedores diarias, 15 sobres de correspondencia interna y otros sobres externos de los cuales no se tiene registro.
- **Mensajería:** 2 mensajeros (1 Bogotá - 1 Cali) contratados directamente por la empresa, realizando 20 diligencias diarias en promedio.
- **Gestión Documental:** 1 Analista de gestión documental, desde donde se gestiona el archivo inactivo de la compañía.
- **Jardinería:** 1 Jardinero contratado directamente por la empresa para aproximadamente 6000 mts² de zona verde, compra en insumos de \$900.000= en promedio y contratando diferentes proveedores para trabajos esporádicos (corte de árboles, poda de zonas, jardinería ornamental). El presupuesto anual para este rubro es de 34 millones.
- **Mantenimiento Locativo:** 1 Auxiliar de Mantenimiento y compra de insumos en promedio de 2 millones, con un presupuesto anual para reparaciones y adecuaciones de 145 millones.

- **Tiquetes:** Se reciben en promedio 88 solicitudes mensuales para compra de tiquetes Nacionales e internacionales a través del aplicativo interno con una compra promedio de 44 millones mensuales y un presupuesto anual de 500 millones.
- **Alojamiento:** Existen convenios con cadenas hoteleras en las principales ciudades facturando en promedio de 21 millones mensuales en hospedaje y un presupuesto de 281 millones al año.
- **Transporte:** En Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla se tiene convenio con proveedores los cuales facturan un promedio de 9,2 millones mensuales y un presupuesto de 140 millones anuales.

El área ha crecido conforme crece la empresa, sin embargo su desarrollo se ha hecho con informalidad en sus procesos y sin una adecuada planeación que guíe el cumplimiento del objetivo del área, además al inicio de la creación del departamento se designaron personas destacadas dentro de la compañía por sus habilidades sin tener en cuenta sus verdaderos conocimientos y perfiles asociados al cargo, ocasionando para Belleza Express un gasto extra, inversión de tiempo y esfuerzo, ya que hay que formarlos y entrenarlos en las competencias mínimas para el lograr el desarrollo de las tareas asignadas.

Los servicios generales constituyen el conjunto de actividades técnicas de apoyo a la operación de las organizaciones y tienen por objetivo asegurar de forma permanente, general, regular y continua la satisfacción de las necesidades operativas y administrativas de las áreas que la integran, así como las de los usuarios o clientes de ellas; estos pueden prestarse en forma directa por la propia organización o a través de empresas particulares (Enríquez Rubio, 2002). El área de servicios administrativos de Belleza Express S.A. es considerada un área soporte que contribuye a un ambiente de trabajo organizado, eficiente, estimulando al colaborador a la excelencia y a la organización a cumplir su objetivo misional.

Según el criterio de la gerencia financiera (gerencia responsable del proceso) teniendo en cuenta los siguientes datos: sobre ejecución del 1% del presupuesto, nivel de insatisfacción de los clientes internos del 16,5%, el 25% del personal no cuenta con el perfil para su labor, 15% de las reuniones del área no son efectivas para su adecuado funcionamiento y 30% de colaboradores insatisfechos

laboralmente se hace necesario presentar una propuesta de mejoramiento del área de servicios administrativos para la empresa BELLEZA EXPRESS S.A con el fin de lograr un completo cambio de cultura tradicional a una de mejoramiento continuo y al mismo tiempo resaltar la importancia del área como una pieza fundamental para la empresa desde donde se optimizan los recursos obteniendo el bienestar y la satisfacción de los colaboradores. Aunque dicha área está detrás de todos los procesos, es primordial formalizar el departamento a través del diseño de procedimientos alineados con los objetivos estratégicos de la compañía logrando que los directivos de las demás áreas la vean como apoyo logístico, soporte del negocio y contribuyendo a un ambiente positivo de trabajo. El planteamiento consiste en entregar una propuesta de mejoramiento para el área con objetivos claros, potencial de talento humano, debidamente capacitado y preparado para atender las necesidades y requerimientos de manera efectiva, eficaz y confiable así como los indicadores de gestión, enfocados al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El alcance del trabajo de investigación está enfocado en el área de servicios administrativos, el análisis de la misma y diseñar un plan de mejoramiento que provea sugerencias a los directivos de Belleza Express en cuanto a los planes a desarrollar en el área para mejorar.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los elementos que deberían tenerse en cuenta para el mejoramiento del área de Servicios Administrativos para la empresa Belleza Express S.A.?

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el estado actual del área de servicios administrativos en la empresa BELLEZA EXPRESS S.A.?
- ¿Cuáles son las principales teorías administrativas para la estructuración del área de servicios administrativos de la empresa BELLEZA EXPRESS S.A.?
- ¿Cuál es el proceso pertinente o necesario para orientar el área de servicios administrativos acorde con los objetivos estratégicos de la empresa BELLEZA EXPRESS S.A.?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento para el área de Servicios administrativos en la empresa BELLEZA EXPRESS S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de las condiciones actuales del área de servicios administrativos de la empresa Belleza Express S.A. para identificar las oportunidades de mejoramiento.
- Analizar las diferentes teorías administrativas apropiadas para estructurar el área de servicios administrativos de la empresa Belleza Express S.A.
- Elaborar una propuesta de estructura del área de servicios administrativos para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización Belleza Express S.A.
- Determinar el plan de seguimiento y control a la propuesta de mejoramiento del área de servicios administrativos.

1.3 Justificación

Belleza Express S.A. durante los últimos 5 años ha tenido un crecimiento en ventas del 35,7% (2010 - 2015), permitiéndole actualmente ser una compañía reconocida en Colombia dentro del sector salud y belleza que compite con grandes multinacionales como Reckitt Benckiser, Jhonson & Jhonson entre otras, esta competitividad permite evolucionar hacia nuevos procesos que ayudan a la compañía a expandirse y proyectarse en el mercado logrando los objetivos propuestos a través del mejoramiento continuo mediante la implementación de sistemas de gestión que ayuden al

fortalecimiento interno de los mismos; sin embargo antes de realizar cualquier implementación es necesario construir una estructura con parámetros y estándares de calidad mínimos por lo cual se considera de gran importancia la caracterización, diseño y un plan de mejoramiento para el área de servicios administrativos de la empresa Belleza Express S.A. donde se establezcan métodos, estrategias, levantamiento de procesos, encuestas de satisfacción de los servicios y sistemas de control de gestión para aplicarlos dentro del área y que sirva de referente para otras áreas de la empresa ganando importancia entre los directivos al culminar este proyecto de mejoramiento del área.

Este trabajo contribuye a la estructuración del área de servicios administrativos por medio del mejoramiento de sus procesos los cuales ayudan a resaltar la importancia de dicha área dentro de la compañía, puesto que la adecuada gestión de los servicios generales contribuye al desarrollo de todas las actividades y tareas de la organización de forma eficaz y eficiente generando sostenibilidad operativa, estabilidad laboral, generación de empleo, utilidades y progreso económico en la región.

El trabajo parte de conceptos teóricos adquiridos a lo largo de la maestría, donde se identificó una necesidad puntual de mejorar los procesos del área de servicios administrativos conforme a los requerimientos de Belleza Express S.A., con esta investigación se busca crear un documento de referencia o consulta para otras empresas y estudiantes interesados en el tema de servicios generales donde se evidencie la forma de realizar una propuesta de mejoramiento para éstas áreas, brindando un valor agregado para las organizaciones teniendo en cuenta que sobre servicios generales hay poca literatura, sin embargo tiene relevancia para el funcionamiento de las empresas por el apoyo que brinda al desarrollo de las actividades y cumplimiento misional en la empresa.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de Investigación

Según Méndez (2003, pág. 237) “El segundo nivel de conocimiento científico que se quiere obtener sobre un problema de investigación se realiza por medio de un estudio descriptivo, el cual identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios”

La investigación como lo propone Méndez (2003) para este trabajo es de tipo descriptiva porque las variables a trabajar son de tipo cualitativo y dependientes ya que son observadas de forma natural y no son numéricas, pues explican una cualidad permitiendo reconocer características, estado actual, fortalezas, debilidades del área de servicios administrativos a través de un trabajo de campo basado en encuestas y entrevistas identificando así necesidades que permitan a través de ellas elaborar un diagnóstico base para proponer estrategias, políticas y herramientas de mejora dentro de la empresa Belleza Express S.A. De esta forma posicionar al área dentro de la empresa, logrando un cambio de visión por parte de las directivas de la compañía.

1.4.2 Fuentes de Información

1.4.2.1 Fuente primaria:

Las cuales dan un primer acercamiento a los datos e información a obtener.

Según Méndez (2003, p.154) “en la observación se realiza un proceso de conocimiento por el cual se perciben ciertos rasgos existentes en el objeto de estudio”; este procedimiento es muy importante en la investigación científica y en la adquisición de conocimientos a implementar en el desarrollo del trabajo. El método de observación es una herramienta indispensable ya que permitirá iniciar el proceso de investigación con la identificación de los factores aprendidos por la

experiencia personal, la confrontación con expertos y las personas expertas en el tema de estructura organizacional, administradores, trabajadores y colaboradores de la empresa Belleza Express S.A.

1.4.2.2 Fuente secundaria:

Libros, tesis, páginas web y artículos de revistas científicas referentes al tema de estructura organizacional, teorías administrativas, mejoramiento de procesos, y libros especializados en servicios generales.

1.4.3 Proceso de la Investigación

Tabla 1 Proceso de la investigación

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	SUPUESTOS
Diseñar una propuesta de mejoramiento para el área de Servicios administrativos en la empresa BELLEZA EXPRESS S.A.	Conocer las buenas prácticas dentro de otras compañías aplicadas al área de servicios.	Tiempo Trabajo de Campo Bibliografía Entrevista Asesoría de Expertos	\$ 650.000	Informe comparativo de las prácticas más adecuadas en cuanto a la mejoramiento y funcionamiento del área de servicios.	Encontrar información referente al área. Acceder a información de otras empresas por medio de entrevistas o visitas de campo.
Realizar el diagnóstico de las condiciones actuales del área de servicios administrativos de la empresa BELLEZA EXPRESS S.A. para identificar las oportunidades de mejoramiento.	Conocer las características actuales del área	Tiempo trabajo de campo.	\$ 200.000	100% del Informe de estado actual del área	Obtener la información necesaria de parte de las diferentes áreas de belleza express
	Determinar la estructura actual del área	Tiempo trabajo de campo.	\$ 180.000	Estructura del área	Identificar la manera en que trabaja actualmente el area de servicios administrativos, para darle un nombre según la teoría aplicable
Analizar las diferentes teorías administrativas apropiadas para mejorar el área de servicios administrativos de la empresa BELLEZA EXPRESS S.A.	Revisar literatura bibliográfica.	Tiempo Bibliografía.	\$ 150.000	Cantidad de libros, revistas y estudios revisados (bibliografía consolidada)	Acceder a los libros revistas y trabajos que tengan la información requerida para la investigación.
	Establecer el modelo teórico base de la investigación	Tiempo Bibliografía Asesoría de Expertos	\$ 100.000	Documento de adaptación del modelo escogido para el área de servicios administrativos.	Hallar el modelo teórico y administrativo aplicable a la conformación de un área de servicios administrativos
Elaborar una propuesta de mejoramiento del área de servicios administrativos para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización BELLEZA EXPRESS S.A.	Diseñar la propuesta de mejoramiento para el área.	Tiempo Bibliografía Asesoría de Expertos	\$ 420.000	Documento que contenga la propuesta de mejoramiento	Identificar las necesidades actuales del área para confrontar con las teorías encontradas

1.4.4 Población y Muestra

La población de esta investigación, corresponde al conjunto de colaboradores que laboran en la empresa Belleza Express S.A. dentro del área de servicios administrativos, para un total de 11 personas.

La muestra corresponde al 100% de la población del área objeto de estudio.

1.4.5 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizan en el trabajo son:

- Observación por parte de la persona que trabaja dentro de la compañía y hace parte activa del trabajo permitiendo conocer de forma rápida características propias de la estructura del área.
- Entrevistas, cuestionarios y encuestas estructuradas dirigidos a funcionarios de la empresa Belleza Express S.A. que pertenezcan al área de servicios administrativos y del área de planeación estratégica.
- Entrevistas no estructuradas a directivos donde se amplíe la perspectiva sobre el área objeto de estudio.

1.4.6 Fases de la Investigación

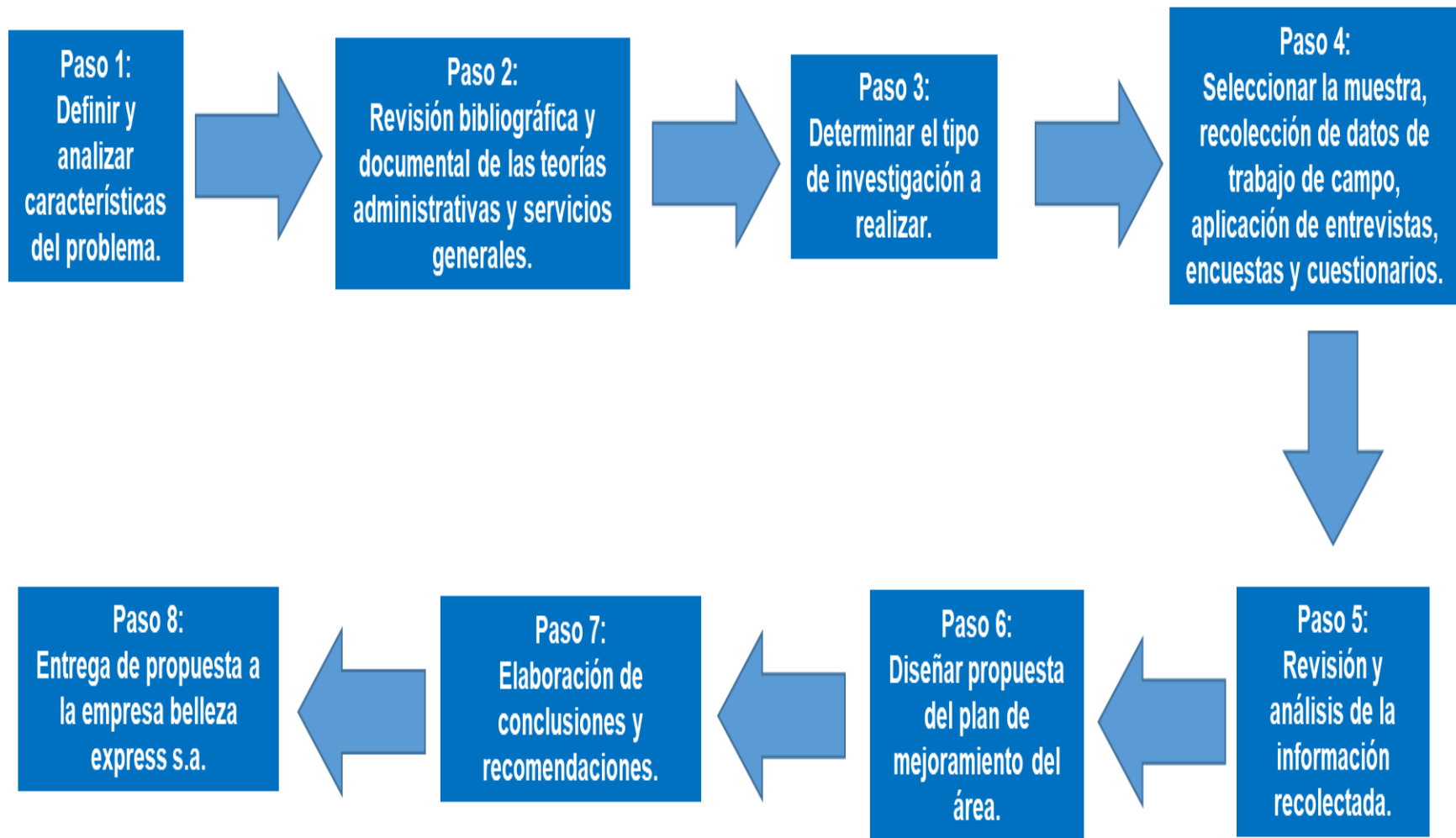


Figura 2 Fases de la investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

1.4.7 Operacionalización de Variables

El proceso de operacionalización de variables plasmado en este trabajo es la fase inicial según la perspectiva que brinda el marco teórico, sin embargo, en la etapa de la caracterización de los procesos pueden surgir variables adicionales y nuevas técnicas de evaluación de las mismas de acuerdo con las necesidades encontradas en el trabajo de campo.

Tabla 2. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICION	INDICADORES	DIMENSIONES	ITEMS
Modelos administrativos	Se refiere a técnicas y sistemas de apoyo a la gestión que aplican empresas de acuerdo a sus necesidades.	Cantidad de teorías aplicables al diseño de la propuesta de estructura para el área de servicios administrativos	Teoría científica. Teoría clásica. Teoría de los sistemas. Teoría neo clásica.	1. Los aportes de cada teoría a la investigación. 2. Características aplicables de cada teoría. 3. Vigencia y pertinencia de cada teoría para la investigación.
		Teorías revisadas.		
Procesos	Flujo continuo interrelacionado de las actividades para lograr un objetivo común en la organización.	Caraterización del proceso	Cantidad de procesos, subprocesos y actividades caracterizadas del área de servicios administrativos.	1. Los procesos actuales del área de servicios administrativos. 2. Cantidad de subprocesos del área. 3. Actividades rutinarias del cada subproceso. 4. Entradas y salidas
Controles	Medición de las actividades para alcanzar los objetivos del área	Cantidad de controles existentes	1. Control Preliminar. 2. Control Concurrente. 3. Control Retroalimentación.	1. Controles actuales 2. Controles necesarios 3. Actividades que requieren control 4. Tipos de control requerido
		Cantidad de controles sugeridos		
Servicios Generales	Apoyo logístico de la empresa que garantiza que el trabajo se desarrolle de manera organizada y eficiente.	1.cantidad de servicios prestados	1. Seguridad física 2. tiquetes y hoteles. 3. transporte 4. alimentación 5. limpieza 6. jardinería 7. recepción. 8. mensajería 9. adecuaciones locativas. 10. gestión documental.	1. alcance de los servicios prestados 2. Características de los servicios 3. pertinencia de los servicios 4. Clasificación de los servicios 5. aporte de estos servicios a la organización. 6. programación de los servicios 7. competencias del personal que presta los servicios.
		2. Nivel de satisfacción del servicio		
Estructura	Define características de como se va a organizar, establece jerarquías, cadena de mando, organigrama y departamentalizaciones.	Estructura organizacional existente de la empresa de la unidad de negocio y del área.	1. estructura formal 2. estructura informal 3. matricial 4. piramidal	1. estructura actual 2. cadena de mando 3. subordinación 4. cantidad de colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II

2 Marco Referencial

2.1 Estado del Arte

El presente estado del arte revisará algunos artículos como fuentes de información que permiten profundizar acerca de las teorías administrativas como herramienta clave para la estructuración de las empresas y la importancia de los mismos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como el tema de los servicios generales como es el caso de estudio puntual.

De Souza (De Souza & Aguiar, 2011) basándose en la investigación de los documentos inéditos e incluyendo resultados de trabajos de investigación de Francia, Estados Unidos, Canadá, Australia y Japón, afirma en su artículo que Fayol contribuyó a la administración moderna porque lanzó las bases conceptuales de la escuela de relaciones humanas, teoría de la contingencia y planificación estratégica. Por su parte Wren (citado en De Souza, 2011) recuerda que Fayol indica la necesidad de una planificación y adaptación a los cambios ambientales a largo plazo: " Cuando contrariamente al mito perpetuado por los escritores modernos, Fayol no vio a la empresa como un sistema cerrado".

De Souza (2011) dice estar confirmado que Fayol empleaba y dominó desde los primeros años los conceptos de planificación del siglo XX demostrando su fuerte visión estratégica y las prácticas comunes en la gestión de las organizaciones como la estructura descentralizada, programas de educación continua y sucesión, la adopción de procedimientos, la planificación a largo plazo, el gobierno corporativo y la gestión estratégica.

Finalmente, De Souza (2011) en su escrito sostiene: "Fayol señala que el éxito de una empresa depende más de la capacidad administrativa de sus líderes que sus habilidades técnicas: Es cierto que el líder que es un buen administrador, pero técnicamente mediocre en general, es más útil para

una organización que si se trata de un brillante técnico, pero un administrador mediocre; Fayol (Citado en De Souza, 2011).

Según De Souza (2011), Fayol analiza Administración, definiéndola como: [...] director del negocio público o privado. Esto significa busca hacer el mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de organización. Por lo tanto, la gestión incluye todas las operaciones de la organización.

Un tema significativo para este trabajo es el mejoramiento de procesos por lo cual se estudia el artículo de Serrano Gómez & Ortiz Pimiento (2012) quienes revisan la literatura de diferentes modelos para el mejoramiento de procesos desarrollados como elemento clave para alinear las operaciones de las empresas con sus prioridades estratégicas, dicho análisis se centra en 11 modelos con un enfoque en el rediseño y examina las características subyacentes y la metodología estructurada.

Serrano Gómez & Ortiz Pimiento (2012) afirman: “Un mejor enfoque podría desarrollarse mediante la adopción de las mejores características de cada una de las metodologías, de tal forma que su combinación dé como resultado una versión mejorada, con técnicas cuantitativas y las características propias de las empresas dentro de los contextos de sus propios sectores, relacionados con los parámetros de tiempo, rendimiento, con los aspectos legales, sociales, las asociaciones entre los procesos y el papel de los agentes humanos, entre otros. En este sentido, las organizaciones que se centran en la mejora de sus procesos cuentan con una estrategia integral global enfocada a la innovación continua para dar respuesta a dichas condiciones.” Según Gardner (citado por Serrano Gómez & Ortiz Pimiento, 2012) el mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales.

El propósito del Serrano Gómez & Ortiz Pimiento (2012), es mostrar los resultados y aportes de los investigadores proporcionando una idea general de los modelos de mejoramiento de procesos desarrollados, así como realizar un análisis del enfoque del rediseño de procesos, sus estructuras metodológicas, ventajas y desventajas.

En el contexto Colombiano López (2012) en su artículo menciona las teorías administrativas de Estados Unidos que han ejercido su influencia en el desarrollo del conocimiento administrativo y la praxis gerencial en Colombia apoyado en aportes de diferentes autores y siguiendo el desarrollo de la educación en administración en Colombia desde una perspectiva diacrónica, donde la mayoría de estas teorías se han llevado en calidad de moda, es decir sin un análisis previo de sus posibilidades de adecuación a la realidad colombiana, dejando consecuencias infructuosas.

Tabla 3. Vigencia de las propuestas administrativas en Estados Unidos y su iniciación en Colombia.

PROPUESTA TEÓRICA	VIGENCIA EN ESTADOS UNIDOS	INICIO EN COLOMBIA
MEJORAMIENTO INDUSTRIAL	1870-1900	
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	1900-1923	1911
RELACIONES HUMANAS	1923- 1955	1945
RACIONALISMO DE SISTEMAS	1955-1980	1957
CULTURA ORGANIZACIONAL	1980- 1990	1980
REINGENIERÍA	1993	1994

Fuente: López, (2012).

Según la tabla No. 1, estas son las modas que analiza el autor manifestando que: “Las “modas administrativas” son un tipo de propuesta que se ofrecen a sí mismas como la gran solución a los problemas de administración. Dicho ofrecimiento se divulga mediante un gran éxito editorial, que hace mucho énfasis en el reconocimiento de autores muy connotados en los temas tratados y rodeados de cierta atmósfera que los hace merecedores del calificativo de “*gurus*”, lo cual les permite a éstos últimos, recurrir a enunciados ex-cátedra para dictaminar los procedimientos de una organización”.

De acuerdo a López (2012, p.p.83-85), en Colombia se aceptan las historias empresariales exitosas porque somos poco críticos y muy permeables a las modas especialmente las Norteaméricas. Estas modas no tienen fundamentación teórica e investigativa que sustente su aplicación a las empresas colombianas y constituyen un punto de partida inseguro para las ciencias administrativas, la excepción es el mejoramiento industrial reconocido como una ideología gerencial normativa propuesta por Barley y Kunda (1995).

Un tema en particular para este trabajo, son los Servicios Generales definidos por Tornero (2011) como una disciplina cuya finalidad es dar soporte a la actividad principal de las

organizaciones en lo relativo a la gestión y funcionamiento de sus inmuebles y a todos los servicios que éstos lleven asociados, sin olvidar aquellos otros servicios que dan soporte al personal de la organización; esta definición la contextualiza Tornero (2011) para las organizaciones sanitarias (Hospitales) y el autor dice que equivale en el resto de organizaciones al Facility Management.

Tornero (2011) hace un agrupamiento del área de Servicios Generales con los siguientes servicios: alimentación (cocina y cafetería), limpieza, seguridad y vigilancia, lavandería, desratización, desinsectación y desinfección, centralita e información al público, mantenimiento integral de instalaciones, mantenimiento del equipamiento electro médico, obras y reformas, gestión de residuos, telefonía, suministros energéticos, suministro de agua, suministro de gases medicinales, mensajería y correo y reprografía. También tiene encomendada la Gestión Ambiental; esta clasificación de servicios es para el caso específico del Hospital Alto Guadalquivir, en otras empresas se puede aglutinar dependiendo de las necesidades y características de las mismas.

Shiem-Shin (1999), define "Gestión de Instalaciones" (Facilities Management) como una disciplina de gestión híbrida que combina las personas, la propiedad y la gestión de procesos para proporcionar servicios vitales de apoyo a la organización. En su artículo Shiem-Shin Then, (1999), se basa en un estudio que cubre una encuesta multisectorial de cinco industriales y comerciales en el Reino Unido en 1996. Uno de los objetivos de la investigación es explicar la necesidad de la planificación estratégica en la gestión de instalaciones. Shiem-Shin Then, (1999), sostiene que el papel a largo plazo del *facilities management* debe ser sostenible dentro de las organizaciones, construyéndose con el objetivo de añadir continuamente valor al proporcionar soluciones innovadoras a los retos empresariales a través de la hábil manipulación de todos los recursos de la empresa el equilibrio óptimo entre las personas, los bienes físicos y la tecnología.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Administración General.

Administración se puede definir como la acción de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por las mismas, de esta manera, el término administración se refiere al funcionamiento, a la estructura y los resultados de las empresas u organizaciones sean de servicio o producción.

El término administración se refiere al proceso de conseguir que las cosas se hagan con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. (Robbins & De Cenzo, 2009, pág. 5)

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social, la administración de empresas es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa (Ponce, 1992, págs. 14-15)

La administración es la herramienta específica para hacer que las organizaciones sean capaces de generar resultados y satisfacer necesidades. De ahí la importancia y el papel del administrador no solo para conseguir que las organizaciones funcionen bien, sino, sobre todo, para hacer que produzcan resultados y generen valor. Más aún, el administrador debe ser un gerente catalizador de los resultados y un agente de cambios que modifique en forma continua a las organizaciones para adaptarlas activamente al ambiente, el cual es cada vez más cambiante e imprevisible. (Chiavenato, I., 2004, pág. 77)

Al hablar de administración es necesario retomar las teorías clásicas de esta disciplina, partiendo de la administración científica que tiene como mayor exponente a Frederick Taylor, Administración científica es el nombre que recibió debido a la aplicación los métodos de la ciencia a los problemas de la administración buscando hacer más eficientes las industrias al aplicar el método científico a los problemas de la administración (observación y la medición), esta teoría surge por la necesidad

de elevar la productividad, para ello el autor se centró en la tarea y la organización formal como pilares de su trabajo.

Taylor inició su capítulo sobre Fundamentos de Administración Científica diciendo que “el objetivo principal de la administración debe ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.” Entendiendo “máxima prosperidad” no solo la obtención de grandes dividendos para los propietarios, sino también “el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente. Taylor citado por Vargas, (2007)

Posteriormente realizó sus aportes a la administración clásica Henry Fayol, quien, desde la teoría organizacional, definió las funciones básicas de la empresa y el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) A principios del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol, escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. 2009. p. 6). También desarrollo 14 principios generales de administración como principios universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa; con una visión estructuralista que percibe la organización de una manera formal esos principios son: (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, subordinación del interés particular al general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad e iniciativa). Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios (Chiavenato, 2004, p.102).

Para (George 1984, citado por Vargas y otros 2007) Fayol y Taylor trabajaron sobre un mismo problema, por un lado, Taylor se dedicó del taller hacia arriba y se encargó de lo específico como: el análisis de los puestos de trabajo, estudio de tiempos y movimientos, mientras Fayol se encargó de la junta directiva hacia abajo y veía la administración como una teoría capaz de ser enseñada, en la cual se llevaba a cabo el denominado proceso administrativo en toda su extensión.

Max Weber, plantea la teoría burocrática de la organización considerada como uno de los referente de la administración moderna el modelo básico de Weber es definido por las siguientes

características: (Carácter legal de las normas y de los reglamentos, Carácter formal de las comunicaciones, Racionalidad en la división del trabajo, Impersonalidad en las relaciones de trabajo, Jerarquía bien establecida de la autoridad, Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales, Competencia técnica y por méritos, Especialización de la administración y de los administradores, como una clase diferenciada, Profesionalización de los participantes, Completa previsibilidad del funcionamiento.

Al asumir algunos de estos lineamientos implica que el diseño organizacional es o tiende a la burocratización. Se debe tener en cuenta que estos lineamientos sugeridas por Weber (2001), buscan la eficiencia y la racionalidad en la organización.

Los principios de jerarquía de los cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizados, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores. Este sistema permite que los gobernados puedan apelar, mediante procedimientos preestablecidos, la decisión de una repartición inferior a su autoridad superior. Un alto desarrollo del tipo burocrático lleva a una organización monocrática de la jerarquía de cargos. Weber, M (2001).

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:



Figura 3 Ciclo Administrativo

Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Séptima Edición.

El desempeño de estas cuatro funciones constituye el ciclo administrativo, y es lo que se conoce como Administrar. (Chiavenato, 1986)

Burns y Stalker: Sociólogo industrial, se encontró con una pluralidad de métodos y formas o procedimientos administrativos y en base a esto clasificó en dos rubros a los entes económicos:

Mecánicas y Orgánicas; Las mecánicas son aquellas tareas y dificultades que el conjunto se enfrenta y son asignados a especialistas apropiada en condiciones ambientales estables, y las Orgánicas; se apropian de condiciones inestables, cuando surgen problemas y exigencias de labor que no pueden ser divididas y distribuidos entre especialistas.- JOAN WOODWARD: Dice que existe fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción, toda vez que las grandes empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a aquellas organizaciones con tecnología cambiante.

La teoría de contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de organización.

Que una organización prepare sus planes de contingencia, no significa que reconozca la ineficacia de su empresa sino que supone un avance a la hora de superar cualquier eventualidad que pueden acarrear grandes pérdidas, como en este momento.

2.2.2 Estructura Organizacional.

Una vez revisadas las teorías administrativas más relevantes para este trabajo se revisará lo dicho por los teóricos acerca de las estructuras y los procesos como formas eficaces de dar solución a las diferentes necesidades de las organizaciones.

Es importante destacar los modelos de Estructura Organizacional, en los cuales se hace referencia a la estructura organizacional como la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, el diseño de la estructura organizacional; tiene seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización. (Robbins S. , 2000, pág. 122)

Dentro de una estructura organizacional también pueden identificarse las necesidades de información y acción de las áreas establecidas, las vertientes participantes en el desarrollo de los procesos de la organización, las posiciones en que se toman decisiones, los procesos que apoyan el

funcionamiento de determinadas áreas, y sobre todo las áreas competentes y especializadas en el manejo de cada uno de los retos que mueven el engranaje empresarial.

Las organizaciones están estructuradas para captar, coordinar y dirigir sistemas de flujos y definir las relaciones e interrelaciones entre las distintas partes del todo. Para la función administrativa, las estructuras organizacionales de las entidades de orden nacional, debe soportar esencialmente una variedad de criterios importantes a la hora de gestionar y administrar organizadamente. Estos criterios importantes son: reflejo de cada uno de los órganos, sistemas y dependencias de la empresa, regida por principios constitucionales y legales que rigen la función administrativa, flexibilidad para adaptarse al entorno y afrontar nuevas contingencias y líneas de responsabilidad y autoridad claramente definidas.

Se encuentra que se establece un propósito para el uso de la estructura organizacional en las empresas. El principal propósito de la estructura organizacional es el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr sus objetivos organizacionales y controlar los medios que utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera. (Gareth, 2008, pág. 8)

Una estructura organizacional importante a revisar es la planteada por Charles Handy que distingue el núcleo central (*core business*) como el conjunto de personas más selecto, más reducido, mejor pagado y más productivo: son los que verdaderamente entienden el negocio. Las otras dos hojas del trébol son, por un lado, los trabajos externalizados hacia empresas especializadas y, por otro, los trabajos temporales que se contratan por un tiempo definido ante puntas de trabajo o cobertura transitoria de vacantes.

Los primeros (*core business*) aportan el valor añadido al producto o al servicio que se presta. Son también los más competentes en cada negocio, los que innovan y los que se ocupan del medio y largo plazo: los estrategas.

La segunda hoja la forman las empresas subcontratadas para elaborar una parte no esencial del producto o servicio. Al final del trabajo no queda ningún vínculo contractual ni con la empresa subcontratada ni con sus trabajadores. Son proveedores especializados en algo que conocen a fondo y a lo que se dedican de pleno, por lo que, muy probablemente, lo hagan bastante mejor y más barato que la empresa contratante. Son profesionales específicos que han alcanzado una mejor competitividad y, por ello, es más lógico externalizar a través de ellos esos trabajos especializados.

La tercera hoja, ya analizada más arriba, la forma el personal que se contrata por un plazo de tiempo determinado, tras el cual se extingue la relación contractual.

Todo apunta, a la vista de lo acaecido durante los años de nuestra aún actual crisis, a que esta predicción, que Charles Handy hizo ahora 21 años, empieza a cumplirse. Las empresas tienden a no volver a caer en el error de cargarse con elevados costes fijos y a dotarse de mecanismos de flexibilidad con los que sortear mejor los constantes cambios del entorno. Todo indica que estamos entrando en la nueva era de la “organización trébol”.

Estructurar por procesos, es pensar en un diseño que no sectorice el trabajo en una unidad mínima de la tarea. Es integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde se defina la función del área como de sus posiciones (cargos) para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por los cargos (Chiavenato, 2004, p. 204).

2.2.3 Estructura por procesos.

La estructural por procesos es un modelo útil para el presente trabajo, en que la organización y la gestión por procesos, aparecen como una de las alternativas para responder a los desafíos de crecimiento de las empresas. Este modelo organizacional se fundamentará entonces en establecer niveles participativos, en una dinámica moderna que involucra a las personas, se trabaja más por el resultado que por tareas, procurando dar sentido al trabajo generando lo que se denomina valor agregado.

“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, escribe Porter. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de

actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más le convenga. (Boyett & Boyett, 1999)

La preocupación clásica en las organizaciones ha sido por los canales de autoridad, información y control es decir por la estructura organizacional, y no por lo que hace y como se hace en toda la empresa, esto es por los procesos realizados a lo largo y ancho de tal estructura. (Mariño, 2001)

De acuerdo con la estructura organizacional, ciertas actividades son agrupadas en unidades organizacionales tales como producción o ventas. La lógica de agrupar las actividades en grupos de trabajo, secciones, departamentos, gerencias, vicepresidencias es que las actividades que realizan tienen similitudes y por lo tanto deben ser desarrolladas agrupándolas en una misma área de trabajo con base en la diferencia de sus actividades, estableciendo una estructura basada en especialistas por funciones. Esto condujo a un énfasis y orientación creciente hacia la importancia de los procesos como responsabilidad esencial de la gerencia para lograr una mayor competitividad de la organización. Nace así, dentro del movimiento de calidad, la concepción de la organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente. (Mariño, 2001).

El autor propone tres procesos principales requeridos en una organización que conllevan al cumplimiento y la calidad del servicio ofrecido, hace énfasis que cada proceso está dividido en subprocesos más detallados y estos dependen del tipo de organización; se describen en la siguiente tabla:

Tabla 4. Mega procesos de una organización

Procesos Gerenciales • Estrategia corporativa • Manejo de relaciones externas • Transformación de la cultura organizacional
Procesos operativos • Entender los mercados y clientes • Diseñar el portafolio • Comercializar y vender • Manufacturar y entregar (industrias) • Operar y prestar el servicio (empresas de servicios) • Servicio a clientes externos
Procesos de soporte • Desarrollo de talento humano • Sistemas de información • Gestión ambiental • Sistema financiero y recurso físico

Fuente: Mariño, 2001.

2.2.4 Servicios Generales.

Los servicios generales en la organización cumplen un papel fundamental, para el funcionamiento de la misma (Enríquez Rubio, 2015), lo que motiva el interés por esta área que hace parte de todas las empresas. La correcta utilización de los recursos materiales, físicos y otros servicios hacen que esta área sea más eficiente y optimice los recursos de la organización.

En la empresa actual, esta área se hace indispensable para el correcto funcionamiento sin importar su origen manufacturero, prestador de servicio del sector público o privado, grandes o medianas, hasta el punto que se hace necesario organizar adecuadamente sus procesos. (Enríquez Rubio, 2002)

La demanda de servicios generales o de apoyo a otras áreas crece según va creciendo la organización, ¿pero de qué forma ha crecido?, ¿Cómo se han formado estas áreas?, ¿Quién lidera estas áreas?, ¿Por qué hacerlas más eficientes?, ¿cómo contribuye esta área al funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.

Se puede definir los servicios generales como el apoyo logístico de la empresa u organización que interactúa con el cliente sea interno o externo garantizando que el trabajo se realice en forma organizada, eficiente y permitiendo al trabajador cumplir los objetivos de la organización.

Los servicios generales surgen y evolucionan como respuesta a las necesidades de apoyo que tiene toda organización humana, sea esta pública, privada o social en el desarrollo de las actividades que posibilitan el logro de su misión institucional. (Enríquez, 2015)

De esta manera, los servicios generales se ubican regularmente dentro de las áreas denominadas adjetivas y en casos particulares dentro de las llamadas de recursos. Su correcta operación y administración contribuye estrechamente con las funciones de adquisiciones, almacenes e inventarios, hecho que le confiere carta de naturalización en la administración de recursos materiales de una institución. (Enríquez, 2015)

Los servicios generales constituyen el conjunto de actividades técnicas de apoyo a la operación de las organizaciones y tienen por objetivo asegurar de forma Permanente, general, regular y continua la satisfacción de las necesidades operativas y administrativas de las áreas que la integran, así como las de los usuarios o clientes de ellas; estos pueden prestarse en forma directa por la propia organización o a través de empresas particulares. (Enríquez, 2015)

Si bien los servicios generales suelen ser diversos, ya que tienen como propósito satisfacer aquellas necesidades de apoyo que las organizaciones requieren o demandan como resultado de su dinámica institucional, por lo que es importante establecer una tipología mínima que posibilite su clasificación. (Enríquez, 2015).

Tabla 5. Tipos de Servicios Generales

De acuerdo con el clasificador por el objeto de gasto	Por las necesidades administrativas y operativas que satisfacen
• Servicios básicos • Servicios de arrendamiento • Servicios comerciales • Servicios de mantenimiento, conservación e instalación. • Servicios de difusión e información. • Servicios de traslado e instalación • Servicios oficiales	• Servicios administrativos. • Servicios de trasportación traslado y mensajería. • Servicio de seguridad y vigilancia. • Servicios de telefonía. • Servicios de intendencia e higiene. • Servicios de apoyo general. • Servicio de cómputo.

Fuente: Enríquez, 2015.

2.3 Marco Legal

A continuación se describen las normas internacionales y locales más representativas que competen al presente trabajo que están relacionadas con el mejoramiento para el área de servicios administrativos.

Tabla 6 Normas y Leyes representativas aplicables al trabajo investigativo.

Ley/Norma	Descripción / objetivo	Aplicabilidad
Artículo 58, de la constitución política de Colombia	Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.	Este artículo defiende la propiedad privada y apoya la libre asociación de propiedades como lo es Belleza Express S.A., siendo una sociedad anónima quienes la componen tienen derecho a la protección de sus bienes pero al mismo tiempo esa organización cumple un interés social para el Estado.

Artículo 333, de la constitución política de Colombia	La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.	La incidencia de este artículo permite la creación de leyes que fomentan el emprendimiento empresarial de organizaciones como Belleza Express contribuyendo al desarrollo económico y social del país y estableciendo normas para la libertad económica, libre competencia, regulación de la función social, el patrimonio ambiental y cultural de la nación de mercado.
Ley 1562 de 11 de julio del 2011	Sistema General de Riesgos Laborales: Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.	Belleza Express S.A. y el área de servicios generales deben cumplir en su totalidad con esta norma para el bienestar de los colaboradores garantizando un ambiente de trabajo adecuado y el correcto funcionamiento locativo evitando que se generen incidentes a colaboradores, visitantes y contratistas.
Ley 594 del 2000	La presente ley tiene por objeto establecer las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado	Belleza Express S.A. desde el año 2015 implementó el programa de gestión documental para el cumplimiento de esta ley garantizando la eficiencia de la gestión y la conservación del patrimonio documental de la Compañía
Código sustantivo de trabajo – adoptado por el decreto ley 2663 del 5 de agosto de 1950	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Belleza Express S.A. desde su creación debe aplicar esta norma para garantizar la equidad laboral de sus colaboradores.

Ley 100 de 1993	El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.	Belleza Express S.A. aplica esta normatividad principalmente realizando el pago de los aportes de seguridad social de todos sus colaboradores y apoyándose en los beneficios que brindan las cajas de compensación trasladando dichos beneficios para el bienestar de sus trabajadores.
Decreto 356 de 1994	El presente Decreto tiene por objeto establecer el estatuto para la prestación por particulares de servicio de vigilancia y seguridad privada	Belleza Express S.A. subcontrata el servicio de vigilancia con empresas legalmente constituidas y desde el área de servicios administrativos debe velar por el cumplimiento de esta norma al momento de adjudicar el contrato.
Normas de calidad ISO 9000 - 9001 – 9004	Estas normas son documentos acordados y aprobados por organismos internacionales que proporcionan reglas para el uso común de las actividades de calidad buscando promover en los mercados la seguridad, mejorar la calidad y la competitividad del sector productivo, importador o de bienes y servicios	Belleza Express S.A. como empresa competitiva del mercado debe estar a la vanguardia de estos procesos buscando certificar sus procesos productivos y administrativos para generar confiabilidad ante los clientes y ampliación del mercado internacional

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Marco Contextual

Belleza Express nace en 1990 en una pequeña bodega del Barrio Obrero de la ciudad de Santiago de Cali con el sueño de dos empresarios colombianos, Juan Ramón Sánchez y Jorge Bermúdez. A raíz de la apertura económica, Belleza Express empieza como una empresa de distribución representando a la marca AVIGAIL HENNA, en los grandes almacenes de cadena. Entre 1991 y 1995 es seleccionada por Freeman y Banana Boat como distribuidor exclusivo para Colombia de sus productos. En 1996 con el lanzamiento de la línea Freestyle, de accesorios de belleza, desarrolla una nueva categoría en el Canal Moderno. En el 2000 se convierte en productor de sus propias marcas al adquirir la compañía UNIVERSUS y sus marcas ARRURRU, SEÑORITA LEIDY, BOYBOY y BARBIE; con esta adquisición Belleza Express pasa a tener 70 colaboradores (as). Entre el 2001 y el 2008 entra en un período de gran crecimiento a través de la innovación en productos nuevos; en esta etapa desarrolla 7 marcas nuevas: AROMASENSE, STAY-OFF, BIOHERBAL, SUNPRO, SANITY, NUTRIT y SQUASH. En el 2011 ingresa en el mercado de la dermocosmética con la compra de RENEWAL y en el 2013 fortalece el Canal de Droguerías con la consecución de la marca MENTICOL. Hoy en día es una de las compañías de más rápido crecimiento dentro del mercado del cuidado personal en Colombia, Su planta principal se ubica en el km 6 vía a Jamundí con aproximadamente 16.400 mts², una sede en la ciudad de Bogotá donde se encuentran las áreas de mercadeo y comercial con cerca de 1020 colaboradores, reportando en el año 2015 venta de 105 millones y proyectando venta para los próximos 5 años \$169.103 millones.

Tabla 7. Proyección de ventas

Año	\$\$ millones
1999	\$ 5.279
2000	\$ 10.855
2005	\$ 37.762
2010	\$ 77.354
2012	\$ 94.038
2015	\$ 105.000

Fuente: Belleza Express S.A.

La empresa comercializa sus productos a través de todos los canales de distribución a más de 700 clientes nacionales, exportando a 16 países con 12 distribuidores nacionales en cada uno de los países a los que exporta.

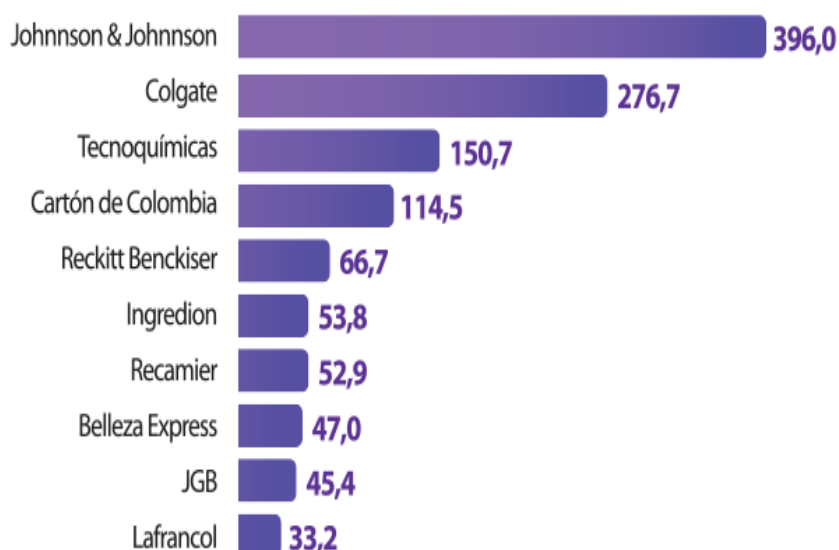


Gráfico 1. Top de las empresas con mayor participación % en ventas 2012.

Fuente: Asocámaras. CCC, 2012.

Misión: Belleza Express es una empresa dinámica que construye y comercializa marcas líderes o reconocidas de cuidado personal y medicamentos de venta libre, que brindan protección, bienestar, experiencias únicas y un valor superior al consumidor masivo a lo largo de su vida. Es una empresa éticamente responsable que desarrolla un equipo apasionado, motivado, con capacidad de logro superior y comprometido con la innovación.

Visión: Belleza Express será una empresa Colombiana preferida por sus clientes y consumidores por su capacidad para innovar y construir marcas líderes y diferenciadas. Será reconocida por su responsabilidad ética y social, altamente valorada por sus colaboradores (as) como una compañía con alma y como uno de los mejores lugares para trabajar en el país que generará valor a sus grupos de interés.

En el año 2020 tendrá procesos altamente eficaces y un equipo con competencias de liderazgo que le permitirán triplicar las ventas a partir del 2013 y todas sus marcas estarán entre las tres primeras de la categoría en la cual participan.

Los valores corporativos son: Equidad, Pasión, Compromiso, Innovación, Disciplina y Trabajo en Equipo.

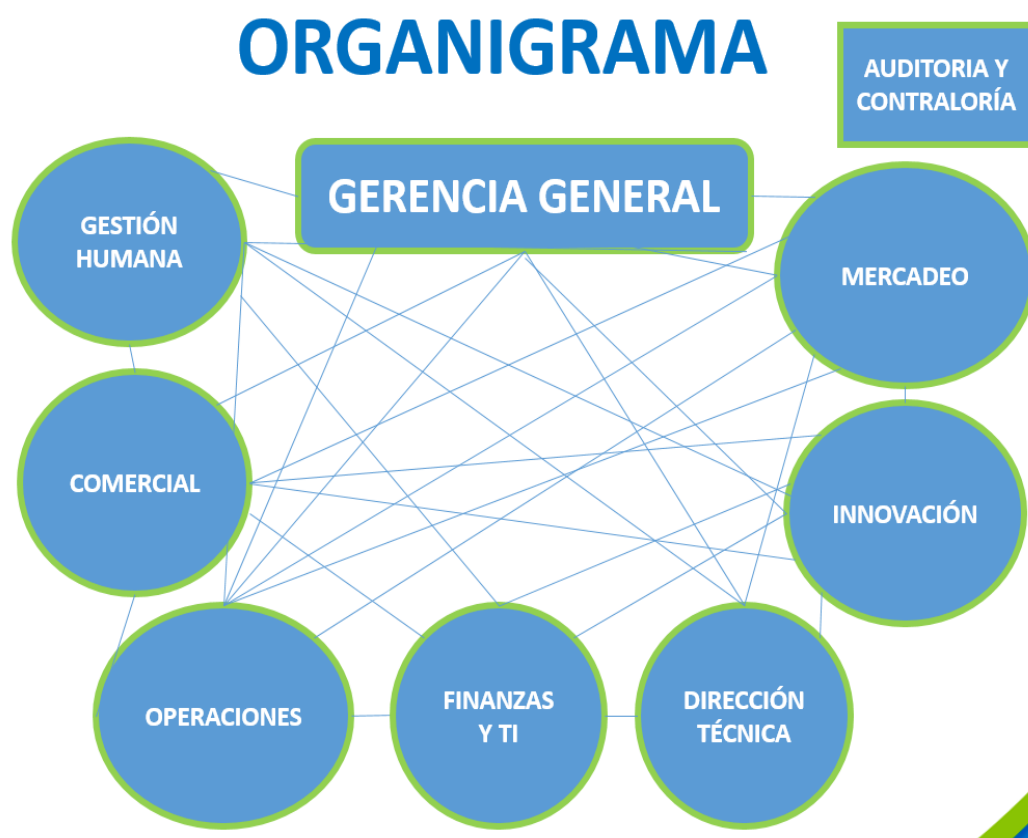


Figura 4. Organigrama General.

Fuente: Belleza Express. Dirección Estratégica, 2017.

El mercado cosmético de hoy está conducido por las innovaciones, incluyendo estas, nuevas paletas de colores, tratamientos para tipos específicos de piel, y fórmulas únicas que satisfacen diferentes necesidades. La mayoría de los cosméticos tiene un ciclo de vida menor de 5 años y la mayoría de las empresas que manufacturan estos productos, reformulan el 25% de sus productos cada año. Ellos necesitan mejorar sus productos constantemente con el fin de estar posicionados

en un mercado altamente competitivo donde existen muchas alternativas para elegir y la eficacia esperada por el consumidor es cada vez mayor (Europea, 2012).

El sector es altamente competitivo, con gran número de empresas tratando de captar un mayor mercado, Procter & Gamble es la compañía líder en este mercado, con una participación del 9,8%, seguida de L'oreal con 6,8% y Johnson & Johnson con una participación del 6,4%. El mercado de productos para el cuidado personal, es un mercado altamente fragmentado, en el que el 23% del valor de mercado está concentrado en tres grandes jugadores.

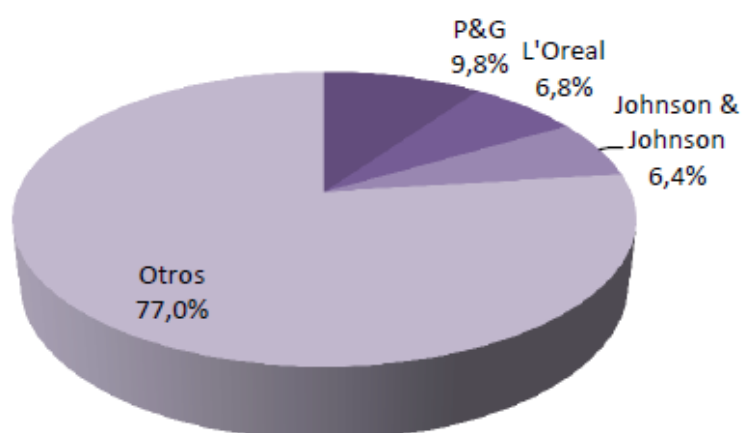


Gráfico 2. Participación en el Mercado Mundial de las Empresas de Productos para el Cuidado Personal, 2010.

Fuente: (Datamonitor, 2011) Datamonitor, 2011.

Tabla 8. Empresas líderes en Colombia y el mundo.

Empresa	Ventas (usd 2001)	Marcas	Ubicación	Breve descripción
PREBEL	17.608.777	Max Factor, Yardley, Elizabeth Arden	Medellín (planta)	Empresa de Medellín con mucha tradición en la fabricación de cosméticos. Forma parte del grupo Pronova (venta directa que distribuye la marca Avon). Prebel tiene licencia para la fabricación y comercialización en Medellín de la marca Yardley, así como algunos productos de Elizabeth Arden, por lo que se configura como una de las empresas más atractivas para la atracción de inversión extranjera.
Capil France S.A.	4.500.000	Capillfrance	Bogotá	Empresa de capital colombiano en su totalidad, fabricantes y distribuidores con planta en Bogotá de productos capilares. Importaban y exportan desde y hacia Perú. Como todas las empresas del sector del cuidado capilar, distribuyen tanto a salas de belleza como a tiendas y supermercados.
Laboratorio s de Cosméticos Vogue S.A.	8.422.000	Jolie de Vogue	Bogotá	Durante el año 2002 estuvo en dificultades financieras, debido en parte a la dura competencia de las multinacionales, después redefinió su estrategia y está encontrando nuevos nichos de mercado. Son fabricantes de la conocida marca en Colombia Jolie de Vogue.

Mercantil de Belleza S.A.	6.600.000	Mon Reve	Medellín	Fabrican y comercializan la marca de cosméticos griega Mon Revé. 50% capital griego y 50% capital colombiano.
Varela S.A.	23.700.000	Varela	Cali	Es una de las empresas locales de jabones de tocador más importantes del mercado, aunque también está muy centrada en la producción de detergentes (no incluidos en el estudio).
Laboratorios Recamier Ltda.	13.400.000	Luminance, Vitane, Bronceadores, Tanga, Muss, Deopies, Salunin	Cali	Son fabricantes y tienen su propia distribución. Exportan a Perú, Ecuador, Panamá, Miami y desde diciembre del 2003 se han aventurado a la exportación a mercados asiáticos. Importan productos químicos y materias primas de Europa y Estados Unidos. Se dedican al sector capilar, al aseo corporal, a los bronceadores y a los desodorantes.
Belleza Express S.A.	5.741.000	Bioherbal, Botánica Splash, Banana Boat (bronceadores), Aromasense Arrurú	Cali	Empresa de capital colombiano que fabrican, importan, exportan y distribuyen cosméticos de tocador, champús, cremas, jabones, desodorantes, repelentes, bronceadores.

Fuente: Exporta Pymes, 2017

La finalidad del trabajo es diseñar una propuesta de mejoramiento del área de servicios administrativos en la empresa Belleza Express S.A., dado que en esta área se evidencia informalidad en los procesos debido al acelerado crecimiento de la compañía, la cual tiene la

siguiente estructura organizacional: Junta directiva a la cual le reporta la gerencia general quien a su vez tiene bajo su responsabilidad 7 gerencias que son: Financiera y administrativa, Gestión Humana, Planeación y Logística, Manufactura y Desarrollo, Comercial, Mercadeo e innovación. Para brindar un soporte o apoyo logístico acorde con las actividades que demandan las demás áreas de la compañía, es necesario tener herramientas de planificación, organización, control y evaluación, con el fin de hacer más eficiente la prestación de los servicios generales e ir aplicando metodologías obteniendo optimización del recurso humano y de los recursos materiales contribuyendo a un buen ambiente de trabajo en la organización, de esta forma hacer del área de servicios un modelo a seguir de organización y eficiencia administrativa.

Capítulo III

3 Resultados

3.1 Análisis de la Información Recopilada

Aquí se interpretan los datos obtenidos después de aplicar los instrumentos elaborados, para esta investigación fueron dos (2) cuestionarios (ver anexo A y B) y una (1) entrevista (ver anexo C) semiestructurada los cuales incluyen los indicadores para las variables objeto de estudio, gracias a estos se logra un análisis de datos que aportan al cumplimiento de los objetivos del trabajo investigativo a través de la comprensión e interpretación de los resultados.

La encuesta del proceso administrativo (ver anexo A) se divide en cuatro (4) etapas: planeación, organización, dirección y control que son las que componen el ciclo administrativo, así:

- **Planeación:** es la capacidad del área de servicios administrativos para elaborar, ejecutar y evaluar planes, toma de decisiones y adoptar administración estratégica basándose en objetivos. La encuesta elaborada evalúa estos puntos entre los colaboradores que pertenecen al área.
- **Organización:** Son elementos asociados a la estructura, el diseño organizacional, la formalización de las actividades, la comunicación, tecnología usada y el recurso humano con el que deben contar el área de servicios administrativos.
- **Dirección:** Comprende los indicadores referentes a los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo dentro del área de servicios administrativos, logística y recursos humanos.
- **Control:** En este punto se busca establecer los descontrolados que pueden existir en el área de servicios administrativos desde los estándares hasta las medidas de controles administrativos, utilizados en los procesos diarios del área.

Para el obtener los indicadores se emplea una escala de valoración cualitativa que permita evaluar y determinar el estado del área con los siguientes criterios como se muestra a continuación:

Tabla 9. Escala de valoración para el proceso Administrativo del área de servicios administrativos.

Escala Cualitativa	Criterios	Escala Porcentual
Excelente	Totalmente desarrollado, estado pleno	100%-90%
Bueno	Un buen estado, sin embargo tiene algunas limitaciones a mejorar.	89%-70%
Regular	Su estado es básico. Aunque no es el más bajo, tiene muchos puntos a mejorar, de mucho cuidado.	69%-30%
Malo	Es negativo. No se posee ningún aspecto positivo, por lo que los planes de medida deben estar encaminados a eliminar deficiencias.	29%-0%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la escala de valoración anterior, se obtienen los resultados que se muestran a continuación para cada una de las etapas del proceso administrativo según el criterio de los colaboradores que laboran dentro del área de servicios administrativos, destacando que el estudio se realizó al 100% de la población: todos los colaboradores que conforman el área de servicios administrativos que son 11 empleados.

Tabla 10. Resultados de la etapa planeación en la escala de Valoración.

#	Preguntas de Planeación en el área	Escala de Respuesta - SI	Escala Cualitativa
1	Están definidos los objetivos del área en que labora?	72,7%	Bueno
2	Están definidos los planes de trabajo del área.	63,6%	Regular
3	Son formulados y empleados los presupuestos para su área de trabajo?	81,8%	Bueno
4	Existen y se emplean cronograma de actividades en su área de trabajo?	63,6%	Regular
5	Conoce el manual de procedimientos de su área?	36,4%	Regular
6	Conoce y tiene claridad de sus tareas dentro del área?	100,0%	Excelente
7	Considera que hay un correcto proceso de Planeación en las actividades del área?	63,6%	Regular
Total		68,8%	Regular

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los datos recolectados en la encuesta sobre el proceso administrativo (ver anexo A); en general a nivel de planeación para los colaboradores encuestados este proceso es regular porque actualmente hay muchos elementos de planeación estratégica que se aplican dentro del área, sin embargo existen falencias en las que es necesario trabajar para lograr un mejor desempeño de planeación administrativa dentro del área de servicios administrativos de Belleza Express porque esta etapa es un aspecto fundamental donde se definen las bases para direccionar el área dándolas a conocer a los colaboradores para que apropien de las políticas de trabajo del área. El proceso administrativo de planeación cuenta con fortalezas que lo hace un proceso estable, requiriendo acciones correctivas en algunas debilidades que presenta.

Tabla 11. Resultados de la etapa Organización en la escala de Valoración.

#	Preguntas de Organización en el área	SI	ESCALA CUALITATIVA
1	Conoce la estructura del área	72,7%	Bueno
2	Existe un organigrama del área	63,6%	Regular
3	Existen manuales de funciones en su área	63,6%	Regular
4	Tiene Claridad quienes conforman el área	90,9%	Excelente
5	Considera que sus labores y actividades son asignadas de acuerdo a sus habilidades	90,9%	Excelente
6	Existe un espacio físico definido para su área.	81,8%	Bueno
7	Cuenta con equipos e insumos necesarios en su área	63,6%	Regular
8	Existe buena comunicación en el área	81,8%	Bueno
Total		76,1%	Bueno

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la etapa de organización según el proceso administrativo y con los datos obtenidos en la encuesta aplicada (Ver Anexo A), los colaboradores demostraron respuestas positivas en lo relacionado al entendimiento de la estructura y organización del área de servicios administrativos, sin embargo, hay algunos puntos como el organigrama, los manuales de funciones y equipos e insumos que demuestran un poco de falta de organización y requiere de medidas correctivas.

Es indispensable que los colaboradores conozcan desde el ingreso a la empresa el organigrama de toda la empresa y del área donde va a desempeñarse, el manual de organización y funciones; de tal forma que tenga la información sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus actividades o labores, y no se presenten errores ni inconvenientes a la hora de trabajar.

Según la escala de valoración y el porcentaje promedio de respuestas, la etapa de organización en el área se encuentra con promedio BUENO, con un porcentaje de 76,1% que requieren medidas de mejoramiento

Las dos primeras etapas del proceso administrativo (Planeación y organización), son esenciales, ya que en estas se establecen los métodos empleados y los pasos a seguir por el área si están bien

establecidos y realizados, es más fácil el desarrollo de las siguientes fases del proceso administrativo (Dirección y Control).

Tabla 12. Resultados de la etapa Dirección en la escala de Valoración.

#	Preguntas de Dirección en el área	SI	ESCALA CUALITATIVA
1	Es evaluada la eficiencia y eficacia del área	63,6%	Regular
2	Se evidencia el trabajo en equipo	90,9%	Excelente
3	Se siente motivado para trabajar	100,0%	Excelente
4	Tiene sentido de pertenencia	100,0%	Excelente
5	Tiene buena relación con su jefe directo	100,0%	Excelente
6	Existe alguien que lo supervise o coordine su trabajo	90,9%	Excelente
7	Existe algún líder en su área	81,8%	Bueno
	Total	89,6%	Bueno

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas de los colaboradores en cuanto a los aspectos de la etapa de dirección (ver anexo A) en el área de servicios administrativos en general son buenas con un porcentaje promedio de 89,6% donde es importante resaltar el sentido de pertenencia, la motivación y la buena relación con el jefe inmediato que tienen los trabajadores dentro del área sacando el mayor provecho del buen ambiente laboral para alcanzar los objetivos en común.

Uno de los puntos que se debe reforzar es la evaluación de la eficiencia y eficacia del área, lo que permite a la dirección conocer internamente el nivel de servicio del área para constantemente reinventarse tomar decisiones para los procesos de mejoramiento continuo.

Tabla 13. Resultados de la etapa Control en la escala de Valoración

#	Preguntas de Control en el área	SI	ESCALA CUALITATIVA
1	Considera que los objetivos del área son alcanzados	45,5%	Regular
2	Se evidencian mecanismos de control en su área	100,0%	Excelente
3	Existen soportes de las actividades o tareas realizadas	81,8%	Bueno
4	Es controlado el presupuesto y los gastos del área	81,8%	Bueno
5	Los resultados de control son satisfactorios	54,5%	Regular
6	Se tiene documentación cronológica y consecutiva de las actividades realizadas	45,5%	Regular
Total		68,2%	Regular

Fuente: Elaboración propia.

Los procesos tanto en una empresa como de un área, deben ser controlados por los líderes haciendo cumplir las normas e imponiendo estándares a seguir para el correcto funcionamiento de la misma, con la valoración realizada a los colaboradores en este trabajo investigativo se logró conocer que el área de servicios administrativos tiene pocas fortalezas como lo demuestra el 68,2% obtenido en la tabla #11 que hace referencia a la etapa de control (ver anexo A), a estos aspectos se les debe brindar mayor atención para lograr el control de los recursos dentro del área no de forma correctiva sino mecanismos de control preventivo de las diferentes actividades y procesos con soportes como garantía que existe el seguimiento de la ejecución de las actividades.

El control dentro de las empresas es muy importante hoy en día porque permite comprobar administrativamente el cumplimiento de las actividades para evitar reprocesos y obtener información oportuna de los objetivos establecidos; en el área de servicios administrativos a pesar de tener fallas se pueden crear controles sólidos que ayuden al cumplimiento de las labores y buen manejo de la información.

Para tener mayor precisión en el análisis de la información, se realizó una encuesta de satisfacción a los colaboradores que solicitan los servicios del área (ver anexo B) para lo cual se tuvo en cuenta que la población objetivo es todo el personal administrativo, 456 personas, por tanto

la muestra para dicha población es de 209 de acuerdo a la formula estadística aplicada donde el nivel de confianza es de 95%.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 Npq}{e^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

Según esta muestra los resultados fueron los siguientes:

Tabla 14 Resultados encuesta de satisfacción

#	Las siguientes preguntas tiene como objetivo evaluar cada foco que se gestiona desde el área de Servicios Administrativos hacia nuestros clientes.	I	MI	NI NS	S	MS	No Aplica
1	Las personas de Seguridad Física son cordiales y diligentes.	0%	0%	10%	43%	47%	0%
2	Cual es el grado de satisfacción en temas de seguridad física.	0%	3%	7%	77%	13%	0%
3	La gestión de Tiquetes y Hoteles se realiza de forma oportuna	0%	0%	3%	10%	23%	63%
4	Cual es el grado de satisfacción en tiquetes y hoteles	0%	0%	3%	13%	20%	63%
5	El servicio de transportes brindan soluciones adecuadas a sus necesidades	0%	7%	0%	50%	30%	13%
6	El grado de satisfacción con el servicio de transporte.	0%	7%	0%	50%	30%	13%
7	El grado de satisfacción de la cafetería principal de la planta Cali	0%	7%	20%	40%	33%	0%
8	El grado de satisfacción de los convenios de alimentación para almuerzos y refrigerios	0%	3%	10%	46%	33%	7%
9	Las personas de Limpieza son cordiales y diligentes.	0%	0%	10%	37%	53%	0%
10	Considera la gestión del servicio de limpieza eficaz y oportuno.	0%	3%	27%	33%	36%	0%
11	Los Jardines y Zonas verdes se encuentran con mantenimiento adecuado.	0%	0%	0%	50%	50%	0%
12	La persona de jardinería es cordial y diligente.	0%	0%	0%	33%	67%	0%
13	La recepción y radicación de la documentación es eficaz	0%	7%	3%	33%	50%	7%
14	Las personas de recepción son cordiales y diligentes	0%	0%	0%	40%	60%	0%
15	El trámite de la documentación a través del mensajero se realiza de forma oportuna.	0%	3%	13%	26%	37%	20%
16	Las personas de mensajería son cordiales y diligentes.	0%	3%	0%	30%	50%	17%
17	Se responde de manera efectiva y eficiente a las necesidades de cambios de mantenimiento Locativo menor	0%	0%	3%	63%	17%	17%
18	La persona de Mantenimiento Locativo es cordial y diligente.	0%	0%	0%	33%	63%	3%
19	El servicio que brindan el "Archivo Central" es eficaz y oportuno	0%	0%	3%	30%	67%	0%
20	Las personas de Gestión Documental o Archivo central son cordiales y diligentes.	0%	0%	3%	20%	77%	0%
21	Servicios administrativos suministra servicios de buena calidad	0%	0%	0%	63%	37%	0%
22	Las personas de Servicios administrativos son cordiales y diligentes	0%	0%	0%	37%	63%	0%
23	Considero proactiva la gestión de Servicios administrativos	0%	0%	12%	50%	38%	0%
24	Grado de satisfaccion general con el area de Servicios Administrativos	0%	0%	0%	63%	37%	0%
TOTAL GENERAL		0,00%	1,81%	5,38%	40,55%	42,94%	9,31%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los resultados el grado de satisfacción general en todos los focos que se gestionan dentro del área es satisfactorio con un resultado del 83,5% entre satisfecho y muy satisfecho, sin embargo, hay algunos servicios que se prestan los cuales requieren una revisión con su respectivo plan de acción preventivo para mejorar la percepción que tienen los usuarios finales.

Para ampliar mejor la recolección de los datos y dar un enfoque del futuro del área dentro de la compañía, se realizaron dos (2) entrevistas semiestructuradas (ver anexo C) a directivos de la empresa con la intención de tener de primera mano la impresión de las personas que han liderado esta área en la empresa Belleza Express por ello se ha entrevistado a un gerente de gran trayectoria en la organización con un gran panorama general de la misma y particular del área, también un gerente de mucha trayectoria en el tema de los servicios administrativos pero nuevo en la organización, estos dos puntos de vista ofrecieron un mejor argumento para lograr una propuesta de mejoramiento para el área.

En primera instancia los dos entrevistados a pesar de diferir en su respuesta en cuanto al crecimiento planeado, si están de acuerdo en que obedece al crecimiento de la empresa en cuanto a tamaño y producción o en ultimas a una necesidad.

Cabe anotar que el entrevistado de mayor permanencia en la organización denota la falta de planeación en el área pues ha visto de cerca el proceso de conformación de acuerdo al ir supliendo las necesidades y requerimientos de la organización en expansión.

Se destaca en las respuestas de los entrevistados la importancia que le dan al área de los servicios administrativos como un apoyo a la gestión de las demás áreas sobre todo las de índole operativo y misional de la organización, permitiéndole a cada área dedicarse a su labor específica generando una optimización de los recursos de la organización.

El área de servicios administrativos como se le conoce actualmente es identificada por los entrevistados como un área que ha crecido con el tiempo y que se ha desarrollado para beneficio de la organización, al mismo tiempo que destacan que este desarrollo ha sido por su buen resultado dentro de los estándares y necesidades de la empresa, también mencionan que la especialización en administrar servicios, a diferencia de las áreas técnicas a portan al cumplimiento de metas y planes planteados en la organización de manera general que le permitirán hacer frente a los cambios del mercado y las exigencias del mismo.

En cuanto a la estructura del área los entrevistados están de acuerdo con respecto a lo adecuado de la misma, sin embargo, plantean que existen posibilidades de mejora en la especialización de los colaboradores y en las actividades mismas del área.

Con respecto al conocimiento de los servicios del área es claro que en general, los conocen, pero las respuestas de ambos entrevistados difieren o enfatizan en algunos elementos dependiendo de su experiencia. Esto no está del todo bien, puesto que siendo los líderes del área deberían conocer claramente y sin omitir ninguno, pues como ellos mismos lo han dicho estos servicios son de gran apoyo a la organización y permiten alcanzar los objetivos misionales del área y la organización en general. La falta de claridad en sus servicios se puede ver reflejada en sus falencias como área, lo que genera una enorme posibilidad de mejora desde los líderes hacia los demás colaboradores.

En esta respuesta se abre la posibilidad de realizar una actividad adicional a las que se están realizando, el otro entrevistado considera ya tener las actividades necesarias; sin embargo, en un área tan cambiante de acuerdo a las necesidades de la organización, a partir de un contexto socio económico dinámico no es preciso asumir una plenitud de labores, podrían venir muchas a las cuales se tendrán que atender y seguramente especializar colaboradores y área. La limitación del crecimiento y efectividad del área no solo dependerá del presupuesto de operación asignado, sino también de la visión de sus líderes

Según el análisis de la información recolectada en las dos encuestas (ver anexo A y B) se presenta a continuación un breve resumen para resaltar las fortalezas y debilidades en que se basará el plan de mejoramiento.

Tabla 15. Fortalezas encontradas en la recolección de la información.

ETAPAS	FORTALEZAS
Planeación	El personal conoce los objetivos del área
	Existe presupuesto para el área y es empleado
	Los colaboradores conocen y tienen claridad de las tareas específicas
Organización	Los colaboradores conocen la estructura del área.
	Tiene Claridad quienes conforman el área
	Las labores y actividades son asignadas de acuerdo a las habilidades de los colaboradores.
	Cada persona tiene su espacio físico para laborar.
	Buena comunicación dentro del área.
Dirección	Existe buen trabajo en equipo
	El personal se siente motivado dentro del área.
	Los colaboradores demuestran sentido de pertenencia
	La relación con el jefe inmediato es buena
	Hay supervisión y coordinación dentro del área
	Identifican al líder del área.
Control	Se evidencian mecanismos de control en su área
	Existen soportes de las actividades o tareas realizadas
	Es controlado el presupuesto y los gastos del área

Fuente: Elaboración propia.

A nivel administrativo el desempeño del área de servicios es aceptable, considerando las fallas o deficiencias en algunos procesos que pueden ser mejorados con la aplicación de estrategias administrativas y planes de mejoramiento.

En la encuesta de satisfacción a los usuarios del área (Ver anexo B) se pueden evidenciar las siguientes fortalezas:

Tabla 16. Fortalezas encontradas en la encuesta de satisfacción.

FOCO	FORTALEZAS
Jardinería	100% del personal se encuentra entre satisfecho y muy satisfecho con el mantenimiento de las zonas verdes.
	El jardinero cordial y diligente para prestar sus servicios
Recepción	Cordialidad y diligencia de la recepcionista.
Mantenimiento Locativo	Cordialidad y diligencia del Auxiliar de Mantenimiento.
Área en General	Servicios de buena calidad
	Cordialidad y diligencia del personal administrativo del área
	En general la satisfacción de los usuarios es buena.

Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar las encuestas y el análisis a las mismas, se evidencia que existen falencias que deben ser trabajadas para lograr mejorar la gestión administrativa del área, las cuales se destacan

Tabla 17. Debilidades encontradas en la recolección de la información.

ETAPAS	DEBILIDADES
Planeación	Los colaboradores no tienen claro o no se han divulgado los planes de trabajo del área.
	No Existen los cronogramas de actividades en el área de trabajo.
	Los colaboradores no conocen los manuales de procedimiento o no existen.
	No hay adecuada planeación de las actividades del área.
Organización	El personal no conoce el organigrama del área.
	No hay manuales de funciones para el área.
	Falta de equipos e insumos en el área
Dirección	Falta evaluar la eficiencia y eficacia del área
Control	Los colaboradores consideran que los objetivos del área No son alcanzados
	El control de los resultados de no es satisfactorio.
	No hay documentación cronológica y consecutiva de las actividades realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la encuesta de satisfacción a los usuarios de los servicios existen varios puntos por mejorar para alcanzar la excelencia en la calidad del servicio de los focos que se gestionan dentro del área, los cuales se relacionan en la tabla No.15:

Tabla 15. Debilidades encontradas en la encuesta de satisfacción.

FOCO	DEBILIDADES
Seguridad Física	Existe un 10% del personal encuestado que le es indiferente si el personal de seguridad física es cordial y diligentes
	un 3% de los encuestados se encuentra muy insatisfecho con la seguridad física
Tiquetes y Hoteles	El 3% de los personas son indiferentes con la gestión oportuna de los tiquetes y hoteles
	3% son indiferentes con el grado de satisfacción de la gestión de tiquetes y hoteles
Transporte	7% de los encuestados se encuentran muy insatisfechos con las soluciones que brindan el servicio de transportes
	En general el 7% de los encuestados se encuentran muy insatisfechos con el servicio de transporte
Alimentación	En general el 7% de los encuestados se encuentran muy insatisfechos con el servicio de la cafetería principal y un 20% ni satisfecho ni insatisfecho
	El 3% de los encuestados se encuentran muy insatisfechos con los convenios de alimentación y un 10% ni satisfecho ni insatisfecho
Limpieza	Existe un 10% del personal encuestado que le es indiferente si el personal de Limpieza es cordial y diligente.
	El 3% de los encuestados se encuentran muy insatisfechos con la gestión del servicio de limpieza y un 27% ni satisfecho ni insatisfecho
Recepción	El 7% de los encuestados se encuentran muy insatisfechos con la eficacia de recepción y radicación de documentos y un 3% ni satisfecho ni insatisfecho
Mensajería	3% de los encuestados se encuentran muy insatisfechos con trámite de las diligencias que realiza el mensajero y un 13% ni satisfecho ni insatisfecho
	Existe un 3% del personal encuestado que considera que el mensajero de la compañía no es cordial y diligente.

Mantenimiento Locativo	3% de las personas encuestadas son indiferentes en cuanto a la manera efectiva y eficiente de responder a las necesidades de cambios de mantenimiento Locativo menor
Gestión Documental	3% de las personas encuestadas son indiferentes si el servicio del archivo central se presta de forma eficaz y oportuna
	Existe un 3% del personal encuestado que considera que el personal de gestión documental no es cordial y diligente.
Área en General	12% de los encuestados están ni satisfechos ni insatisfechos con la proactiva del área para gestionar los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Diseño de Plan de Mejoramiento del Procesos Administrativos del Área

Con base en los resultados obtenidos del trabajo investigativo y según el análisis emitido, se requiere definir los objetivos y actividades para que el área de servicios administrativos de la empresa Belleza Express logre mejores niveles de eficiencia y eficacia, fundamentados en el mejoramiento administrativo; por lo tanto las sugerencias que tienen son las siguientes:

Tabla 18. Etapas, debilidades, acciones correctivas, impacto e indicador de seguimiento.

Etapas	Debilidad	Acción Correctiva/Preventiva	Impacto	Meta
Planeación	No se han divulgado los planes de trabajo del área a los colaboradores.	Socializar los planes de trabajo que se tiene para cada puesto de trabajo. Crear estrategias de comunicación, como el grupo primario.	Mejorar el cumplimiento de las actividades.	100% de planes de trabajo divulgados
	No Existen los cronogramas de actividades en el área de trabajo.	Crear los cronogramas de actividades programadas para los puestos de trabajo Seguimiento a los planes de trabajo a través de reuniones semanales.	Preparación, seguimiento y evaluación de resultados	100% de las actividades registradas en cronograma 95% Cumplimiento de las actividades planeadas.
	No hay adecuada planeación de las actividades del área.			
	El área no cuenta con el 100% de manuales de procedimiento.	Iniciar estructuración por procesos del área, con fines de certificación en calidad	Generar compromisos con las labores de cada colaborado entregándoles	100% de los procedimientos elaborados,

		Elaborar los manuales de procedimiento para cada foco.	información completa de su cargo	
Organización	El personal no conoce el organigrama del área.	Analizar qué tipo de organigrama es más adecuado para el área, repensar si se mantiene la relación piramidal o se exploran otras formas de relación. Actualizar el organigrama del área. Dar a conocer el organigrama, creando estrategias permita su interiorización.	Mostrar las relaciones de jerarquía, mando y coordinación	100% del organigrama Elaborado
	No hay manuales de funciones para el área.	Realizar estudio de métodos y tiempo, al igual que de cargas de trabajo.		100% de Manuales Elaborados
	Falta de equipos e insumos en el área	Elaborar los manuales de funciones de cada puesto de trabajo. Establecer las actividades que requieren equipos e insumos, realizar un inventario y proyectar las necesidades para ser incluidas en el presupuesto del área.	Documentar procesos administrativos y operativos del área para inducciones y capacitaciones	90% de Equipos e insumos en buen estado. Inventario insumos.
Dirección	Falta evaluar la eficiencia y eficacia del área.	Establecer acuerdos de niveles de servicio en los focos que correspondan.	Medir el nivel de servicio de cada foco.	100% de atención a las

	Falta liderazgo propositivo y motivacional por parte de la gerencia del área.	Plan de capacitaciones en liderazgo	Mejorar la relación y el ambiente de trabajo del equipo.	solicitudes de cada foco.
Control	Los colaboradores consideran que los objetivos del área No son alcanzados	Implementar indicadores de gestión. Crear estrategias de seguimiento y evaluación de la gestión. Plan de incentivos por cumplimiento de metas.	Realizar el seguimiento de cada indicador. Motivación para alcanzar las metas.	Mejoramiento continuo
	El control de los resultados no es satisfactorio.			
	No hay documentación cronológica y consecutiva de las actividades realizadas.			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo mencionado en la tabla No. 18, se plantea la siguiente propuesta de estructura del área de servicios administrativos.

3.2.1 Reestructuración del Área de Servicios Administrativos

3.2.1.1 Objetivos de la reestructuración

- Realizar la descripción de los perfiles de cargo.
- Diseñar el manual de procedimiento, para los diferentes servicios que se prestan en el área.
- Crear el cronograma de actividades para la reestructuración.
- Crear estrategias de comunicación, como reuniones de grupo primario con el equipo de trabajo.
- Determinar el nuevo organigrama.
- Determinar los indicadores de gestión que se podrían utilizar.
- Programar capacitaciones de acuerdo al análisis de los perfiles de cada cargo.
- Establecer el presupuesto para la reestructuración del área de servicios administrativos.
- Socializar cada uno de objetivos

3.2.1.2 Definición de cargos.

Los siguientes son los cargos que actualmente tiene el área de servicios administrativos de la empresa, y en los cuales se basará la reestructuración de dicha área:

- Coordinadora de Servicios Administrativos
- Auxiliar de servicios Administrativos (Cali y Bogotá)
- Analista de gestión documental
- Recepcionistas (Cali y Bogotá)
- Mensajero (Cali y Bogotá)
- Auxiliar de Mantenimiento.
- Jardinero
- Oficios Varios.

Tabla 19. Diseño de cargos.

Cargo	Competencias laborales	Jefe inmediato	Funciones
Coordinadora Servicios Administrativos	Profesional en Administración de Empresas, o Ingeniería industrial Con experiencia mínima de 2 años en cargos afines y administración de servicios.	Director de Logística y Servicios	Programar y definir los objetivos del área. Recomendar y planear la ejecución presupuestal del área. Planear, programar, organizar, supervisar y controlar los servicios.
Auxiliar de Servicios Administrativos	Técnico en carreras Administrativas	Coordinador del área	Gestionar los viajes de los colaboradores. Coordinar logística de eventos de las diferentes áreas. Gestionar los servicios que soliciten las diferentes áreas
Analista de Gestión Documental	Técnico en Gestión Documental Con experiencia de 3 años	Coordinador del área	Preservar y salvaguardar el testimonio documental de la organización, a través del perfeccionamiento de la norma específica en el manejo de los archivos.
Recepcionista	Bachiller ó técnica en servicio al cliente Experiencia 2 años	Coordinador del área	Garantizar una comunicación efectiva y eficiente entre nuestros grupos de interés.
Mensajero	Bachiller Experiencia 2 años	Coordinador del área	Tramitar de manera eficaz, oportuna y confiable la documentación de la compañía con entidades externas.
Auxiliar de Mantenimiento	Bachiller ó técnico en Mantenimiento	Coordinador del área	Responder de manera efectiva y eficiente a las necesidades de cambios o mejoras en las oficinas

	Experiencia de 2 años		y zonas comunes de la Compañía en alianza con el área de Mantenimiento.
Jardinero	Bachiller Experiencia 2 años en Jardinería.	Coordinador del área	Conservar los jardines y áreas verdes limpios y ordenados.
Oficios Varios	Bachiller Experiencia 2 años.	Coordinador del área	Gestionar un servicio integral de Limpieza en las instalaciones de la Compañía.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.3 Relación de funciones por cargos.

Las siguientes se proponen para implementar en los cargos del área de servicios administrativos de la empresa:

➤ **Coordinador de Servicios Administrativos**

- Planear, programar, organizar, supervisar y controlar los servicios.
- Velar por la prestación de los servicios según los planes de trabajo y presupuestos establecidos.
- Vigilar el uso y operación adecuado de bienes muebles e inmuebles que se destinen a la prestación de servicios generales.
- Realizar el mantenimiento y conservación de los edificios, mobiliario y equipos destinados a la prestación y operación de los servicios generales.
- Realizar campañas de sensibilización entre el personal de la empresa para que colabore en la conservación, mantenimiento y preservación de los bienes y servicios.
- Supervisar que cuando el servicio sea prestado por particulares, se realice de acuerdo con los contratos u órdenes de trabajo convenidas en el marco de la normatividad al respecto.
- Controlar el adecuado mantenimiento correctivo y preventivo de equipos y áreas locativas.
- Recibir, estudiar y analizar cotizaciones y presupuestos de acuerdo a las requisiciones del área.
- Recibir y registrar las facturas de proveedores en el presupuesto del área.
- Fijación de Indicadores de gestión y verificación de su cumplimiento.
- Medir la satisfacción del cliente interno - Encuestas de Satisfacción del personal.
- Evaluar el desempeño al personal bajo su cargo.

➤ **Auxiliar de servicios Administrativos**

- Gestionar los servicios de transporte, alimentación y Limpieza según el plan de trabajo o de acuerdo a los requerimientos de las áreas.
- Organizar la logística de los eventos o reuniones en la planta principal según las solicitudes de las diferentes áreas.
- Supervisar y velar por el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos para la gestión de instalaciones (Limpieza, jardinería y Mantenimiento).
- Verificar y tramitar las facturas del área de servicios.
- Realizar inventario de insumos de dotación higiénica y cafetería.
- Realizar informes mensuales de las facturas tramitadas desde el área.
- Hacer el seguimiento a la prestación de cada uno de los servicios.
- Gestionar cotizaciones para eventos de las diferentes áreas de la compañía según necesidad.
- Seguimiento a los planes de trabajo de los proveedores de servicios.
- Las demás responsabilidades que le asigne el Coordinador o Director del área.

➤ **Analista de Gestión Documental.**

- Preservar y salvaguardar el testimonio documental de la organización, a través del perfeccionamiento de la norma específica en el manejo de los archivos.
- Ofrecer atención personalizada a los clientes internos y re direccionar de acuerdo a la necesidad.
- Recibir y re direccionar las llamadas del conmutador, facilitando el servicio a los clientes.
- Tramitar facturas del servicio de tulas (correspondencia interna) y reportar a contabilidad la distribución del gasto correspondiente.
- Las demás responsabilidades que le asigne el Coordinador o Director del área.

➤ **Recepcionista**

- Ofrecer atención personalizada a los clientes y re direccionar de acuerdo a la necesidad.
- Recibir y re direccionar las llamadas del conmutador, facilitando el servicio a los clientes.
- Radicar y entregar a cada área la documentación recibida.

- Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes.
- Las demás responsabilidades que le asigne el Coordinador o Director del área.

➤ **Mensajero**

- Recoger y entregar la correspondencia de la compañía según instrucciones del coordinador del área.
- Efectuar operaciones y gestiones bancarias.
- Diligenciar la planilla del control de las tareas.
- Las demás responsabilidades que le asigne el Coordinador o Director del área.

➤ **Auxiliar de Mantenimiento**

- Realizar reparaciones menores según el plan de trabajo o requerimientos de diferentes áreas.
- Levantar los reportes de los daños en las instalaciones, bienes muebles e inmuebles, para su reparación, mantenimiento y prevención de accidentes.
- Conocer los riesgos de su cargo y actuar responsablemente en su autocuidado.
- Velar por su seguridad e integridad física durante sus labores diarias.
- Las demás responsabilidades que le asigne el Coordinador o Director del área.

➤ **Jardinero**

- Cortar el pasto y desmalezar según el plan de trabajo asignado para cada área.
- Barrer, recoger, acarrear pasto y basura de su área de trabajo depositándola en lugares establecidos.
- Reportar fallas o desperfectos de equipos o instalaciones de su área de trabajo.
- Las demás responsabilidades que le asigne el Coordinador o Director del área.

➤ **Oficios Varios**

- Mantener en correcto estado la presentación de las diferentes áreas y departamentos.
- Limpieza de los muebles y equipos de oficina.
- Atender el personal interno y externo de la empresa.

- Controlar los elementos suministrados para la prestación de los servicios.
- Mantener en correcto estado de servicio, presentación y funcionamiento los implementos y equipos de trabajo que se le confíen.

3.2.1.4 *Estrategias de comunicación.*

La comunicación en el área deberá tener como objetivo apoyar las estrategias para el cumplimiento de los planes de trabajo proporcionando coherencia e integración entre objetivos de la dirección de esta forma se proponen las siguientes:

- Grupo Primario Mensual con todo el equipo operativo del área.
- Reuniones semanales de seguimiento con el equipo administrativo del área.

Estas dos reuniones propuestas permitirán al área de servicios administrativos tener:

- Comunicación multidireccional
- Una más amplia participación
- Comunicación por objetivos
- Tener una cultura y sistemas de organización interna.
- Mejorar la calidad de la dirección.
- Propiciar la toma de decisiones.
- Tener claridad de las políticas y objetivos del área de servicios administrativos.
- Integrar a los empleados.

3.2.1.5 Organigrama

El siguiente es el organigrama propuesto para el área de servicios administrativos de la empresa:

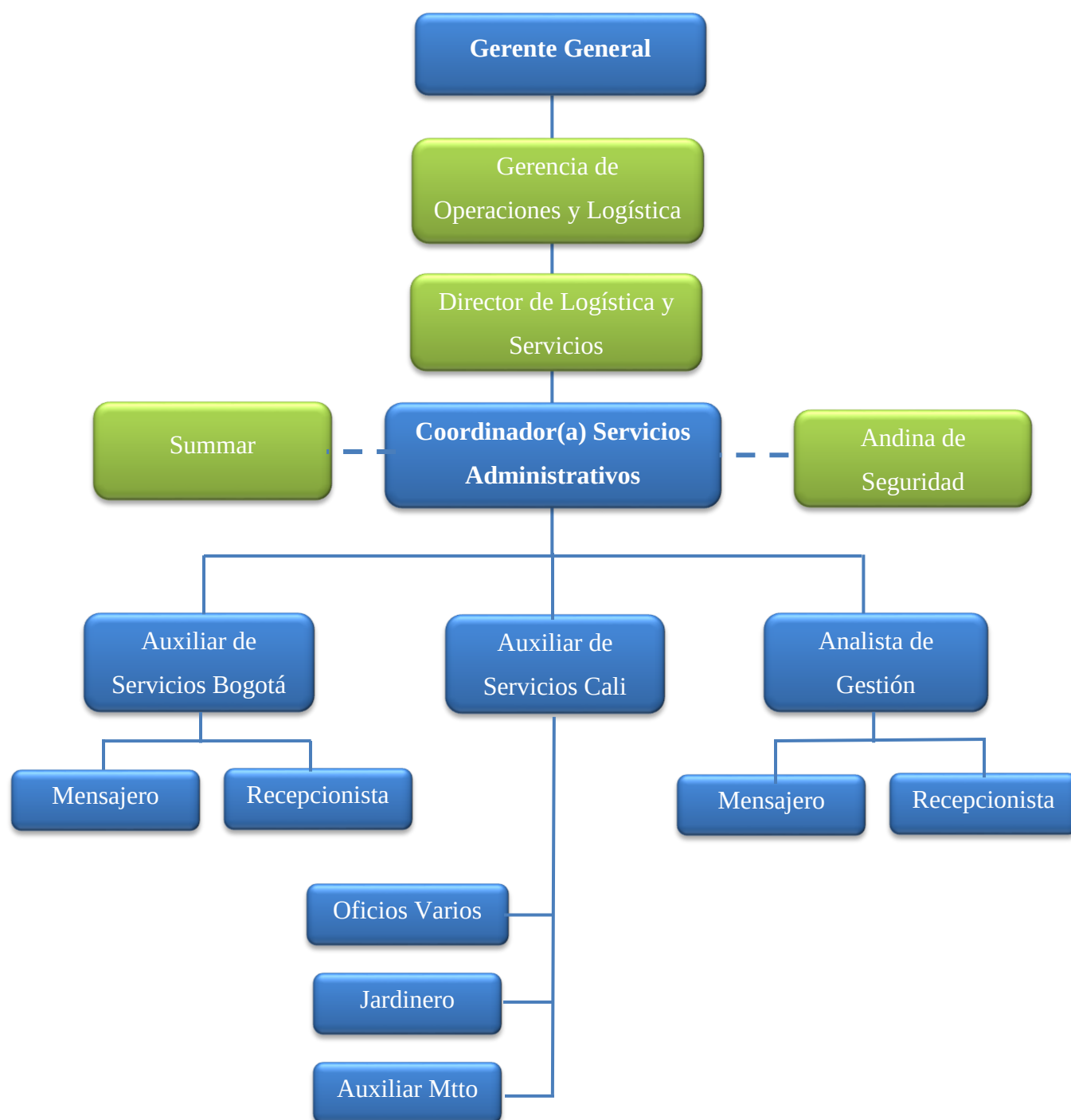


Figura 5 Organigrama propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.6 Indicadores de gestión

Los siguientes indicadores son los sugeridos a implementar y medir durante 3 años de forma anual, basados en los objetivos del área de servicios administrativos de la empresa:

Tabla 20. Indicadores financieros sugeridos

Finanzas					
Objetivo Estratégico	Indicador	Metas			
		Actual	2017	2018	2019
Ejecutar el presupuesto asignado al área entre el 90-100%	Porcentaje de ejecución del presupuesto. (Gasto Real Ejecutado/Presupuesto Mensual)	101% de Ejecución	Ejecución presupuestal del 100%.	Ejecución presupuestal del 100%.	Ejecución presupuestal del 100%.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Indicadores sugeridos para nivel de satisfacción

Clientes Internos					
Objetivo Estratégico	Indicador	Metas			
		Actual	2017	2018	2019
Prestar un servicio de excelencia al cliente.	Satisfacción y fidelidad del cliente. Calificación dada/total encuestados	Bueno 83,5%	Niveles de satisfacción del 85%	Niveles de satisfacción del 90%	Niveles de satisfacción del 95%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Indicadores sugeridos para procesos internos.

Procesos internos					
Objetivo Estratégico	Indicador	Metas			
		Actual	2017	2018	2019
Contar con un equipo de trabajo en el que por lo menos el 95% de las personas cuente con certificaciones asociadas con sus labores.	Certificaciones. Cantidad de certificaciones/Cantidad empleados	75%	85%	90%	95%
Contar con un equipo de trabajo que por lo menos el 90% de las veces cumpla con el perfil definido para el cargo.	Perfil de cargo. Competencias del empleado/competencias del cargo.	75%	80%	85%	90%
Lograr mejorar la efectividad de las reuniones internas en un 100% cada año.	Efectividad de las reuniones. Reuniones de equipo ejecutadas/Programadas	85%	90%	95%	100%
Mantener buenos niveles de satisfacción en nuestros empleados en el 95% de los casos.	Satisfacción de empleados. #empleados satisfechos/# empleados del área	70%	85%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.7 Capacitaciones en temas del área

En la siguiente tabla, se muestra los programas (temas), el tiempo y la empresa o institución que se requiere para realizar las capacitaciones propuestas para el período de transición de la reestructuración del área:

Tabla 23. Programa de capacitación.

#	Programa (temas)	Tiempo requerido para su ejecución	Empresa o institución	Valor
1	Liderazgo	1 semana	Group Selection	500.000
2	Toma de decisiones	1 semana	Group Selection	500.000
3	Resolución de Conflictos	1 semana	Group Selection	500.000
4	Trabajo en Equipo	1 semana	Group Selection	500.000
5	Organización del tiempo	1 semana	Group Selection	500.000
6	Planeación estratégica	1 semana	Group Selection	500.000
7	Planificación de Recursos Humanos	1 semana	Group Selection	500.000
8	Evaluación del personal	1 semana	Group Selection	500.000
9	Desarrollo Organizacional	1 semana	Group Selection	500.000
10	Estilos de dirección efectivos para el cambio	1 semana	Group Selection	500.000
11	Servicio al cliente (Una Filosofía de vida)	1 semana	Group Selection	500.000

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por Group Selection, Cali. 2017.

3.2.1.8 Cronograma de actividades de la reestructuración del área de servicios administrativos.

El siguiente es el cronograma que se necesitará para llevar a cabo la reestructuración del área de servicios administrativos:

Tabla 24. Cronograma.

Objetivo	Tiempo
Realizar la descripción de los perfiles de cargos	1 semana
Diseñar el manual de procedimiento para los diferentes servicios que se prestan.	1 semana
Crear el cronograma de actividades para la reestructuración	1 semana
Crear estrategias de comunicación	1 semana
Determinar el nuevo organigrama	1 semana
Determinar los indicadores de gestión que se podrían utilizar	1 semana
Programar capacitaciones de acuerdo al análisis de los perfiles de cargo.	11 semanas
Establecer el presupuesto para la reestructuración del área de servicios administrativos	1 semana
Socialización de cada uno de los objetivos	1 semana

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.9 Presupuesto de la reestructuración del área de servicios administrativos.

Tabla 25. Presupuesto

Objetivo	Responsable	Presupuesto (pesos)
Realizar la Descripción de los perfiles de cargos	Coordinadora Servicios	1.000.000
Diseñar el manual de procedimiento	Coordinadora Servicios	450.000

Crear el cronograma de actividades para la reestructuración	Coordinadora Servicios	450.000
Crear estrategias de comunicación	Coordinadora Servicios	1.000.000
Determinar el nuevo organigrama	Gerente de Operaciones y Logística	1.000.000
Determinar los indicadores de gestión que se podrían utilizar	Director de Logística y Servicios	450.000
Capacitaciones en temas del área	Administrador (Empresa Group Selection)	5.500.000
Establecer el presupuesto para la reestructuración del área de servicios administrativos	Gerente de Operaciones y Logística	1.000.000
Socialización de cada uno de los objetivos	Coordinadora Servicios	250.000
Total		11.100.000

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto que la empresa requiere invertir en el desarrollo de los objetivos de la nueva estructura del área de servicios administrativos, es de \$ **11.100.000=**.

3.3 Plan de Seguimiento y Control

3.3.1 Seguimiento

Conjunto de acciones orientadas a la activación y vigilancia del cumplimiento exacto, por parte de los prestadores de servicios o del personal interno según lo estipulado en los planes de trabajo y la asignación, uso y operación de bienes y servicios.

El seguimiento propuesto para el plan, incluye la administración y ejecución de cada uno de los objetivos lo cual se podrá lograr dependiendo de la disposición que tengan los empleados, la comunicación y supervisión.

A continuación, se describen los instrumentos indispensables que pueden utilizar las unidades administrativas responsables de los servicios administrativos, como herramientas preventivas y correctivas de operación de los recursos:

3.3.1.1 Supervisión

Al supervisar, se podrá vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Para realizar una supervisión efectiva, se requiere realizar lo siguiente:

- Emitir órdenes específicas para la realización de las tareas prefijadas, buscando que el trabajo sea llevado a cabo dentro del orden que se ha establecido.
- Mantener la disciplina de sus empleados por medio de la revisión de sus tareas y realización de las sugerencias para su respectiva corrección, a través de una acción coordinada.
- Emisión de la orden. De acuerdo a las órdenes emitidas así mismo podrá ser evaluada de forma más eficaz.
- Ordenes escritas versus orales. Para decidir si la orden se da por escrito u oral se deben tomar en cuenta factores tales como la complejidad de la orden (una instrucción muy complicada es preferible darla por escrito); la responsabilidad involucrada en la orden (la orden escrita permanece y puede comprobarse posteriormente a la acción desarrollada); la relación funcional que existe entre el superior y el subordinado, la distancia física.
- Otro aspecto importante es la posibilidad de repetición de la orden. Si es una orden rutinaria y de cierta complejidad, especialmente dentro de una organización grande, parece preferible tener ya "fabricada" la orden escrita.
- Formalidad. Ya que en general, en la mayoría de las organizaciones (excluyendo las organizaciones militares) se tiende a evitar las palabras "mandato" y "orden". El dirigente tiende a mandar mediante sugerencias, por ejemplo: "Vamos a hacer esto", "Y si siguiera usted adelante con ese trabajo", etc. Esto porque en general el individuo reacciona negativamente ante órdenes formales, cortantes y tajantes. Lo que está en el fondo de este asunto es la motivación que debe dar el dirigente al dirigido para que se lleve a cabo una determinada acción. Si se tiene que una orden es una comunicación, se recomienda entonces comprender el elemento de persuasión que debemos introducir en la emisión de una orden, con el fin de que el receptor actúe de acuerdo con ella.

- La Disciplina. La dirección, para poder coordinar las actividades de las distintas unidades administrativas necesita orden y cumplimiento de una disciplina. La disciplina o el comportamiento ordenado de los subordinados tiene que ver con el acatamiento de reglas, procedimientos y prácticas sociales que la empresa posee.
- En cuanto al objetivo, se presenta cuando el dirigente y el dirigido se ven ligados por una forma común de entender un objetivo, la disciplina "surge espontáneamente".
- En cuanto a los rangos de mando, en muchos sentidos, la disciplina depende de la disposición, estado de ánimo y carácter del jefe o administrador. Las condiciones de liderazgo del administrador son de gran importancia, pues es sabido que los seguidores de un buen líder tienden a actuar como éste les indica. También influyen en este aspecto la forma en que el administrador se relaciona con sus subordinados, la motivación que les introduce y, finalmente, la persuasión que ejerce para mantener al grupo trabajando en forma coordinada.

3.3.2 Control

El control será el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los objetivos. Es la confrontación detallada y sistemática de un proyecto, plan u organización en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos de acuerdo a lo previamente programado.

3.3.2.1 Elementos del control

- **Establecimiento de estándares.** Esta será la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control y medir el desempeño de los empleados del área de servicios administrativos.
- **Medición de resultados.** La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida, para medir los resultados se calificará valorarán los estándares establecidos para cada empleado.

- **Corrección.** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. Para ejercer la corrección respectiva se propone que la administración, realice una reunión con cada uno de los empleados del área de servicios administrativos que fueron evaluados.
- **Retroalimentación.** El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. Para realizar una óptima retroalimentación, se recomienda escuchar las razones por las cuales el empleado ha incurrido en alguna falta a las normas de la organización y también se recomienda escuchar las sugerencias que el empleado tiene para con la organización.

3.3.2.2 *Evaluación de desempeño.*

A continuación se propone una guía bajo la cual el rendimiento de los empleados en el área de servicios administrativos podrá ser evaluado:

Tabla 26. Evaluación de desempeño

Funciones	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.3 Proceso de retroalimentación.

El propósito final del proceso de retroalimentación, es generar entre los empleados un espacio de comunicación dentro de la empresa, y de esta forma permitir al administrador conocer los motivos por los cuales suceden los problemas y conocer también las sugerencias de los empleados del área de servicios administrativos.

Más allá de las calificaciones con que se evalúe, al finalizar la experiencia se propone rescatar tres aspectos fundamentales del empleado:

- Resaltar fortalezas de la persona.
- Resaltar aspectos por mejorar de la persona (no se deben llamar “debilidades”).
- Proponer un plan de acción para mejorar dichos aspectos.

3.3.2.4 Mecanismos de control.

En cuanto a los mecanismos de control a implementar, se propone lo siguiente:

Realizar cada tres meses evaluaciones de desempeño, con base en lo sugerido en la tabla No.26 las cuales serán calificadas por el administrador de acuerdo al cumplimiento de las actividades indicadas por las funciones de cada cargo en el área de servicios administrativos. Estas valoraciones tendrán como finalidad, conocer las debilidades de cada uno de los colaboradores para poder implementar actividades de mejoramiento y así brindar un mejor servicio

También se propone que el administrador tenga como función principal de control la medición y evaluación de los estándares de calidad y tiempo de las tareas realizadas en el área de servicios administrativos.

Es importante mantener el buen nivel de servicio y conocer la percepción de los usuarios frente a la gestión del área por lo cual se propone en los indicadores de gestión la medición del nivel de satisfacción mediante una encuesta anual, igual a la aplicada durante la recolección de la información como la que se muestra en el anexo B “Modelo de encuesta satisfacción del cliente”.

4 Conclusiones

Al realizar un análisis de las teorías aplicables al área de servicios administrativos se pudo evidenciar que su denominación en la literatura es servicios generales o de apoyo, pues son el proceso encargado de dar soporte transversal a las empresas y se nutre de varias prácticas que contribuyen a dar forma a las actividades que se prestan basados en el orden, la eficiencia y la eficacia de los colaboradores que la integran, como también el lugar de importancia en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos que cada organización le da a esta área o a la que haga sus veces.

La metodología descriptiva es la que mejor se ajusta al problema planteado porque permite reconocer características propias de las problemáticas organizacionales como las presentadas en el área de servicios administrativos, ya que utiliza instrumentos que pueden ser de fácil aplicación o contruidos de acuerdo a las necesidades de la investigación; en entornos que presentan dificultades prácticas pues la investigación se realiza dentro de las actividades diarias de una organización en marcha sin detener su funcionamiento. Al mismo tiempo se puede hacer uso de las tecnologías existentes para su aplicación y análisis de los resultados. Esto mismo permite identificar claramente la problemática y el camino a seguir cuando ese trata de realizar diagnósticos, formular políticas y planes de mejoramiento.

De acuerdo a lo observado en el desarrollo de la investigación, al interior del área de servicios administrativos se identificaron las fortalezas, las cuales están compuestas sobre todo por el factor humano, el directivo que confía en sus colaboradores y los impulsa a mejorar y los colaboradores mismos cumpliendo de manera diligente con las labores asignadas; sin embargo, se aprecian debilidades como oportunidades de mejoramiento, sobre todo en temas del orden, la planeación, el seguimiento e incluso de recursos y elementos físicos que permitan el cumplimiento de los objetivos del área. Esto nos lleva a proponer una estructura basada en la comunicación y retroalimentación de los procedimientos a cargo del área.

Para poder garantizar la eficacia de un plan de mejoramiento se hace necesario realizar también seguimiento y control con el fin de brindar herramientas a las organizaciones para la toma de decisiones en este caso para Belleza Express.

Se evidenció que los colaboradores no conocen los planes de trabajo del área esto contribuye al incumplimiento de los objetivos, resta eficiencia al equipo de trabajo y genera reprocesos. La ausencia de cronogramas de actividades produce pérdida de tiempo y desorientación en los colaboradores, al igual que afecta la cadena de valor de los procesos de la organización teniendo en cuenta que es un área de apoyo transversal a la empresa. Esto en razón de los múltiples servicios que se ofrecen se hace necesario cumplir con un tiempo determinado en las actividades, planear con respecto a su ejecución sobre todo las labores que intervienen con el servicio prestado, haciendo referencia no sólo al tiempo si no al cómo se realizaran estas actividades de la manera más eficiente posible.

El desconocimiento de los manuales de procedimiento genera en el área que cada colaborador utilice su criterio para cumplir con una actividad, dificulta la medición del tiempo de ejecución de una tarea e impide la estandarización que vele por la calidad del servicio prestado, igualmente origina pérdida de tiempo en ausencia de un colaborador que deba ser remplazado para realizar una tarea que se considere inaplazable. En general no hay una ruta a seguir en caso de ser necesario por cualquier tipo de eventualidad que se pueda presentar, incurriendo en retrasos y malas entregas.

El poco conocimiento del organigrama del área representa una dificultad para entender la forma en que se distribuyen las funciones y las responsabilidades dentro del área objeto de estudio, resta sentido de pertenecía, entorpeciendo la posibilidad de ejercer un adecuado liderazgo. Al mismo tiempo se evidencia la inexistencia de manuales de funciones que demostraran el aporte que cada uno de los colaboradores hace al área y ocasiona que se extra limiten en sus funciones o se sobrecargue algunos de los puesto de trabajo, descompensado el flujo de trabajo y creando cuellos de botella en las labores.

La falta de equipos o insumos para realizar algunas de las actividades disminuyen la capacidad de respuesta del área e impiden la planeación, generan una mala calificación del área por incumplimiento de objetivos en los comités gerenciales.

Se manifiesta poco liderazgo propositivo, al parecer en la actualidad el director se ocupa del día a día del área y no la proyectan llevando a que incluso los mismos colaboradores tengan una percepción de falta de control e insatisfacción con los resultados alcanzados. Los colaboradores no pueden ser medidos de manera individual por la falta de procedimientos y manuales lo que deja a libre criterio el cumplimiento de las actividades.

Durante todo el proceso de observación se destaca Belleza Express S.A. como una empresa estable en general con una buena administración, orientada al logro superior gracias a sus líderes quienes establecen estrategias de funcionamiento con base en el conocimiento del mercado permitiéndole seguir creciendo a través de los años.

5 Recomendaciones

La planificación es fundamental dentro las compañías para gestionar adecuadamente los recursos y el presupuesto asignado, en este caso para servicios administrativos debe convertirse en su principal derrotero al momento de estructurar los objetivos misionales; como sugerencia es necesario enfocar al líder del área en la construcción de un plan de actividades mensuales y anuales a ejecutar, clasificadas por los servicios que se prestan, proporcionando de esta forma soluciones innovadoras y retando cada día los procesos para volverlos más eficientes.

Como una de las responsabilidades del líder del área se propone establecer el presupuesto para el correcto cumplimiento de las actividades y mostrar el programa de ejecución del mismo para que la gerencia general apruebe dicho presupuesto, haciendo énfasis que para las compañías la prestación de los servicios constituye un gasto, sin embargo, su ausencia o insuficiencia afectan en el mediano y largo plazo el patrimonio y la propia operación.

Para gestionar eficientemente los servicios que se prestan desde el área, de acuerdo a lo revisado en el marco teórico, la estructura organizacional planteada por Charles Handy “organización trébol” podría ser aplicada subcontratando algunos servicios como jardinería y mensajería evitando costos fijos elevados, así como un desgaste administrativo por la supervisión de las labores diarias que conllevan estas actividades.

Dentro del área se prestan 11 servicios los cuales se gestionan de forma independiente y por diferentes colaboradores, se propone agruparlos en 4 subgrupos asignando un líder para cada uno que los gestione integralmente. La propuesta es:

- **Gestión de Viajes:** Agrupa los servicios de alimentación, tiquetes, hoteles y transporte donde su principal objetivo será gestionar integralmente los viajes oportunamente cuidando la relación costo/beneficio y brindando un excelente acompañamiento a los colaboradores.
- **Gestión de Instalaciones:** Agrupa limpieza, jardinería y mantenimiento locativo. Objetivo: gestionar un servicio integral de las instalaciones de manera efectiva y eficiente buscando un

mejor aprovechamiento de los recursos propios, enfocados en conservar una imagen corporativa que contribuya a mantener ambientes óptimos de trabajo.

- **Gestión Documental:** compuesta por recepción, mensajería y archivo inactivo, su objetivo será crear conciencia de la importancia y la adecuada administración, planeación, producción, gestión, organización, transferencia, preservación y valoración de los bienes documentales de la Compañía.
- **Seguridad Física:** Continúa igual con el objetivo de diseñar un plan integral de seguridad identificando los riesgos para lograr sistemas efectivos de protección, prevención e intervención, a través de una alianza estratégica con el proveedor del servicio.

6 Bibliografía

Alexander, K. (1994). A strategy for facilities management. *Facilities*, 12(11), 6-10.

Asocámaras. (2012). C.C.C.

Barley, S., & Kunda, G. (1995). *Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo*. *Innovar* 6 Jul. - Dic. 80 - 107.

Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Bogotá: Editorial Norma.

Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Séptima Edición.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Mc Graw Hill.

Datamonitor. (2011). *Participación en el Mercado Mundial de las Empresas de Productos para el Cuidado Personal*.

De Souza, E., & Aguiar, A. (2011). Publicações póstumas de Henri Fayol. *Revisitando sua teoria administrativa*. *Revista de Administração Mackenzie*, 12 (1), 204.

Enríquez Rubio, E. (2002). *Administración de recursos materiales en el sector público*. Instituto Nacional de Administración Pública. México.

Europea, C. (2012).

Gareth, R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.

- López, F. (2012). Educación en administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 34(109), 59-88.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Editorial Alfaomega.
- Méndez A., C. (2003). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición*. Bogotá. 2003. : Mc Graw Hill. Págs. 137.
- Molina Ramos, E. (11 de 4 de 2014). *Importancia del proceso administrativo en las empresas*. Recuperado el 2017, de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo-en-las-empresas/>
- Ponce, A. (1992). *Administración moderna*. Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. Ciudad de México: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- S.A., B. E. (2010 - 2015). *ventas 2010 \$77.354 millones - ventas 2015 \$105.000 millones*. .
- Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. (2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño*. Estudios Gerenciales, 2813-22.
- Shiem-Shin Then, D. (1999). An integrated resource management view of facilities management. *Facilities*, 17(12/13), 462-469.
- Stoner, J., Freeman, R., Sacristan, P., & Gilbert, D. (1996). *Administración (No. 658 658 S7A3 1996 STO 1996)*. Prentice Hall.

Tornero Castillo, A. (2011). Gestión Eficaz de los servicios generales. *Revista Ingeniería Hoy*, 46-61.

Vargas, M. (2007). *Teorías Clásicas de la Administración y el Magement*.

Weber, M. (2001). *¿Qué es la burocracia?* México: Ediciones Coyacan.

7 Anexos

Anexo A. Modelo de la encuesta proceso administrativo.



Modelo de Encuesta
Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración

La encuesta se divide en 4 puntos, que corresponden a etapas del proceso administrativo.

Area de Servicios Administrativos - Belleza Express S.A.

Gerencia	OPERACIONES Y LOGISTICA	Cargo	
Area	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Sede	CALI
Fecha			

El estudio realizado es netamente con fines académicos
 Le agradecemos le dedique unos minutos a diligenciar esta encuesta.
 Por favor señale con una X la respuesta que más se acerque a su percepción

Planeación: El cuestionario elaborado corresponde a la capacidad del área de Servicios Administrativos para elaborar, ejecutar y evaluar planes y adoptar administración estratégica con base en objetivos.

#	Preguntas de Planeación en el área	SI	NO	NO SABE
1	Están definidos los objetivos del área en que labora?			
2	Están definidos los planes de trabajo del área.			
3	Son formulados y empleados los presupuestos para su área de trabajo			
4	Existen y se emplean cronograma de actividades en su área de trabajo.			
5	Conoce el manual de procedimientos de su área?			
6	Conoce y tiene claridad de sus tareas dentro del área			
7	Considera que hay un correcto proceso de Planeación en las actividades del área			

Organización: En el cuestionario comprende elementos asociados a la estructura, la formalización de las actividades, la comunicación, tecnología usada y el recurso humano con el que deben contar el área de servicios Administrativos.

#	Preguntas de Organización en el área	SI	NO	NO SABE
1	Conoce la estructura del área			
2	Existe un organigrama del área			
3	Existen manuales de funciones en su área			
4	Tiene Claridad quienes conforman el área			
5	Considera que sus labores y actividades son asignadas de acuerdo a sus habilidades			
6	Existe un espacio físico definido para su área.			
7	Cuenta con equipos e insumos necesarios en su área			
8	Existe buena comunicación en el área			

Dirección: Se estudian los factores que comprenden los equipos de trabajo, motivación y el liderazgo del área.

#	Preguntas de Dirección en el área	SI	NO	NO SABE
1	Es evaluada la eficiencia y eficacia del área			
2	Se evidencia el trabajo en equipo			
3	Se siente motivado para trabajar			
4	Tiene sentido de pertenencia			
5	Tiene buena relación con su jefe directo			
6	Existe alguien que lo supervise o coordine su trabajo			
7	Existe algún líder en su área			

Control: Diagnosticar posibles descontroles que puedan existir en el área de Servicios Administrativos como estándares, medidas de control administrativos utilizados en los procesos cotidianos del área.

#	Preguntas de Dirección en el área	SI	NO	NO SABE
1	Considera que los objetivos del área son alcanzados			
2	Se evidencian mecanismos de control en su área			
3	Existen soportes de las actividades o tareas realizadas			
4	Es controlado el presupuesto y los gastos del área			
5	Los resultados de control son satisfactorios			
6	Se tiene documentación cronológica y consecutiva de las actividades realizadas			

Sus sugerencias y comentarios son muy importantes para lograr un mejoramiento continuo en nuestros servicios.

Anexo B. Modelo de encuesta satisfacción del cliente.



Modelo de Encuesta
Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración

Encuesta de Satisfacción de Cliente Interno
Proceso de Servicios Administrativos

Gerencia		Cargo	
Area		Sede	
Fecha			

El estudio realizado es netamente con fines académicos
 Le agradecemos le dedique unos minutos a diligenciar esta encuesta.
 Por favor señale con una X la respuesta que más se acerque a su percepción

GLOSARIO :

ADECUADO: Que es apropiado para determinado fin, uso o acción; apropiado a las condiciones o circunstancias

OPORTUNO: Que se hace u ocurre en un momento conveniente, en el que se necesita

EFICACIA: Hacer las cosas correctamente

Por califique de 1 a 5, siendo 5= Muy satisfecho, 4=Satisfecho, 3=Ni satisfecho ni insatisfecho, 2=Insatisfecho, 1=Muy insatisfecho.

#	Las siguientes preguntas tiene como objetivo evaluar cada foco que se gestiona desde el área de Servicios Administrativos hacia nuestros clientes.	1	2	3	4	5	No Aplica
1	Las personas de Seguridad Física son cordiales y diligentes.						
2	Cual es el grado de satisfacción en temas de seguridad física.						
3	La gestión de Tiquetes y Hoteles se realiza de forma oportuna						
4	Cual es el grado de satisfacción en tiquetes y hoteles						
5	El servicio de transportes brindan soluciones adecuadas a sus necesidades						
6	El grado de satisfacción con el servicio de transporte.						
7	El grado de satisfacción de la cafetería principal de la planta Cali						
8	El grado de satisfacción de los convenios de alimentación para almuerzos y refrigerios						
9	Las personas de Limpieza son cordiales y diligentes.						
10	Considera la gestión del servicio de limpieza eficaz y oportuno.						
11	Los Jardines y Zonas verdes se encuentran con mantenimiento adecuado.						
12	La persona de jardinería es cordial y diligente.						
13	La recepción y radicación de la documentación es eficaz						
14	Las personas de recepción son cordiales y diligentes						
15	El trámite de la documentación a través del mensajero se realiza de forma oportuna.						
16	Las personas de mensajería son cordiales y diligentes.						
17	Se responde de manera efectiva y eficiente a las necesidades de cambios de mantenimiento Locativo menor						
18	La persona de Mantenimiento Locativo es cordial y diligente.						
19	El servicio que brindan el "Archivo Central" es eficaz y oportuno						
20	Las personas de Gestión Documental o Archivo central son cordiales y diligentes.						
21	Servicios administrativos suministra servicios de buena calidad						
22	Las personas de Servicios administrativos son cordiales y diligentes						
23	Considero proactiva la gestión de Servicios administrativos						
24	Grado de satisfacción general con el área de Servicios Administrativos						

Sus sugerencias y comentarios son muy importantes para lograr un mejoramiento continuo en nuestros servicios.

Anexo C. Entrevista Semi estructurada



Modelo de Entrevista Semi estructurada
Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración

El estudio realizado es netamente con fines académicos para diagnóstico del área de servicios administrativos, le agradecemos le dedique unos minutos a contestar estas preguntas.

Nombre: _____

Cargo: _____

Años de permanecía en la empresa: _____

1. ¿Hace cuantos años se formó el área de servicios administrativos de la empresa Belleza Express?
2. ¿El área de servicios administrativos siempre ha tenido este nombre?
3. ¿Qué nombres ha tenido esta área?
4. ¿Usted cree que ha sido planeado el crecimiento del área de servicios administrativos?
5. ¿Qué tan importante considera usted que es el área de servicios administrativos para la empresa Belleza Express?
6. ¿Ha existido un crecimiento y desarrollo del área de servicios administrativos en la empresa Belleza Express?
7. ¿Cuál considera usted que ha sido lo que determina el crecimiento de esta área?
8. ¿En que se basaron las decisiones para la creación y desarrollo del área?

9. ¿Usted cree que el área de servicios administrativos tiene una estructura adecuada para brindar los servicios que requiere la empresa?
10. ¿Conoce usted los servicios que presta el área y cuáles son?
11. ¿Considera que el área debería ser responsable de otros procesos o no debería ser responsable de algunos procesos, cuáles?
12. ¿El área de servicios administrativos cumple con la expectativa de funcionamiento según las necesidades de la empresa?
13. ¿Cómo podría el área prestar servicios de manera más apropiada a las necesidades de la empresa?