



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA.

TEMA

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA
EMPRESA FITCENG S. A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTORES:

JULISSA JAHAYRA FAJARDO MARTILLO
ROSA AMELIA GUERRA GUZMAN

TUTOR

ROBERTO CABEZAS, Msc.

Guayaquil, Marzo del 2013

Milagro - Ecuador

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por Julissa Jahayra Fajardo Martillo y Rosa Amelia Guerra Guzmán, para optar el título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA y acepto tutoría a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Marzo del 2013

Roberto Cabezas, Msc.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, Marzo de 2013

JULISSA JAHAYRA FAJARDO MARTILLO
C.C.:0917315293

ROSA AMELIA GUERRA GUZMAN
C.C.: 0918261231

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a:

 Mi primogénito **OMAR ULISES**,

 razón de mi vida y dueño de cada uno de mis sueños;

 A mis padres. **MARÍA Y ULICES**,

 A mi hermano, sobrino, amigos y familiares en general; ya que todos ellos han sido fuente de mi inspiración.

 Y a todos aquellos quienes puedan obtener provecho de los contenidos que comparto en este proyecto.

Julissa

DEDICATORIA

 La fe, el esfuerzo y optimismo dedicado a lo largo de los años de estudio, son el fruto de las personas que creyeron en mí, apoyándome en todo sentido dándome la mano a través de la educación a lo largo de mi vida.

 Dedico este proyecto de tesis a Dios porque gracias a él he terminado esta carrera con éxito y bendiciones.

 A mis hijos como muestra de superación estudiantil y que en un tiempo no muy lejano sirva de ejemplo a seguir en sus vidas.

 A mis madres Rosa y Nelly, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Rosa Amelia

AGRADECIMIENTO

Antes que nada mi gratitud a Jehová, ya que él me ha dado la fortaleza que he necesitado para seguir siempre adelante, en este caso para conseguir la culminación de esta carrera.

A mis padres, hermano y demás familiares por su apoyo incondicional, sin ello nada de esto hubiese sido posible

A mis maestros y amigos quienes con entusiasmo depositaron en mí su apoyo y motivación para cumplir otro de mis grandes sueños.

Muchas gracias,

Julissa

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud principalmente está dirigida a Dios Todopoderoso por haberme dado la existencia y permitido en todo momento obtener la sabiduría necesaria para alcanzar esta meta propuesta.

A mis hijos, por su apoyo, comprensión y amor que me permite sentir poder lograr lo que me proponga. Gracias por escucharme, los adoro son lo mejor que me ha pasado.

A cada uno de los maestros que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

Gracias a todos infinitamente.

Muchas gracias,

Rosa Amelia

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Lic. Jaime Orozco Hernández, Msc.
Rector de Universidad Estatal de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autores del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo Tema fue: **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA FITCENG S. A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Guayaquil, Marzo del 2013

JULISSA JAHAYRA FAJARDO MARTILLO
C.C.:0917315293

ROSA AMELIA GUERRA GUZMAN
C.C.: 0918261231

ÍNDICE GENERAL

Página de carátula o portada	i
Página de la constancia de aprobación por el tutor.....	ii
Página de declaración de autoría de la investigación.	iii
Certificación de la defensa.	iv
Página de dedicatoria.....	v
Página de agradecimiento.....	vi
Página de cesión de derechos del autor.	vii
Índice general.....	viii
Índice de cuadros	xiii
Índice de figuras.....	xv
Resumen.....	xvi
Abstract	xvii
Introducción.....	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA

	Pág.
1.1 Planteamiento del problema.....	2

1.1.1. Problematización	2
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del tema.....	5
1.2 Objetivos	5
1.2.1 General.....	5
1.2.2 Específicos	5
1.3 Justificación.....	5

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

	Pág.
2.1 Marco teórico.....	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	8
2.1.2 Fundamentación.....	12
2.2 Marco legal.....	27
2.3 Marco conceptual	31
2.4 Hipótesis y variables	36
2.4.1 Hipótesis general.....	36
2.4.2 Hipótesis particulares	36

2.4.3 Declaración de variables	36
2.4.4 Operacionalización de las variables	38

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

	Pág.
3.1 El tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general.....	39
3.2 Población y muestra.....	45
3.2.1 Características de la población	45
3.2.2 Delimitar la población	47
3.2.3 Tipo de la muestra.....	47
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	48
3.2.5 Proceso de selección	49
3.3 Métodos y técnicas.....	49
3.3.1 Métodos teóricos	49
3.3.2 Métodos empíricos	51
3.4 Propuesta de procesamiento estadístico de la información	54

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

	Pág.
4.1 Análisis de la situación actual.....	55

4.2 Análisis comparativo, evolución tendencias y perspectiva	78
4.3 Verificación de la hipótesis	79

CAPITULO V

PROPUESTA

	Pág.
5.1 Tema	81
5.2 Justificación	81
5.3 Fundamentación	82
5.4 Objetivos	84
5.4.1 Objetivo general de la propuesta	83
5.4.2 Objetivos particulares	84
5.5 Ubicación del Proyecto	85
5.6 Factibilidad	85
5.7 Descripción de la propuesta	86
5.7.1 Actividades	111
5.7.2 Recursos	116
5.7.3 Cronograma	117
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	118
Conclusiones	119
Recomendaciones	120

Bibliografía.....	121
Anexos.....	122
a. Anexos 1: Matriz	
b. Anexos 2: Carta de aceptación	
c. Anexos 3: Formato de encuestas a empleados	
d. Anexos 4: Formato de encuestas a proveedores y clientes	
e. Anexos 5: Formato de entrevistas	
f. Anexos 6: Reporte de Plagio	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.

Operacionalización de las variables39

Cuadro 2.

Delimitación de la población.....47

Cuadro 3.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....56

Cuadro 4.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....57

Cuadro 5.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....58

Cuadro 6.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....59

Cuadro 7.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....60

Cuadro 8.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....61

Cuadro 9.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....63

Cuadro 10.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....64

Cuadro 11

Encuesta a empleados de Fitceng S.A.....	65
Cuadro 12.	
Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....	66
Cuadro 13.	
Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....	67
Cuadro 14.	
Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....	68
Cuadro 15.	
Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....	69
Cuadro 16.	
Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....	70
Cuadro 17.	
Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....	71
Cuadro 18.	
Verificación de hipótesis.....	79
Cuadro 19.	
Foda.....	88
Cuadro 20.	
Fofadoda.....	89
Cuadro 21.	
Cronograma.....	117

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....56

Gráfico 2.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....58

Gráfico 3.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....59

Gráfico4.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....60

Gráfico 5.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....61

Gráfico 6.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....62

Gráfico 7.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....63

Gráfico 8.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....64

Gráfico 9.

Encuesta a empleados de Fiteceng S.A.....65

Gráfico 10.

Encuesta a proveedores y clientes de Fiteceng S.A.....66

Gráfico 11.

Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....67

Gráfico 12.

Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....68

Gráfico 13.

Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....69

Gráfico 14.

Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....70

Gráfico 15.

Encuesta a proveedores y clientes de Fitceng S.A.....71

RESUMEN

El estudio realizado en la empresa Fiteceng S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, fue realizado con la finalidad de analizar los inconvenientes que se generan al momento de manejar sus procedimientos en todas las instancias de la empresa, la misma que se dedica a la venta de repuestos para transporte terrestre pesado.

Los resultados obtenidos en la investigación han determinado la imperiosa necesidad de optimizar el manejo del talento humano de la empresa, pues este no se dedica a sus labores, entre varias cosas porque no se sienten identificados con la empresa, ya sea porque no conocen los fines de la misma o porque solo les interesa cobrar sus respectivos sueldos y desempeñar según puedan las funciones encomendadas.

Esta situación ha generado inconvenientes internos y puede suscitar a mediano plazo problemas con las entidades que regulan los procedimientos de las empresas, pues no se están llevando las regulaciones que exigen las leyes laborales del país.

Con la propuesta de solución de este proyecto se espera encaminar a la compañía por un sendero que le permita estabilizarse en el área de los repuestos para la transportación pesada, generando estabilidad en los trabajadores por medio de funciones específicas a realizar, programas de inducción y capacitaciones constantes que permitan sacar provecho a todas sus habilidades.

Se desarrollaron para este fin fichas con las funciones que deben desempeñarse en cada cargo dentro de la empresa, procedimientos para el manejo de las actividades y cursos que van a ir orientados a las necesidades de los empleados de Fiteceng S.A.

ABSTRACT

The study in the company Fiteceng SA, located in the city of Guayaquil, was performed for the purpose of analyzing the drawbacks that are generated when handling procedures at all levels of the company, the same that sells parts for heavy road transport.

The research results have identified the urgent need to improve the management of human resources in the company, because this is not engaged in their work, among several things that do not identify with the company, either because they do not know the purpose of it or because they are interested only collect their salaries and play according to the functions entrusted.

This situation has led to internal problems and may raise medium-term problems with the entities that regulate corporate procedures, as no regulations are being demanded by labor laws.

With the proposed solution of this project is expected to steer the company on a path that allows stabilize in the area of spare parts for heavy transportation, generating stability by workers to perform specific functions, induction and training programs enabling constant benefit to all your skills.

Were developed for this purpose chips with the functions to be performed in each position within the company, procedures for the management of activities and courses that will be oriented to the needs of employees Fiteceng S.A.

INTRODUCCION

Actualmente muchas empresas enfrentan el inconveniente de ordenar el manejo de sus procedimientos, refiriéndonos a toda índole de procedimientos, desde logísticos hasta financieros, pasando por los administrativos, que en ocasiones son dejados a un lado, o tomados a la ligera, sin conocer que es uno de los pilares para el desarrollo de toda institución, pues quien tiene una administración eficiente estará preparado para enfrentar cualquier situación que se le genere en el desarrollo de las actividades de su compañía.

Esta realidad no es diferente en FITCENG S.A., pues siempre se ha desempeñado con manejos empíricos por parte de sus funcionarios creyendo que regularizar estas funciones es un gasto innecesario en el que no desean incurrir para ahorrar un poco de dinero. Más con las nuevas disposiciones gubernamentales es un hecho preponderante que si una empresa no se está manejando bajo las normativas que le competen puede sufrir grandes inconvenientes que pueden desembocar en el cierre de sus instalaciones.

La presente investigación busca poner de manifiesto con las respectivas pruebas los graves inconvenientes por los que se está atravesando en la empresa para poder plantear soluciones que ayuden a salvaguardar los intereses de los accionistas de la misma, así como a los empleados que sienten preocupación al ver que su fuente de ingresos para mantener a sus familias podría tener serios inconvenientes de índole laboral.

Por manejar responsabilidad social, se debe de tener en regla todo lo concerniente al buen cumplimiento no solo de las actividades asignadas a los empleados sino también que estos se sientan seguros con el sitio donde trabajan que tengan una estabilidad laboral lo que genere una estabilidad emocional para que se desempeñen de la mejor forma y pongan todas sus habilidades y conocimientos en beneficio de la empresa; además de potenciar sus destrezas con capacitaciones que permitan entreguen un mejor contingente de labores en beneficio de las funciones a las cuales han sido asignados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Las constantes regulaciones que viene manejando el gobierno del Ecuador ha generado que gran cantidad de empresas que no poseen una estructura bien definida en sus áreas se vean envueltas en inconvenientes con su personal, clientes e incluso proveedores. Esto se debe a que llevan los procedimientos de forma empírica, desde los procesos de contratación, las reglamentaciones para el personal, incluso el manejo de procedimientos y controles.

Esta realidad no es ajena a la empresa FITCENG S.A, ubicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la venta de repuestos para vehículos pesados, el área automotriz que abarca son los tráilers, está empresa familiar ha crecido desde su creación.

FITCENG S.A. es una empresa comercial pequeña, ubicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la venta de repuestos para vehículos pesados, el área automotriz que abarca son los tráileres.

Uno de los problemas de la carencia de procedimientos es la continua rotación del personal lo cual da lugar a empelados insatisfechos, mala administración de la empresa y gastos excesivos.

Además el bajo desempeño laboral de los empleados trae consigo problemas entre ellos, despidos intempestivos e insatisfacción en los directivos.

Otro de los inconvenientes es la mala atención al cliente, lo cual provoca llamados de atención, quejas por parte de los clientes e incluso pérdida de los mismos.

La incorrecta recuperación de cartera origina retraso en el pago a los empleados, deudas con los proveedores e índices elevados de cobranza.

Por ello si esta realidad no es tomada en serio se tendrán graves inconvenientes con las entidades encargadas de regular el desempeño correcto de las compañías y sus empleados.

1.1.2. Delimitación del problema

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: García Moreno

Calles: Portete 1822 y Av. Del Ejército

Email:ventas@fitceng.com

Teléfonos: 2377168 – 2377561

Campo: Administrativo

Área: Talento Humano

Aspectos: Supervisión, Control, Contratación

Tiempo: 5 años.

Universo: Todas las personas involucradas con el problema, tenemos a los directivos, empleados, proveedores y clientes de FITCENG S. A.

1.1.3. Formulación del Problema

¿Cuáles son los inconvenientes que causan carecer de procedimientos para realizar funciones en la empresa?

1.1.4. Sistematización del Problema

- ¿De qué forma incide la rotación de personal en la administración de Fitceng S.A.?
- ¿Por qué existe bajo rendimiento laboral en los empleados y como perjudica a los directivos?
- ¿Qué efecto genera una mala atención al cliente en la compañía?
- ¿Cómo influye la incorrecta recuperación de cartera en los clientes de la empresa?

1.1.5. Determinación del tema

Se realizará un estudio que permita conocer la realidad de los procesos empíricos que maneja la empresa FITCENG S.A. para mejorar los manuales administrativos en vías de tener un eficiente desempeño.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar un estudio que nos permita conocer las razones por las cuales la empresa carece de correctos procedimientos para realizar funciones administrativas y operativas, valiéndose de entrevistas y encuestas para conocer su realidad organizacional.

1.2.2. Objetivos Específicos de la investigación

- Identificar las razones por las que existe rotación de personal ya que perjudica a la administración de FITCENG S. A.

- Definir los motivos por los que se refleja bajo rendimiento laboral, y la insatisfacción a los directivos.
- Conocer las razones por las que se da una pésima atención a los clientes y como esto genera la pérdida del mismo.
- Determinar la influencia que tiene la incorrecta recuperación de cartera de clientes ya que podrían causar deudas a Fitceng S. A:

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación se origina en la observación que se pudo realizar al visitar las instalaciones de la empresa, allí se pudo ver la carencia de procedimientos a nivel de las áreas administrativas y operativas y como consecuencia de ello se tienen algunas dificultades relacionadas con la rotación del personal, bajo desempeño laboral, falencias en la atención al cliente, incorrecta recuperación de cartera de clientes.

Por lo tanto se ha tomado la decisión de usar encuestas y entrevistas dirigidas al personal que guarda relación con la empresa, y a directivos además de personas que pueden con su criterio fortalecer nuestro pensar para buscar una respuesta óptima para el inconveniente.

Para ello se podría mejorar esta situación con las siguientes opciones: Contar con una compañía asesora que preste sus servicios para garantizar el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa, reestructurar y definir puestos en la empresa por medio del personal más capacitado de la empresa.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes históricos

La empresa FITCENG S.A., tiene en el mercado ya 6 años de experiencia en la línea automotriz de carros pesados la que hoy en día se encuentra con mucha demanda en el mercado y tenemos como ejemplo a Rolortiz, Imhersa, Tracto Partes, Tracto Diesel, etc.

En la actualidad en la empresa existen anomalías con los empleados por el poco compromiso que existen de parte de ellos con su trabajo.

Para entrar en el tema de procesos, es imperioso recorrer una larga jornada que se inicia a finales del siglo 19 en los Estados Unidos, quien ha estado a la vanguardia del desarrollo científico y tecnológico

La “mano invisible” de las fuerzas del mercado que gobernaban la economía según Adam Smith, fue reemplazada por otra que Alfred Chandler denominó la “mano visible de la administración”, con la finalidad de aumentar su eficiencia y productividad.

Tiempo después, cuando la propiedad de las empresas pasa a mano de los que tenían la capacidad de comprar acciones, el capitalismo financiero es, a su vez, reemplazado por el capitalismo administrativo y se generan las jerarquías gerenciales actuales. Es relevante mencionar que por los finales de siglo antepasado e inicios de pasado, un francés llamado Henri Fayol, propuso con base en su propia experiencia laboral los que hoy todavía son reconocidos, con algunas

variantes, como los componentes básicos del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección, y Control.

Finalmente, a partir de la década del noventa encontramos en la mayor parte de los países ideologías administrativas de tipo normativo denominadas “Calidad Total”, y “Gerencia de Procesos”.

Al respecto Hernando Mariño Navarrete señala que los principios de gerencia que aplican las organizaciones:

1. Organización enfocada hacia el cliente.
2. Liderazgo en todo nivel de dirección
3. Participación de las personas
4. Orientación hacia los procesos
5. Enfoque sistémico de gerencia
6. Mejoramiento e innovación
7. Toma de decisiones basada en hechos
8. Relación benéfica mutua con los proveedores
9. Comparación competitiva
10. Concentración en resultados económicos y no Económicos

El Modelo de proceso desarrollado por el “gurú” de la calidad Philip Crosby, puede considerarse como el origen de la aplicación de los procesos administrativos en las organizaciones.

En dicho modelo se da prelación a los estándares de realización en términos de calidad, costo y programación, si se tiene en cuenta que para Crosby el primer principio absoluto de la calidad establece que ésta significa “conformidad con los requerimientos”.

El Modelo de Proceso incluye también materiales, información, procedimientos, orientados a obtener finalmente los resultados, los cuales deben superar las expectativas de los clientes, quienes son el realidad la razón de ser de las empresas.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Primer Antecedente

TÍTULO: Ausencia de políticas en el área de cobranza para el análisis de crédito, recuperación de cartera de la compañía thermocont s.a.

AUTOR: Cordero López, Denise Rossana, Jibaja Mora, Diana Lorena

PALABRAS CLAVES: ausencia de políticas, cobranzas, análisis de crédito, recuperación de cartera

Thermocont S.A. dio comienzo a su actividad económica hace diez años, con la importación de repuestos necesarios para contenedores refrigerantes, de una marca específica. Al comienzo la compañía constaba sólo con dos departamentos, los que se encargaban de las funciones básicas de toda la empresa: Gerencia General en lo que respecta el departamento Administrativo – Contable y lo que se refiere al departamento de Operaciones. La Gerencia General, estaba a cargo de las relaciones comerciales con los clientes; incluyendo el manejo exclusivo de la cartera. Otro de los puntos de los que se encargaba la Gerencia General era de todas las actividades relacionadas al comercio exterior; así como la permanente búsqueda de productos relacionados con la actividad que la empresa realiza.

El Departamento Administrativo – Contable, estaba a cargo de las áreas de contabilidad, en la que se realizaban el ingreso de los registros de todas las transacciones mercantiles de la empresa. También se encargaba la recuperación de la cartera, Caja, de la facturación de las ventas y el respectivo pago a los proveedores. La función administrativa se desplegaba alrededor del manejo del personal y se encontraba involucrada especialmente en la organización de los archivos. El Departamento de Operaciones, estaba encargada de la función de vender y despachar la mercadería; por lo que conservaba un correcto control de los inventarios; también tenía a cargo reportar las rotaciones y variaciones de los artículos vendidos. Por eso para nosotras es de vital importancia, el analizar y resolver las diferentes situaciones de conflicto que se presenten en Thermocont

S.A., ya que esta empresa tiene la experiencia y los recursos necesarios para laborar con eficiencia.¹

Segundo Antecedente

TÍTULO: Propuesta de evaluación y diseño de un Sistema de Control Interno Contable a la Empresa J.F. Nasser & Co., dedicada a la importación y comercialización de vinos

AUTORES: Pasquel, César

Rodríguez Gómez, Patricia

Fecha de Publicación: 2007

Publicador: Escuela Superior Politécnica del Ejercito

El presente trabajo es una aplicación real y práctica de una evaluación del sistema de control interno al área contable de la empresa J. F. Nasser & Co. dedicada a la importación y comercialización de vinos en el Ecuador.

Esta tesis nos permite tener un conocimiento preliminar acerca de la funcionalidad y eficiencia de los controles existentes, los conceptos básicos sobre control interno, los métodos de evaluación y las técnicas y riesgos de auditoría, abarca el diseño y aplicación de cuestionarios de control interno, se mide el riesgo de control de cada componente auditado, se aplican pruebas de cumplimiento y se proponen sugerencias de mejora para las deficiencias detectadas, mismas que quedan a disposición de la Gerencia General y la Administración de la empresa para su aplicación u omisión.²

¹ URL <http://hdl.handle.net/123456789/47>

² <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2082>

Tercer Antecedente

TÍTULO: Propuesta de un manual de control interno de recursos financieros para la red escolar autónoma rural de Centros Educativos Comunitarios Interculturales Bilingües Camilo Huatatocha del Cantón Santa Clara, Provincia de Pastaza.

AUTORES: Triviño, Carlos; Grefa Cerda, Miguel Gilberto

Fecha de Publicación: 2011

Publicador: Escuela Superior Politécnica del Ejercito

La propuesta Manual de Control Interno de Recursos Financieros para la Red Escolar Autónoma Rural de Centros Educativos Comunitarios Interculturales Bilingües "Camilo Huatatocha" del cantón Santa Clara, provincia de Pastaza; cuenta principalmente con la información del Departamento Financiero.

Los métodos de investigación utilizados son: por observación, investigación de campo (entrevista y encuesta) esta última permitió realizar el diagnóstico y conocer las condiciones en las que se desarrolla la administración de recursos financieros. El presente Manual de Control Interno de Recursos Financieros, contiene los procesos y normativas, que servirán como guía y orientación para facilitar el trabajo del Departamento Financiero y de la administración, custodio, uso, mantenimiento, registro y control de los recursos financieros, dando cumplimiento oportuno a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control de Bienes del Sector Público. El objetivo de los manuales de control de recursos financieros determina la autenticidad de los fondos, la buena administración y el cumplimiento de las normas, reglas de la institución. El Manual de Control Interno de los recursos financieros permitirá comprobar la forma de utilización de los diferentes rubros de la institución con la aplicación y el conocimiento del cómo se lleva a cabo los procesos de control, implementación y monitoreo de los planes institucionales.³

³ <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4859>

Cuarto Antecedente

TÍTULO: Manual de procedimientos Contables para la empresa de construcción Sosa Vallejo. INGS. CIA. LTDA.

AUTORES: Herrera Campos, Alison Yesel

Fecha de Publicación: 2009

Publicador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

La presente tesis consiste en el análisis y diseño de procesos contables, controles internos, entre otros, con la finalidad de obtener datos reales acerca de la situación en la que se encuentra la Hacienda Bonanza y poder determinar controles, procesos y procedimientos para ser aplicados, hemos realizado una investigación sobre los aspectos socioeconómico, legal, administrativo y financiero fundamentales en este tipo de negocio, lo que nos sirvió como base para poder determinar la situación actual de la empresa y sugerir que se realicen correcciones a aquellas falencias que fuimos encontrando a través del análisis realizado a la hacienda para que ésta alcance una situación ideal. A continuación presentamos las conclusiones a las cuales llegamos las autoras, después del arduo análisis realizado: La Hacienda se encontraba sin registros, sin controles administrativos y financieros, los controles que tenía la hacienda eran superficiales y no se llevaban de manera histórica, de tal manera que no se podía determinar su situación real ni tampoco se podía hacer proyecciones, ni tomar decisiones oportunas. Concluimos que la hacienda posee un sin número de beneficios que aún no han sido explotados, tales como: disponibilidad de terreno fértil, clima, ubicación geográfica, accesibilidad, disponibilidad de materia prima. Se debe considerar ciertas normativas legales obligatorias tanto laborales y tributarias, así como la implementación de procesos administrativos y contables.⁴

⁴ <http://repositorio.ute.edu.ec/handler/123456789/11195>

2.1.3 Fundamentación

El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Esta definición básica debe ampliarse:

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales
4. La intención de todos los administradores es la misma; generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

La administración como elemento esencial de todas las organizaciones:

Los administradores asumen la responsabilidad de emprendedor de acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. Con el término “empresa” se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones, de manera que prácticamente todo lo que se dice en este libro se refiere a las organizaciones comerciales tanto a las comerciales como a las no comerciales.

Funciones administrativas de los diferentes niveles organizacionales

Es cierto que una situación dado puede diferir considerablemente entre uno y otros niveles de una organización entre diversos tipos de empresas. De igual manera, también el alcance de la autoridad puede variar, mientras que es posible que los tipos de problemas de resolver sean considerablemente distintos. Más aún, una

persona en un puesto administrativo puede dirigir a empleados de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas. Sin embargo, es un hecho que todos los administradores obtienen resultados mediante el establecimiento de un entorno favorable al esfuerzo grupal eficaz.

Todos los administradores ejercen funciones administrativas. No obstante, el tiempo que dedican a cada función puede diferir. Así los administradores de alto nivel dedican, más tiempo a la planeación y las organizaciones que los administradores de nivel inferior. La dirección, a su vez, consume gran parte del tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en cuanto al tiempo destinado al control varía sólo ligeramente entre los administradores de los diversos niveles.

Habilidades administrativas y jerarquías organizacionales

Robert L Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores, a ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede diferir de acuerdo con el nivel de jerarquía organizacional de que se trate, las habilidades técnicas son las de mayor importancia para el nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados. Por otra parte, las habilidades de conceptualización y diseño no suelen ser decisivas para los supervisores de nivel inferior. La necesidad de habilidades técnicas decrece en el nivel administrativo intermedio, en el que, sin embargo, las habilidades humanas siguen siendo esenciales al tiempo que las habilidades de conceptualización de diseño y humanas, mientras que la necesidad de habilidades técnicas es relativamente menor. En especial en las grandes organizaciones, se supone que los directores generales pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados. En las pequeñas empresas, en cambio, es posible que la experiencia técnica sea de gran importancia en este nivel.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en

las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. Dentro de este orden de ideas, (Catácora, 1996:238), expresa que el control interno:

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis

operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles nos permite definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto, (Poch, 1992:17), expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, (Leonard, 1990:33), asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden." Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos

íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Dentro de esta perspectiva (Catácora, 1996:238), señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos". Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por

cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

CRÉDITO

Se denomina crédito a un intercambio de dinero por un documento o compromiso de pago en determinado período, es decir una entidad nos presta dinero, nos fía un bien o nos brinda un servicio a cambio del cumplimiento de una obligación adquirida.

Ventajas

Entre las principales ventajas que tienen los créditos podemos citar:

- Sirve para financiar gastos
- Se puede cancelar en cuotas la deuda adquirida
- Permite resolver una situación imprevista

Clasificación

La clasificación de los créditos depende de las políticas internas de cada institución pero por lo general estos son a corto (menor a un año) u largo plazo (mayor a un año).

Tipos

- **Tradicional.**- Es aquel que contempla un número de cuotas convenidas. Generalmente incluyen seguros ante cualquier eventualidad.
- **Al consumo.**- Hablamos de préstamos a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que generalmente sirven para la adquisición de bienes o efectuar pagos de servicios.
- **Comercial.**- Préstamo que se realiza a diferentes empresas para la adquisición de bienes y/o pagos de servicios, refinanciamiento de deudas.
- **Hipotecario.**- Préstamo que se hace a una institución financiera o banco para adquirir un bien inmueble o propiedad de dinero que entrega el banco o

financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años).

- **Consolidado.-** Es un préstamo que reúne todo los otros préstamos que un prestatario tiene un curso, en uno único y nuevo crédito.
- **Personal.-** Dinero que entrega el banco o financiera a un individuo, que debe ser persona física más no jurídica, para adquirir un bien inmueble (entiéndase así por bienes que no sean propiedades / viviendas), el cual puede ser pagado en el mediano o corto plazo (1 a 6 años).
- **Prendario.-** Dinero que le entrega el banco o entidad financiera a una persona física, y no a personas jurídicas para efectuar la compra de un bien inmueble, generalmente el elemento debe de ser aprobado por el banco o entidad financiera, y el bien inmueble a comprar quedará con una prenda, hasta la cancelación total de la deuda.
- **Rápido.-** Es un tipo de préstamo que suelen comercializar entidades financieras de capital privado, de baja cuantía y cierta flexibilidad en los plazos de amortización convirtiéndose en productos atractivos sobre todo en casos de necesidad urgentes de liquidez.

Aspectos Fundamentales que se deben considerar para el Análisis Crediticio

- Historial Crediticio del solicitante
- Efectos colaterales que pueda tener el otorgamiento del crédito
- Capacidad de pago de las personas que soliciten el crédito
- Capital para responder al crédito
- Condiciones en que se encuentra la persona solicitante

MANEJO DEL TALENTO HUMANO

Basado en ciertos criterios, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos, actualmente conocido como talento humano:

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de las personas como asociadas

La ARH en un ambiente dinámico y competitivo

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones.

Quién debe hacerlo, ese es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización ocurren en el mundo moderno.

El siglo XX vio la aparición de tres eras distintas. La era de la industrialización clásica, de relativa estabilidad, trajo el modelo jerárquico, funcional y departamentalizado de estructura organizacional; fue la época de las relaciones industriales. La era de la industrialización neoclásica, de relativo cambio y transformación, el modelo híbrido, doble de la estructura organizacional; fue la época de la administración de los recursos humanos. La era del conocimiento, de fuertes cambios o inestabilidad, trajo el modelo orgánico y flexible de estructura organizacional, en el cual prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo; es la época de la gestión del talento humano o de la administración con las personas. En el mundo actual las preocupaciones de los ejecutivos de las organizaciones se dirigen a la globalización, las personas, el cliente, los productos/servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Los cambios y las transformaciones en el área de los RH son intensos, y predomina la importancia del capital humano o

intelectual. Las nuevas funciones en los RH son definidas en cuatro ejes: estrategias de RH, infraestructura, contribución de los trabajadores y cambio organizacional.

La importancia

Desde un tiempo atrás la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación desafió que dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los RH se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas. El mundo seguía cambiando. Además, los cambios eran cada vez más veloces.

Las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se ocupan de su destino están en sintonía con los siguientes desafíos:

La globalización que implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y los servicios. Esto no significa que el mercado local vaya a desaparecer.

Lo que vale es la comparación entre aquello que la organización hace y lo mejor que existe en el mundo entero. Hoy, el refrán más conocido es pensar globalmente y actuar localmente. Personas. Implica v\la preocupación por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización.

Las tres eras que se presentaron a lo largo del siglo XX, la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de la ARH pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

Llegamos a la conclusión de que la ARH abandona con rapidez el antiguo contexto industrial clásico y neoclásico que provocó el surgimiento del movimiento de las relaciones industriales, que fue su origen, para colocarse en un nuevo contexto, que será su futuro nicho de operaciones, la era del conocimiento. Más que eso, la ARH deja de ser un área orientada hacia atrás, hacia el pasado y la tradición y pocas veces hacia el presente, para constituirse son un área perfilada hacia el frente, el futuro y el destino de la empresa. Ya no es el área que privilegia la tradición; en cambio, es el área que se enfoca hacia su destino. Ya no es el área que "viene de" y que camina de lado, sino que es el área que "va hacia" y que corre en dirección del futuro próximo. Esta será la ARH de hoy y del mañana.

- **Conocimiento.-** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- **Habilidad.-** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.-** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

- **Actitud.-** Si trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

RECLUTAMIENTO

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo.

El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

Clases

Interno

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.

2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas:

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
5. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo

Externo

El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.

4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas:

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno

SELECCIÓN DE PERSONAL

Funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. Un término más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en

Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo.

Bases

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas y sobre los candidatos que se presentan. Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas.

Recopilación de información sobre el puesto

La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas:

- Descripción y análisis del puesto, representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es de calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras.

- Técnicas de los incidentes críticos, consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnica pretendo enfocarle en las características deseables que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características
 - Sin embargo, constituye un excelente medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso.

- La solicitud de personal constituye la llave que arranca el proceso de selección, lis una orden de servicio que el Gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto. En muchas organizaciones en las que no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos, la solicitud es una forma que el gerente requisita y firma, e incluye varios campos en los que se le solicita que anote

los requisitos y características deseables del futuro ocupante. En esas organizaciones todo el proceso de selección se basa en la información acerca de los requisitos y características apuntados en la solicitud.

- Interrelación de puesto, cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado. Por otra parte, en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones. En esos casos, se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia, en los tiempos modernos las empresas recurren al benchmarking y comparan sus puestos con la estructura que tienen en las empresas con éxito en el mercado; así los diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado.
- Hipótesis de trabajo, en caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige de los requisitos y características en forma de una simulación inicial.

2.2 MARCO LEGAL

El presente trabajo de investigación tiene como sustento legal la Constitución de la República del Ecuador, Código de Trabajo vigente, leyes, mandatos, etc.

El análisis del Código de Trabajo, se basará en: **Capítulo II.** De la capacidad para contratar, Art. 35.- Quienes pueden contratar, Art. 36.- Representantes de los empleadores.- **Capítulo III.** De los efectos del contrato de trabajo, Art. 37.- Regulación de los contratos, Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo, Art. 39.- Divergencias entre las partes, Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador, Art. 41.-

Responsabilidad solidaria de empleadores.- **Capítulo IV** De las obligaciones del empleador y del trabajador Arts. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- **Capítulo V** De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones, parágrafo 1ro. De las jornadas y descansos, Los Arts. 47 De la jornada máxima., Art. 48.- Jornada especial., Art. 49.- Jornada nocturna., Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Art. 51.- Duración del descanso, Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos.- **Capítulo VI.** De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales, Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías Art. 79.- Igualdad de remuneración, Art. 80.- Salario y sueldo, Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Art. 82.- Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales, Art. 83.- Plazo para pagos., Art. 84.- Remuneración semanal, por tarea y por obra, Art. 85.- Anticipo de remuneración por obra completa, Art. 86.- A quién y dónde debe pagarse, Art. 87.- Pago en moneda de curso legal, Art. 88.- Crédito privilegiado de primera clase, Art. 89.- Acción por colusión en reclamos laborales, Art. 90.- Retención limitada de la remuneración por el empleador, Art. 93.- Derecho a remuneración íntegra, Art. 96.- Pago en días hábiles.

Y con relación al Mandato Constituyente No. 8, analizaremos lo que se indica en sus **ART. 1.-** Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador;.- **ART. 2.-** Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas; Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código del Trabajo y todas las demás formas de contratación contemplada en dicho cuerpo legal, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada. Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio. En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los

recargos de ley.- **ART. 3.-** Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria.- **ART. 4.-** En los contratos a que se refiere el artículo anterior, la relación laboral operará entre los prestadores de actividades complementarias y el personal por esta contratado en los términos de la ley, sin perjuicio de la responsabilidad solidaria de la persona en cuyo provecho se preste el servicio.- Los trabajadores de estas empresas de acuerdo con su tiempo anual de servicios participarán proporcionalmente del porcentaje legal de las utilidades líquidas de las empresas usuarias, en cuyo provecho se realiza la obra o se presta el servicio. Si las utilidades de la empresa que realiza actividades complementarias fueren superiores a las de la usuaria, el trabajador solo percibirá éstas.- Además, los trabajadores que laboren en estas empresas, tendrán todos los derechos consagrados en la Constitución Política de la República, convenios con la OIT, ratificados por el Ecuador, este Mandato, el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social y demás normas aplicables.- **ART. 5.-** En el contrato de trabajo que se suscriba entre la empresa que se dedica a actividades complementarias y cada uno de sus trabajadores, en ningún caso se pactará una remuneración inferior a la básica mínima unificada o a los mínimos sectoriales, según la actividad o categoría ocupacional.- Dichos contratos de trabajo obligatoriamente deben celebrarse por escrito y registrarse dentro de los treinta días subsiguientes a su celebración, ante el Ministerio de Trabajo y Empleo.- Es nula toda cláusula que impida que el trabajador de actividades complementarias sea contratado directamente por la usuaria bajo otra modalidad contractual.- La empresa que realiza actividades complementarias tiene la obligación de entregar al trabajador contratado el valor total de la remuneración que por tal concepto reciba de la usuaria, lo cual deberá acreditarse mediante la remisión mensual de una copia de los roles de pago firmados por los trabajadores y las planillas de aportes al IESS con el sello de cancelación o los documentos que acrediten tales operaciones, requisito sin el cual la usuaria no realizará el pago de la respectiva factura a la empresa que se dedica a actividades complementarias.- La empresa que realiza actividades

complementarias, en el contrato mercantil que celebre con la usuaria, deberá garantizar el pago íntegro de las remuneraciones del trabajador y de todos sus beneficios laborales y de seguridad social.- **ART. 6.-** Las empresas de actividades complementarias y las usuarias no pueden entre sí, ser matrices, filiales, subsidiarias ni relacionadas, ni tener participación o relación societaria de ningún tipo, hecho que debe acreditarse mediante una declaración juramentada de los representantes legales de las empresas que suscriben el contrato y otorgada ante notario o juez competente que determine esta circunstancia.- La usuaria del sector privado que contrate a una persona jurídica, vinculada para el ejercicio de las actividades complementarias, asumirá a los trabajadores como su personal de manera directa y será considerada para todos los efectos como empleador del trabajador, vínculo que se regirá por las normas del Código del Trabajo. Además, será sancionada con una multa de seis (6) remuneraciones básicas mínimas unificadas, sanción que será impuesta por los directores regionales. Si esta vinculación sucediera en el sector público, será el funcionario que contrate la empresa de actividades complementarias quien asumirá a los trabajadores a título personal como directos y dependientes, sin que las instituciones del sector público, empresas públicas estatales, municipales y por las entidades de derecho privado en las que, bajo cualquier denominación, naturaleza o estructura jurídica, el Estado o sus Instituciones tienen participación accionaria mayoritaria y/o aportes directos o indirectos de recursos públicos, puedan hacerse cargo de ellos ni asuma responsabilidad alguna, ni siquiera en lo relativo a la solidaridad patronal que en todos los casos corresponderá a dicho funcionario, quien además será sancionado con multa de seis (6) remuneraciones básicas mínimas unificadas y la remoción o pérdida de su cargo, según corresponda, sin derecho a indemnización alguna.- **ART. 7.-** Las violaciones de las normas del Código del Trabajo, serán sancionadas en la forma prescrita en los artículos pertinentes de dicho cuerpo legal y, cuando no se haya fijado sanción especial, el Director Regional del Trabajo impondrá multas de un mínimo de tres y hasta un máximo de veinte sueldos o salarios básicos unificados del trabajador en general, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 95 del Código de la Niñez y la Adolescencia. Igual sanción se impondrá en caso de violación de las regulaciones del presente

Mandato.- Los jueces y los inspectores de trabajo podrán imponer multas de hasta tres sueldos o salarios básicos unificados del trabajador en general.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actualizaciones Irregulares

Consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades (cambio de algunas política, eliminación, reestructuración, etc.).

Actualizaciones Regulares

Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas. Hay que realizar de acuerdo a un programa una revisión de los manuales de políticas.

Afinidad

Se conoce como afinidad a aquella proximidad, analogía o semejanza que un individuo comparte con otro u otros. Por ejemplo, cuando dos personas comparten gustos, pensamientos, ideologías y hasta caracteres se dice que esas dos personas son afines, es decir, mantienen una cierta afinidad entre sí.

Administración Tributaria

Órgano competente del Ejecutivo Nacional para ejercer, entre otras, las funciones de recaudar los tributos, intereses, sanciones y otros.

Base Imponible

Valor numérico sobre el cual se aplica la alícuota o tasa del tributo

Contenido

Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.

Control

La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Competencia

Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra. El término también puede hacer referencia a las distintas aptitudes que se poseen para el desempeño de una tarea específica, aunque este uso es menos frecuente.

Contribuyente

Persona física o jurídica (es decir, persona o empresa u organización) sobre la que recae el pago de un impuesto o tributo. La carga tributaria depende se deriva del hecho imponible (ver base imponible de un impuesto).

Evaluación

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Elemento

Del latín *elementum*, un elemento es un principio químico o físico que forma parte de la composición de un cuerpo. Para la filosofía antigua, existían cuatro elementos que suponían los principios fundamentales inmediatos para la constitución de los cuerpos: el aire, el agua, la tierra y el fuego.

Factible

Es posible de Realizar, por su sencillez y por estar basada a Normativos y a Obligaciones Netamente Tributarias, las mismas que son Obligaciones para toda compañía.

Impuesto

Pertenece a la clasificación de los tributos. Obligación pecuniaria que el Estado, en virtud de su poder de imperio, exige a los ciudadanos para la satisfacción de sus necesidades. A diferencia de las tasas, el impuesto no implica una contraprestación directa de servicios.

Impuesto al Valor agregado

Impuesto indirecto que grava según se especifica en su ley de creación, la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados.

Impuesto Sobre la Renta

Impuesto aplicado sobre los enriquecimientos anuales netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie. Salvo disposición legal, toda persona natural o jurídica

Insumos

Materias primas, partes, piezas, elementos y accesorios a partir de los cuales se elabora una mercancía.

Manual de Políticas

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Mejoramiento continuo

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

Norma

Es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

Organigrama

Es una representación gráfica de la estructura de la empresa, la cual sirve para conocer como está formada la misma.

Organización

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Obligación Tributaria

Se diferencia de la civil, de que ella es imperativa e impuesta por la potestad unilateralmente por el estado sin que medie el consentimiento y voluntad de las partes.

Política

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas"

Planificación

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"

Proceso

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Revisiones

Las políticas se hacen anticuadas y para mantener su efectividad. Deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes.

Rotación

Se trata de un movimiento de cambio de orientación que se produce de forma tal que las situaciones inmiscuidas en la misma, no terminan en el mismo sitio que iniciaron.

Rendimiento Financiero

Producto o utilidad que se obtiene de una inversión.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

HG La carencia de procedimientos para realizar funciones administrativas y operativas dentro de la empresa genera pérdidas económicas

2.4.2 Hipótesis Particulares

HP1 El alto índice de rotación de personal perjudica la administración de FITCENG S.A.

HP2 Una baja en el rendimiento laboral de los empleados crea insatisfacción a los directivos de la empresa

HP3 La mala atención a los clientes ocasiona la pérdida de los mismos

HP4 La incorrecta recuperación de carteras refleja posibles deudas a proveedores

2.4.3 Declaración de las variables

H.G:

V.I.: Carencia de procedimientos

V.D.: Pérdidas económicas

Hipótesis Particulares

1) V.I: Rotación de personal

V.D.: Administración de empresa

2) V.I.: Bajo rendimiento laboral

V.D.: Insatisfacción a directivos

3) V.I.: Mala atención

V.D.: Pérdida de clientes

4) V.I.: Incorrecta recuperación de cartera

V.D.: Deudas a proveedores

2.4.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 1

VARIABLE	TIPO	CONCEPTUALIZACIÓN	TÉCNICA
Carencia de procedimientos	Independiente	Se conoce como la falta de procesos para manejar alguna situación	Observación
Pérdidas económicas	Dependiente	Es la falta de dinero por situaciones mal llevadas	Encuesta
Rotación de personal	Independiente	Consiste en el cambio de lugar de trabajo de las personas	Encuesta
Administración de empresa	Dependiente	Es el manejo que se le da a una compañía	Encuesta
Bajo rendimiento laboral	Independiente	Es el deficiente trabajo que realizan los empleados	Encuesta
Insatisfacción a directivos	Dependiente	La desdicha que sufren quienes manejan la empresa	Entrevista
Mala atención	Independiente	Es la deficiente prestación de un servicio	Entrevista
Pérdida de clientes	Dependiente	Es la falta de personas que consuman los bienes o servicios de la empresa	Encuesta
Incorrecta recuperación de cartera	Independiente	El mal manejo de la cobranza de deudas	Encuesta
Deudas a proveedores	Dependiente	Mantener valores por cancelar a quienes proveen de materia prima	Encuesta

Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra

Guerra Guzmán Rosa Amelia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Diseño investigativo o modalidad de la investigación

Etimológicamente, el concepto investigación proviene del verbo latino “investigo-as-are” cuyo significado es: buscar la huella o pista de algo.

La investigación científica es un proceso que reúne: métodos, técnicas, mecanismos, encaminados a plantear soluciones a los diferentes problemas existentes. Partiendo de estas premisas, argumentamos que la investigación es un proceso científico, lógico, objetivo y sistemático.

Se puede afirmar que la investigación es un proceso de producción de conocimientos referentes a la estructura, transformaciones y cambios de la realidad. Cuando investigamos, realizamos una actividad reflexiva para estudiar de manera general y particular los distintos aspectos de las ciencias.

Tomando en cuenta que la investigación se propone descubrir el orden universal, mediante la comprensión de las leyes circundantes y aprender a dominar el conjunto de fuerzas que la rigen, aparecen sus objetivos fundamentales:

- Lograr una representación en la conciencia del ser humano sobre la forma de ser de aquello que se investiga.

- Entender cómo fueron los hechos y la manera de actuación futura de los mismos.
- Ejercer un control sobre los sucesos estudiados, y para obtener el anticipo de su ocurrencia o para evitarlos.

La modalidad de investigación corresponde a la investigación científica, puesto que, la aplicación del componente de supervisión al sistema de control interno es un proceso técnico - científico e integral – continuo, y, por su factibilidad de aplicación considero que es un proyecto realizable.

Tipos de investigación

Las investigaciones se clasifican atendiendo diversos puntos de vista; así:

a. Según su finalidad

- Investigación pura, básica o fundamental.- Es la que busca únicamente el progreso científico, sin intención de utilidad inmediata o prevista.
- Investigación aplicada.- Es la que tiende a modificar una realidad presente con alguna finalidad práctica. La mayor parte de las investigaciones que se realizan son aplicadas.

b. Según su contexto

- Investigación de laboratorio.- Es la que se realiza en lugares determinados, generalmente construidos a propósito para ello: bibliotecas, archivos, filmotecas, laboratorios, museos. Como fundamento de este tipo de investigación está la investigación bibliográfica y documental.

- Investigación bibliográfica.- Consiste en recopilar datos, valiéndose del manejo adecuado de libros, revistas, resultados de otras investigaciones, entrevistas, etc.
- Investigación documental.- Utiliza fuentes históricas, estadísticas, informes, material cartográfico, archivos, documentos personales, la prensa, tecnológicos, simbólicos y objetos materiales. Investigación documental hemerográfica, audiográfica, videográfica e iconográfica.
- Investigación de campo.- Es la que se realiza en lugares no determinados específicamente para ello, sino que corresponde al medio en donde se encuentran los sujetos o el objeto de investigación, donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

Mediante la investigación, el hombre ha logrado acumular los incontables conocimientos que integran la ciencia, gracias a los cuales ha conseguido, en gran parte, poner a la naturaleza a su servicio, a fin de hacer del mundo un medio cada vez más confortable. La ciencia, por medio de la investigación, continúa y continuará esa tarea, indefinidamente.

Consideramos que este proyecto de investigación, por su naturaleza, se realiza bajo las características de una investigación aplicada y de campo; pues, su objetivo es la utilización del componente para la corroborar la mala supervisión del sistema de control de procesos, para un efectivo manejo administrativo y operativo, en vías de mejorar de la calidad y fiabilidad de la información, la cual tiende a modificar una realidad presente con finalidad práctica; e, investigación bibliográfica-documental,

ya que se realiza a través de consulta (libros, consultas en internet, registros, etc.) y pronunciamientos e interpretaciones existentes.

Según la metodología utilizada se plantean dos clases de investigaciones, la cuantitativa y la cualitativa. En cada tipo de investigación se pueden dar diferentes casos, por lo que al seleccionar uno de ellos se tiene en consideración la relación con el problema, la hipótesis y el objetivo planteado.

Investigación cuantitativa

En este tipo de investigación se pueden mencionar los siguientes tipos:

- Investigación descriptiva
- Investigación experimental

La investigación descriptiva, tiene por objeto describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. La estadística juega un papel muy importante en este tipo de investigación, porque sus diferentes instrumentos se convierten en herramientas básicas para presentar una situación determinada.

Esta se desagrega por etapas, que son las siguientes:

1. Determinación de las características que se desean describir, lo que debe hacerse con claridad.
2. Definición del procedimiento para realizar las observaciones. Es decir el rigor lógico-estadístico para realizar muestreos.
3. Recolección de cada uno de los datos que están siendo estudiados
4. Información de los resultados alcanzados en el proceso de investigación.

Investigación experimental, consiste en explicar la relación causa-efecto entre dos o más variables o fenómenos. El investigador modifica

intencionalmente el estado de algunos de los sujetos de estudio, introduciendo y manipulando un tratamiento o una intervención (variable independiente o factor causal) que desea estudiar o evaluar.

Se suelen emplear dos grupos:

- Uno es de control. Su utilidad es ser referente para la comprobación de los resultados.
- El siguiente es experimental, sobre el cual se aplica el estímulo.

Las etapas en que se desarrolla son las siguientes:

1. Revisión de la literatura
 2. Formulación del problema
 3. Formulación de las hipótesis
 4. Diseño operacional
- Identificar los factores no experimentales, que pueden afectar la demostración y determinar cómo controlarla
 - Seleccionar el diseño experimental apropiado
 - Delimitar las muestras representativas de sujetos
 - Elaborar los instrumentos para realizar el experimento
 - Organizar los resultados e informar sobre los mismos (ensayo)

Investigación cualitativa

Se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos.

Este tipo de investigación es de índole interpretativa y las personas participan activamente durante todo el proceso con el propósito de participar en transformación de la realidad.

Entre los tipos de investigación cualitativa más comunes se mencionan los siguientes:

- Teoría fundada
- Etnografía
- Investigación acción participación

Teoría fundada, Su objetivo es generar una teoría a partir de datos recogidos sobre las interacciones que se dan en pequeños grupos de personas, en contextos naturales.

Etnografía, consiste en describir detalladamente los patrones culturales de pequeños grupos de personas. Tales descripciones pueden referirse a la forma como al gente vive, a sus anhelos, lenguaje, creencias, motivaciones, canciones, ocupaciones, preferencias, formas de conducta, entre otros; teniendo en cuenta en estos procesos sociales no solamente su configuración formal, sino también su dimensión histórica.

Investigación acción participación, tiene como objeto producir conocimiento y sistematizar las experiencias con el propósito de cambiar una situación social sentida como necesidad, mediante un proceso investigativo donde se involucra tanto el investigador como la comunidad, siendo ésta quien orienta el rumbo de la investigación.

El tipo de investigación que utilizaremos en este estudio, es la investigación acción participación, que consiste en producir conocimiento y sistematizar las experiencias sobre la estructura de supervisión a fin de generar procedimientos que permitan manejar de mejor manera la información de la empresa Fitceng S.A.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1. Características de la población

Población según Lerma González Héctor (2009)

“La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a un misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o por unidades diferentes a personas: viviendas, ventanas, tornillos, pacientes de pediatría, computadores, historias clínicas, entre otros” (pág.72)

El investigador debe decidir si en su estudio va a considerar la población o parte de ésta; en el segundo caso, selecciona una muestra para calcular estadísticos, e inferir a partir de éstos los datos (parámetros) de la población.

Este trabajo de investigación se basa en realizar un análisis que permita conocer de qué manera se podría mejorar la efectividad de los sistemas de control de la empresa, valiéndose de encuestas, entrevistas y demás técnicas de investigación, que redunde en una mayor eficiencia y efectividad de la información financiera. Dentro del proceso de aplicación existen orientaciones que deben ser evaluados, para lo cual se ha establecido realizar encuesta con grupos humanos mediante un cuestionario de preguntas con repuestas abiertas.

Tamaño de la población.- Es la cuantía de los elementos que integran la población. Es decir de dos clases:

- **Población finita**, es aquella que está delimitada y conocemos el número de elementos que la integran.
- **Población infinita**, es aquella donde no está delimitado el número, pero cuando nos referimos a poblaciones inmensamente grandes, también nos referimos a la población infinita desde el punto de vista estadístico.

3.2.2. Delimitación de la Población o Universo

La investigación tiene como población a empleados, clientes y proveedores de FITCENG S.A.

Basados en la documentación de la empresa el total de empleados en los diferentes niveles de la organización son nueve. Entre los clientes y proveedores suman sesenta.

Como la población es pequeña (población finita), se puede trabajar con todo el universo, sin requerir aplicación de muestreo estadístico para determinar una muestra para realizar la investigación.

CUADRO 2

TIPO	CANTIDAD
EMPLEADOS	9
PROVEEDORES	10
CLIENTES	50
TOTAL	69

Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra

Guerra Guzmán Rosa Amelia

3.2.3. Tipo de muestra

Muestra según Lerma González Héctor (2009)

“La muestra es un subconjunto de la población. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella (estadísticos), se calculan los valores estimados de esas mismas variables para la población” (pág.73)

El proceso del muestreo tiene como objetivo seleccionar algunos elementos de la población para calcular los estadísticos; y a partir de éstos, estimar con cierta probabilidad los datos poblacionales. Por tal razón, la muestra debe cumplir los siguientes requisitos: ser representativa de la población, los elementos deben ser seleccionados aleatoriamente, es decir, al azar.

Existen varios tipos de muestras:

- probabilística y
- no probabilística

Las muestras probabilísticas son aquellas que el investigador selecciona y donde todos los individuos u objetos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Estas pueden ser a su vez estratificadas y por racimos

Las muestras no probabilísticas son aquellas en las que el investigador selecciona a los individuos u objetos no por probabilidad sino por causas relacionadas con las características del investigador.

En nuestro estudio la población es finita, por tanto se podrá trabajar con todo el universo, y donde cada elemento de la población, tiene una probabilidad conocida de estar incluido en la muestra por lo tanto la muestra es probabilística.

3.2.4. Tamaño de la muestra

Debido a que nuestro universo es reducido, el tamaño de la muestra es igual al universo. Esto genera la no utilización de fórmulas para calcular la muestra, sino la selección universal de los relacionados al estudio.

3.2.5. Proceso de selección

Basados en el tipo de muestra probabilística, escogemos el proceso de selección sistémica de elementos muestrales, pues todos nuestros inmiscuidos serán encuestados.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

La palabra método proviene de las voces griegas metha=fin y hodos =camino, en consecuencia, etimológicamente, el método es el camino que recorreremos para llegar a un fin.

La metodología es el estudio científico que nos enseña a descubrir nuevos conocimientos, utilizando diversos procedimientos o caminos. Naturalmente, esta definición corresponde a la investigación científica, que busca la verdad. En pedagogía, la connotación cambia sustancialmente, ya que en ella se conoce la metodología como el estudio de los métodos destinados a enseñar la verdad.

En la investigación, es muy importante la utilización de un método determinado que nos sirva para alcanzar las tareas planteadas, estas vías, el conjunto de principios y procedimientos y actividades prácticas constituyen el método.

El método de investigación es el procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia lo que se dirige el interés científico, para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento válido.

3.3.1. Métodos teóricos

El Método Científico es el conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis científicas.

El Método Inductivo. Del latín inductio, de in= en, y de ducere=conducir. Acción o efecto de inducir. Es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.

El método inductivo sigue los siguientes pasos:

- Observación
- Experimentación
- Comparación
- Abstracción
- Generalización

El Método Deductivo. Del latín deducere, sacar consecuencias. Sigue un proceso sintético – analítico, es decir contrario al anterior, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en la que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

El método deductivo sigue los siguientes pasos:

- Aplicación
- Comprensión
- Demostración

El Método de análisis. Del griego analizar=descomposición, fragmentación de un cuerpo en sus principios constitutivos. Consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes,

para mostrarlas, describirlas, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen el todo. Proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión.

El método de síntesis. Del griego *synthesis*= método que procede de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo, de la causa a los efectos, del principio a las consecuencias. Es el proceso contrario, es decir aquel mediante el cual se reconstituye el todo uniendo sus partes que estaban separadas, facilitando la comprensión cabal del asunto que se estudia o analiza.

La síntesis complementa, de ese modo, al análisis. Un proceso analítico – sintético hace posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, caso, etc.

En esta investigación vamos a utilizar el método de investigación científica, incluido los métodos inductivo-deductivo y de análisis-síntesis.

3.3.2. Métodos empíricos

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Un científico es, ante todo, un observador cuidadoso y metódico. Existen, de hecho, dos clases de observación: La observación no científica y La observación científica.

La diferencia entre una y otra está en la intencionalidad. Observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la

observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y, por lo tanto, sin preparación previa.

3.3.3. Técnicas e instrumentos utilizados

Por lo general, se entiende por técnicas de investigación científica a los instrumentos que sirven al investigador para la recolección de información. La función de estas técnicas es recoger información importante para plantear ideas, formular problemas, manejar variables, fundamentar hipótesis con sus respectivas demostraciones. Las técnicas de investigación nos ayudan, por medio de métodos, a obtener datos específicos de determinados elementos, como pueden ser:

- Hechos
- Actividades
- Personas
- Empresas
- Objetos
- Procesos

Tipos de técnicas

Cuando empezamos una investigación, ya sea delimitando un diseño, planteando muestras necesarias de acuerdo a los problemas de estudio e hipótesis, la siguiente fase consiste en recolectar datos relacionados con las variables involucradas en la investigación. Para la recopilación de datos, existen infinidad de técnicas, procedimientos e instrumentos conforme a las circunstancias concretas del tipo de estudio. Entre las más aplicadas tenemos:

- La entrevista
- La encuesta

La entrevista es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil conseguir.

Básicamente hay dos tipos de entrevistas: Estructuradas, formales o con cuestionarios y No estructuradas, no formales o sin cuestionarios.

La entrevista estructurada es un diálogo en el cual se plantean las preguntas en base a un formulario previamente elaborado, en un orden concreto y se dicen de la misma manera como están redactadas. Todo el proceso de la entrevista está previamente preparado y no existe libertad para separarse de lo programado.

En la entrevista no estructurada se le especifica al entrevistado el objeto de la investigación y los diversos aspectos que se desean investigar, que da a criterio del investigador el número y tipo de preguntas que va a realizar, así como el orden y forma, como la fórmula. Dentro de ésta encontramos a la entrevista focalizada o sociológica, clínica o psicológica y la no dirigida.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es un técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del

universo, cuando no a todo éste, de manera mucho más económica que mediante entrevistas. Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

El cuestionario es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta y en la entrevista, respectivamente, para la encuesta se denomina cuestionario (cuestionario de encuesta); y, para la entrevista se denomina formulario o guía de entrevista (formulario de entrevista). Es el documento que contiene una serie de preguntas que son leídas y formuladas por el entrevistador al entrevistado; y, las repuestas son anotadas por el investigador en la entrevista. Lo más importante en esta técnica es conocer los tipos de cuestionarios: Cuestionario enviado por correo, Cuestionario que se entrega personalmente y Formulario o guía de entrevista.

Generalmente las preguntas de un cuestionario son de cuatro tipos: Preguntas literales, exigen de una repuesta precisa, generalmente numérica. Preguntas abiertas o no estructuradas, cuando permiten obtener una amplia información del entrevistado, puesto que le da libertad para contestar. Preguntas cerradas o estructuradas, son las que dan al investigador la oportunidad solamente de seleccionar las respuestas entre varias alternativas. Preguntas parciales estructuradas, cuando a más de las alternativas, dan la posibilidad que el investigado registre otra respuesta.

Para la realización de este proyecto se utiliza la técnica de la entrevista y encuesta, que es son técnicas que a través de un formulario y cuestionario de preguntas, nos permitirá recopilar datos de toda la población o de una parte representativa de ella. El cuestionario es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta. Es el documento que

contiene una serie de preguntas que son leídas y formuladas por el entrevistador al entrevistado; y, las repuestas son anotadas por el investigador en la entrevista.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Una vez procesados los resultados obtenidos, serán consolidados en cuadros, gráficos y comentarios generales en cada una de las preguntas consultadas.

La información facilitada por el personal que tienen relación con la aplicación del componente de supervisión del sistema de control interno se la procesará de la siguiente manera:

- Depuración de los datos en base a la validación de las encuestas
- Codificación de la información
- Elaboración de cuadros y gráficos

La depuración y codificación de la información se realizará mediante la compilación de los datos a través de una hoja de Excel, registrándose para cada pregunta planteada, celdas con las repuestas de cada entrevistado/encuestado, totalizando por categoría las repuestas, frecuencia (acumulado de repuesta de todos los entrevistados/encuestados) y por último el porcentaje (número de repuestas con relación al total de los encuestados).

Los gráficos se realizarán utilizando la herramienta de gráficos de Excel, del cuadro de datos de categoría, frecuencia y porcentaje, compilado en la encuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Lo que se busca es corroborar la situación por la que pasa la empresa por medio de herramientas que permitan palpar la realidad de la misma, para ello se realizarán encuestas al personal que labora en la empresa, al igual que a los proveedores y clientes, lo que permitirá determinar los motivos que generan la carencia de procedimientos administrativos y operativos en Fiteceng S.A.

Adicionalmente se entrevistará a personas que tienen una relevancia marcada a nivel de la organización, pues con su criterio se podrán soportar las necesidades que están a la vista, pero deben tener una base para poder encaminarse a darles arreglo, la misma que será el inicio de la propuesta a realizar más adelante.

Se buscará con la recopilación de toda esta información, tomada de las herramientas antes mencionadas, generando cuadros con la tabulación respectiva y diagramas de pastel, verificar las hipótesis que se generaron en el final del capítulo 2, partiendo de los resultados de las preguntas realizadas tanto a empleados, clientes y proveedores para buscar la solución más idónea y proponerla en el capítulo 5.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
FITCENG S.A.**

1.- El carecer de procedimientos para realizar las funciones administrativas en la empresa genera:

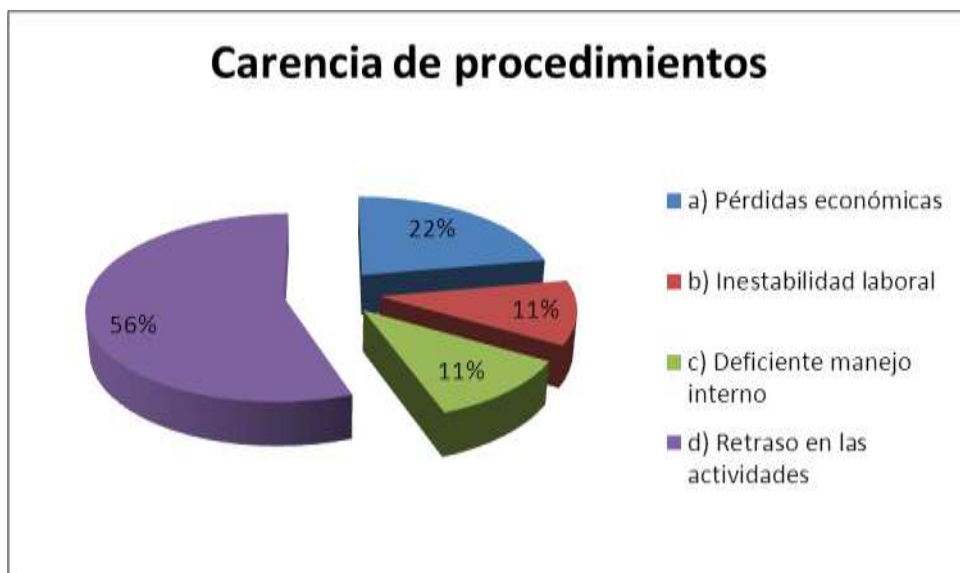
- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| a) Pérdidas económicas | c) Deficiente manejo interno |
| b) Inestabilidad laboral | d) Retraso en las actividades |

Cuadro 3

Alternativa	Frecuencia	%
a) Pérdidas económicas	2	22%
b) Inestabilidad laboral	1	11%
c) Deficiente manejo interno	1	11%
d) Retraso en las actividades	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 1



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

Se puede observar que al carecer de procedimientos se genera un retraso en el desempeño de las actividades y esto lo confirma más de la mitad del personal que desempeña sus funciones en la empresa, mientras que el 22% manifiesta que se provocan pérdidas económicas.

2.- La constante rotación del personal que presta sus servicios provoca:

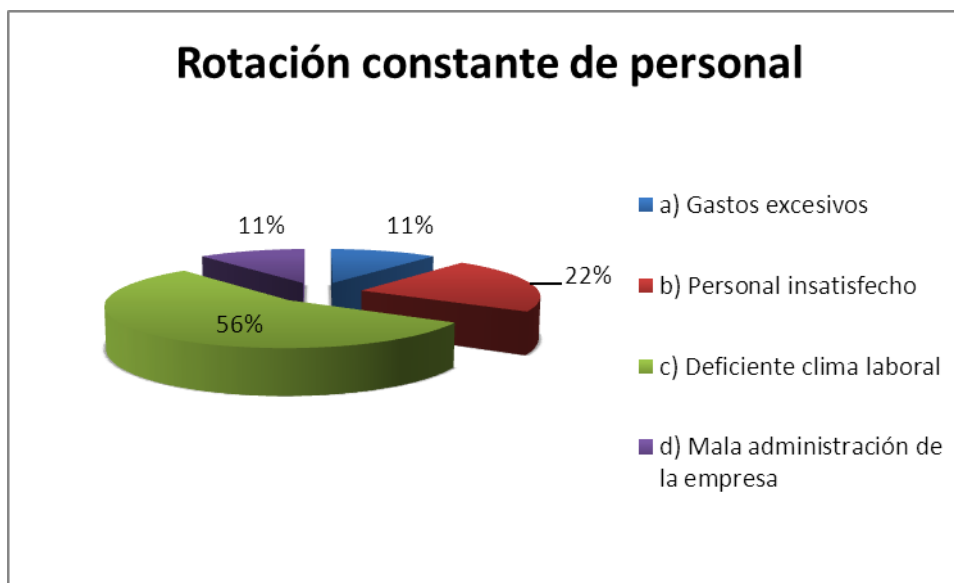
- a) Gastos excesivos
- b) Personal insatisfecho
- c) Deficiente clima laboral
- d) Mala administración de la empresa

Cuadro 4

Alternativa	Frecuencia	%
a) Gastos excesivos	1	11%
b) Personal insatisfecho	2	22%
c) Deficiente clima laboral	5	56%
d) Mala administración de la empresa	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 2



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

El constante cambio de puestos de trabajo en los empleados de Fiteceng S.A. genera según el 56% de los encuestados un deficiente clima laboral y un 22% provoca un personal insatisfecho pues no conocen que podrá ocurrir con su ubicación laboral y esto no de tranquilidad para poder desarrollarse de la mejor manera.

3.- Cual de las siguientes opciones considera la más propensa a ocurrir al momento de tener un bajo desempeño laboral:

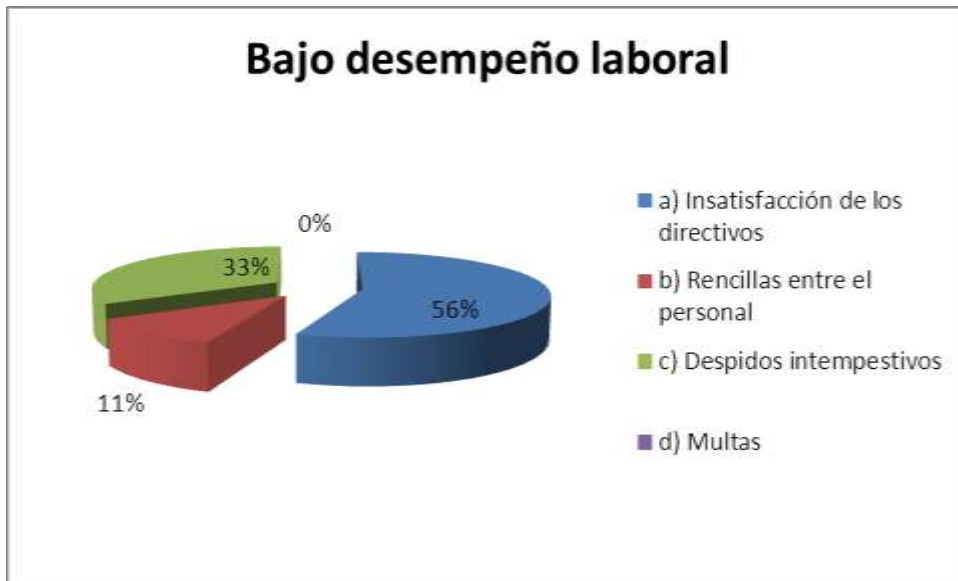
- a) Insatisfacción de los directivos
- b) Rencillas entre el personal
- c) Despidos intempestivos
- d) Multas

Cuadro 5

Alternativa	Frecuencia	%
a) Insatisfacción de los directivos	5	56%
b) Rencillas entre el personal	1	11%
c) Despidos intempestivos	3	33%
d) Multas	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 3



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

Los directivos se sienten insatisfechos al momento en que se desempeñan mal los empleados y se ve reflejado en un 56%, además de los despidos de las personas por no entregar un servicio acorde a su cargo viéndose esto en un 33%.

4.- Al ofrecer una mala atención a los clientes, se podría dar paso a:

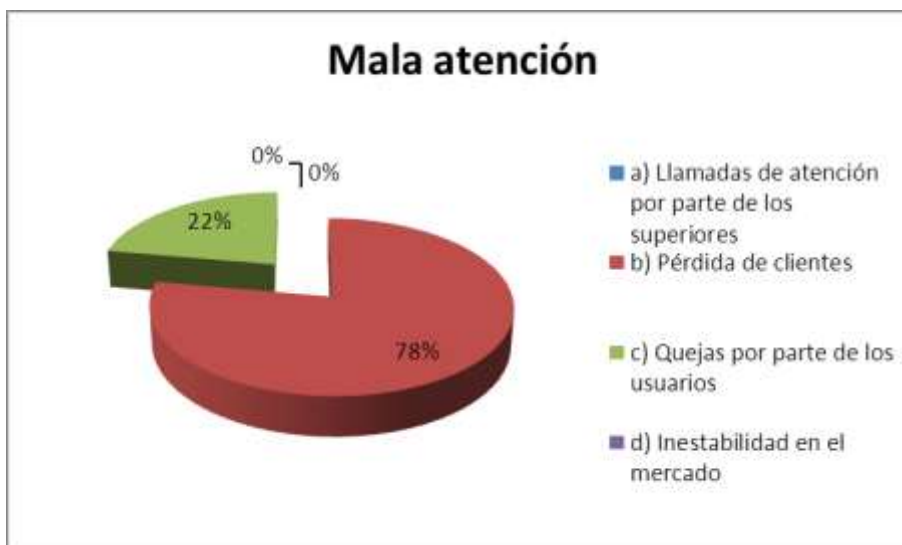
- | | |
|---|-------------------------------------|
| a) Llamadas de atención por parte de los superiores | c) Quejas por parte de los usuarios |
| b) Pérdida de clientes | d) Inestabilidad en el mercado |

Cuadro 6

Alternativa	Frecuencia	%
a) Llamadas de atención por parte de los superiores	0	0%
b) Pérdida de clientes	7	78%
c) Quejas por parte de los usuarios	2	22%
d) Inestabilidad en el mercado	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

Es sencillo conocer que más de las tres cuartas partes de los encuestados manifiestan que la mala atención de clientes daría paso a la pérdida de compradores, lo cual se refleja en los ingresos que se obtendrían. Un 22% sostiene que se los clientes presentarían quejas por la forma en que se los trata.

5.- El poseer una incorrecta recuperación de cartera da origen a:

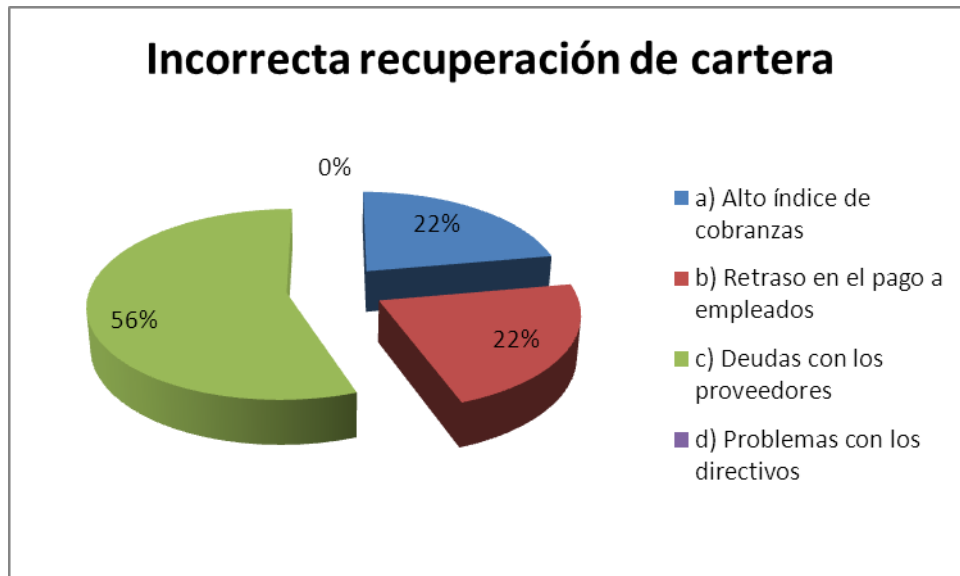
- a) Alto índice de cobranzas
- b) Retraso en el pago a empleados
- c) Deudas con los proveedores
- d) Problemas con los directivos

Cuadro 7

Alternativa	Frecuencia	%
a) Alto índice de cobranzas	2	22%
b) Retraso en el pago a empleados	2	22%
c) Deudas con los proveedores	5	56%
d) Problemas con los directivos	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 5



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

El contar con un mal proceso de recuperación de cartera da origen según el 56% de los empleados a mantener deudas con los proveedores que no son necesarias y que pueden generar la mala atención por parte de los mismos. Por otro lado el 22% coincide en que traen problemas para cancelar a los empleados y elevan el índice de cobranzas.

6.- Considera que su jefe es una persona accesible cuando a cualquiera de los empleados se les presenta un imprevisto:

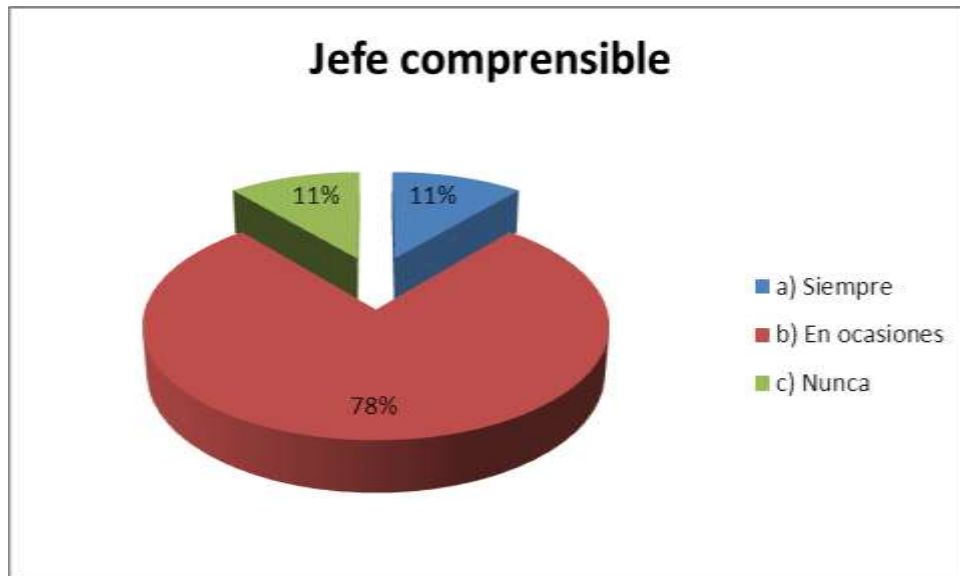
- a) Siempre
b) En ocasiones
c) Nunca

Cuadro 8

Alternativa	Frecuencia	%
a) Siempre	1	11%
b) En ocasiones	7	78%
c) Nunca	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 6



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

El 78% de los empleados sostiene que su jefe es accesible ante los imprevistos que se les presentan en el campo laboral solo en determinadas ocasiones, mientras que una persona dijo que nunca ha sido accesible y otra manifestó que siempre lo ha sido, esto podría traer consigo malos entendidos por preferencias hacia determinados empleados.

7.- De qué forma considera que se mejoraría el ambiente donde laboran:

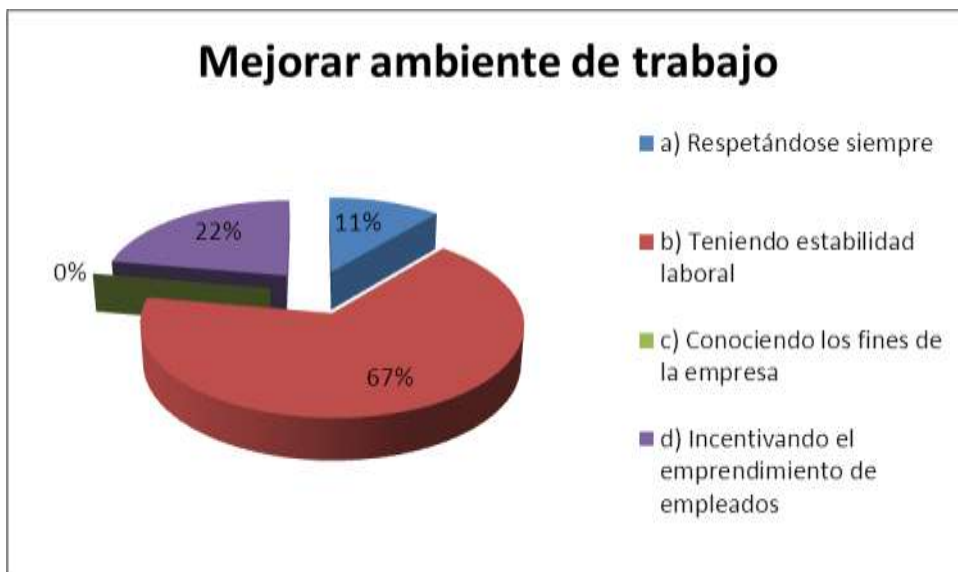
- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| a) Respetándose siempre | d) Incentivando el |
| b) Teniendo estabilidad laboral | emprendimiento de los |
| c) Conociendo los fines de la | empleados |
| empresa | |

Cuadro 9

Alternativa	Frecuencia	%
a) Respetándose siempre	1	11%
b) Teniendo estabilidad laboral	6	67%
c) Conociendo los fines de la empresa	0	0%
d) Incentivando el emprendimiento de empleados	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 7



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

Es común que todo empleado desea tener estabilidad en su trabajo para no estar con el pensamiento de que puede sufrir un despido intempestivo lo cual no le permite desarrollarse con todas sus habilidades al servicio de la empresa, esto es claramente reflejado en el 67% de los colaboradores de Fiteceng S.A., hay un 22% que desea que sean tomadas en cuentas sus ideas para beneficiar a la compañía.

8.- Considera que la constante capacitación a los empleados de la empresa podría mejorar el desempeño laboral de los mismos:

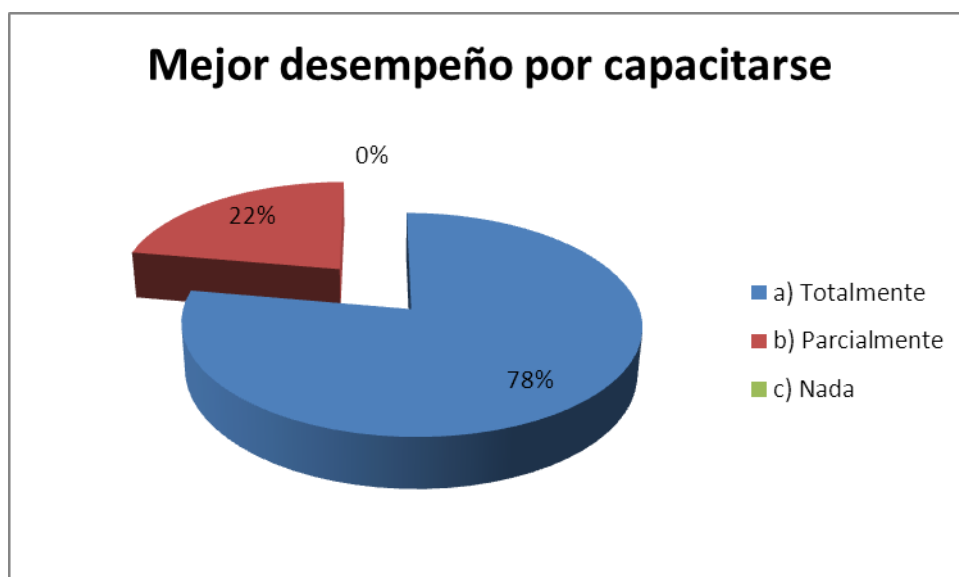
- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Nada

Cuadro 10

Alternativa	Frecuencia	%
a) Totalmente	7	78%
b) Parcialmente	2	22%
c) Nada	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 8



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

El 78% considera que si se los capacita constantemente podrían mejorar su desempeño de funciones, en cambio dos personas dicen que su rendimiento subiría pero parcialmente, o sea que necesitarían de otros factores para entregarse completamente al trabajo asignado.

9.- El desarrollo de manuales de procedimientos para el área administrativa de la empresa mejoraría el funcionamiento de Fiteceng S.A.

a) Si

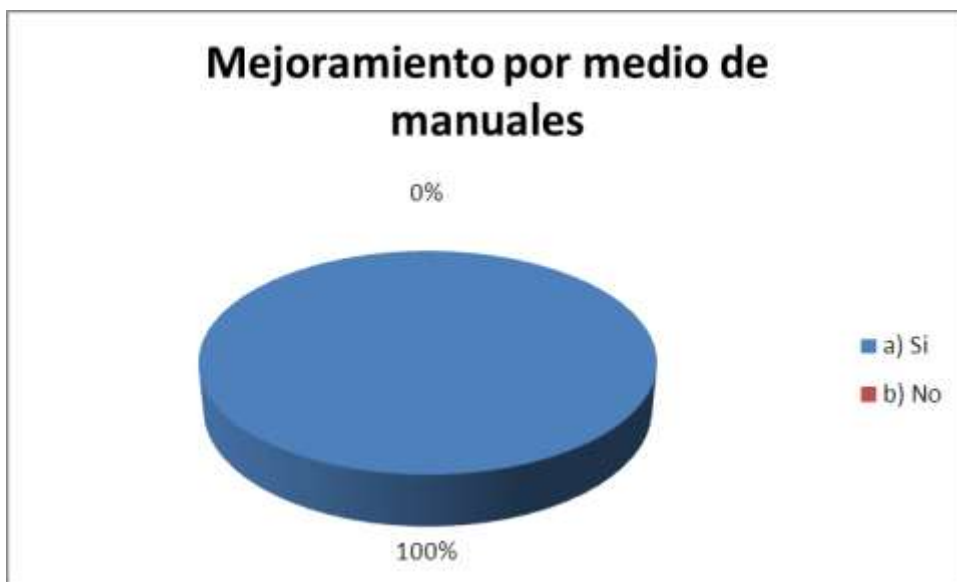
b) No

Cuadro 11

Alternativa	Frecuencia	%
a) Si	9	100%
b) No	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 9



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

La totalidad de los empleados manifiesta que el área administrativa mejoraría con el uso de manuales de funciones puesto que se sabría lo que se debe específicamente de realizar y esto permitiría el ahorro de tiempo la no desperdiciarlo en espera de que sean asignadas funciones por no tenerlas específicas con anticipación.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES Y CLIENTES DE LA
EMPRESA FITCENG S.A.**

1.- Al momento de ser atendido que espera por parte de los empleados de la empresa:

- a) Amabilidad
- b) Agilidad
- c) Seguridad

Cuadro 12

Alternativa	Frecuencia	%
a) Amabilidad	15	25%
b) Agilidad	40	67%
c) Seguridad	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 10



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

Un gran número de encuestados esperan ser atendidos con agilidad al momento de llegar a la empresa, pues esto les permitiría desarrollar sus

diligencias de una mejor forma para continuar con las asignaciones que tienen en sus actividades.

2.- Considera que el personal que lo atiende está comprometido con la organización:

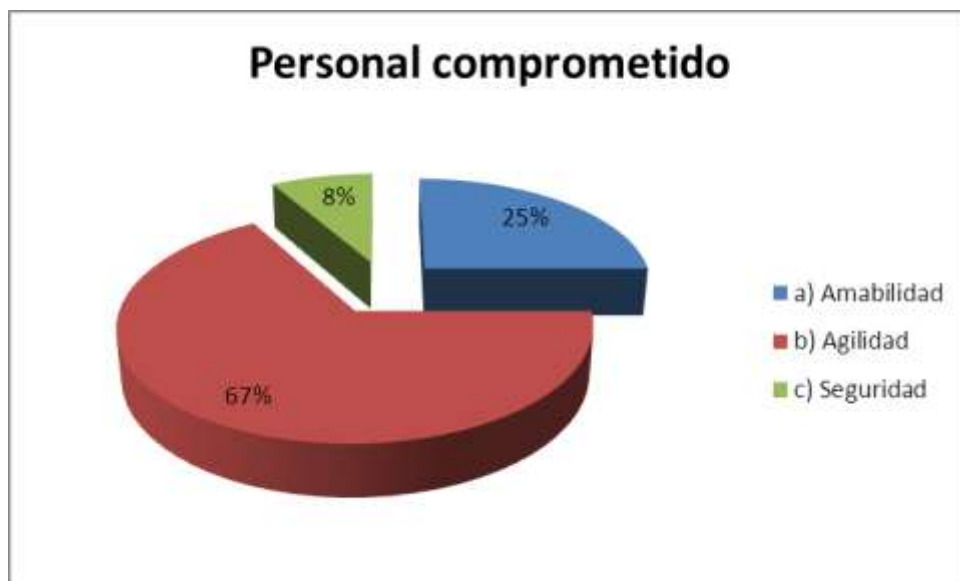
- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Nada

Cuadro 13

Alternativa	Frecuencia	%
a) Totalmente	1	1%
b) Parcialmente	7	12%
c) Nada	52	87%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 11



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

El 87% de los encuestados concuerdan en que el personal no se encuentra comprometido con la organización, y el 12% manifiesta que están maso menos ligados con los fines de la misma. Esto indica que no

hay un sentido de pertinencia y que lo único que se busca es trabajar por obtener el sueldo y no por mejorar y progresar dentro de la institución.

3.- La rapidez caracteriza a las personas que lo atienden:

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Cuadro 14

Alternativa	Frecuencia	%
a) Siempre	3	5%
b) A veces	8	13%
c) Nunca	49	82%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 12



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

Lastimosamente la atención prestada por los empleados de Fiteceng deja mucho que desear en la agilidad con que se la realiza y así lo confirma el 82% de la encuesta, solo 8 personas sostienen que a veces se los atiende rápidamente.

4.- Los trabajadores que interactúan con usted son:

- a) Conocedores del cargo
- b) Rotativos en esa función
- c) Colaboradores en lo solicitado

Cuadro 15

Alternativa	Frecuencia	%
a) Conocedores del cargo	3	5%
b) Rotativos en esa función	53	88%
c) Colaboradores en lo solicitado	4	7%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 13



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

Se puede corroborar que el 88% sostiene que el personal que los atiende es rotativo lo cual provoca inconvenientes en ocasiones debido a que no conocen con exactitud lo que deben de realizar pues están cambiando de puestos de trabajo según se lo digan sus superiores, únicamente el 7% de las personas encuestadas sostiene que los empleados que los atienden son colaboradores en lo que se les solicita.

5.- Como considera el proceso con que se toma su pedido o entrega:

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo
- d) No veo procesos

Cuadro 16

Alternativa	Frecuencia	%
a) Bueno	0	0%
b) Regular	3	5%
c) Malo	4	7%
d) No veo procesos	53	88%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 14



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

Aproximadamente el 90% de los encuestados manifiestan que no ven procesos al momento de tomar un pedido o una entrega lo cual genera entre otras circunstancias retrasos en los procedimientos que tiene la

empresa en todas las áreas, el 7% sostienen que son malos los procesos y el 5% los califican de regulares.

6.- El nivel de importancia que le da al tener reglamentos a seguir para tratar al proveedor o cliente es:

- a) Máximo
- b) Indiferente
- c) Mínimo

Cuadro 17

Alternativa	Frecuencia	%
a) Máximo	59	99%
b) Indiferente	1	1%
c) Mínimo	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 15



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Análisis

El 99% de los proveedores y clientes confirman la máxima importancia que se da por poseer reglamentos que guíen a los empleados en sus actividades laborales para tener un desempeño acorde con lo requerido

por la empresa, únicamente un encuestado sostiene que es indiferente el poseer reglas que encaminen de mejor forma el desarrollo de funciones a los trabajadores de Fiteceng S.A.

**ENTREVISTAS A PERSONAS VINCULADAS CON LA EMPRESA
FITCENG S.A.**

ENTREVISTA 1

NOMBRE: Gabriel Ladines

CARGO: Vendedor

1.- ¿Por qué considera que se presentan inconvenientes con el desarrollo de los empleados administrativos de la compañía Fiteceng S.A.?

Por bajo sueldo y falta de trabajo en equipo

2.- ¿De qué manera solucionaría los inconvenientes que se presentan administrativamente en la empresa?

Haciendo un reajuste en los sueldos.

Dando capacitaciones para un buen trabajo en grupo y ambiente laboral

3.- Basado en su criterio, el desempeño de los empleados de la empresa ¿cómo lo cataloga?

Nivel medio

4.- Considera necesario y en qué medida de así serlo, la pertenencia que deben de sentir los empleados de una empresa por las metas de la misma.

Es muy importante que los empleados estén comprometidos con la empresa, para que las metas se cumplan

5.- ¿Cuáles serían los mejores métodos de incentivar a los trabajadores de la empresa?

Mejores incentivos económicos

Mejoras en el ambiente laboral

ENTREVISTA 2

NOMBRE: Danilo Angulo

CARGO: Vendedor

1.- ¿Por qué considera que se presentan inconvenientes con el desarrollo de los empleados administrativos de la compañía Fiteceng S.A.?

Por la mala remuneración

2.- ¿De qué manera solucionaría los inconvenientes que se presentan administrativamente en la empresa?

Haciendo un reajuste de salario a los empleados

3.- Basado en su criterio, el desempeño de los empleados de la empresa ¿cómo lo cataloga?

Excelente con buen potencial

4.- Considera necesario y en qué medida de así serlo, la pertenencia que deben de sentir los empleados de una empresa por las metas de la misma.

Muy buena para labores dentro de ella

5.- ¿Cuáles serían los mejores métodos de incentivar a los trabajadores de la empresa?

Reactivado los puestos de trabajo

Reorganizados

ENTREVISTA 3

NOMBRE: Christian Paredes

CARGO: Jefe de ventas

1.- ¿Por qué considera que se presentan inconvenientes con el desarrollo de los empleados administrativos de la compañía Fiteceng S.A.?

Por la falta de comunicación con los empleados, compromiso, respeto

2.- ¿De qué manera solucionaría los inconvenientes que se presentan administrativamente en la empresa?

Dando un planeamiento o manual de los cargos de cada uno desempeña y así ser responsable cada uno de su trabajo

3.- Basado en su criterio, el desempeño de los empleados de la empresa ¿cómo lo cataloga?

Es bajo el rendimiento que cada uno de los empleados ya que no se tiene un buen ambiente y desempeño laboral

4.- Considera necesario y en qué medida de así serlo, la pertenencia que deben de sentir los empleados de una empresa por las metas de la misma.

Si es necesario que los empleados se integren en la empresa como si fueran suya para mejorar la atención

5.- ¿Cuáles serían los mejores métodos de incentivar a los trabajadores de la empresa?

El aumento de sueldo, realizar seminarios, integración del personal

ENTREVISTA 4

NOMBRE: Evelyn Vera

CARGO: Asistente

1.- ¿Por qué considera que se presentan inconvenientes con el desarrollo de los empleados administrativos de la compañía Fiteceng S.A.?

Porque genera retrasos en el cumplimiento de las funciones específicas del cargo

2.- ¿De qué manera solucionaría los inconvenientes que se presentan administrativamente en la empresa?

Planificando las funciones específicas para cada cargo

3.- Basado en su criterio, el desempeño de los empleados de la empresa ¿cómo lo cataloga?

Bueno

4.- Considera necesario y en qué medida de así serlo, la pertenencia que deben de sentir los empleados de una empresa por las metas de la misma.

Si lo considero necesario porque tanto la empresa como los empleados buscamos un fin en común que es crecimiento

5.- ¿Cuáles serían los mejores métodos de incentivar a los trabajadores de la empresa?

Con bonificaciones por metas cumplidas, reconocimientos por objetivos logrados.

ENTREVISTA 5

NOMBRE: Cinthia Reyes

CARGO: Asistente Contable

1.- ¿Por qué considera que se presentan inconvenientes con el desarrollo de los empleados administrativos de la compañía Fiteceng S.A.?

Se debe a la falta de apoyo por parte de los empleadores

2.- ¿De qué manera solucionaría los inconvenientes que se presentan administrativamente en la empresa?

Definiendo tareas a cada uno de los empleados ya que en muchas ocasiones se duplican funciones

3.- Basado en su criterio, el desempeño de los empleados de la empresa ¿cómo lo cataloga?

Regular, ya que los empleados laboran porque tienen que cumplir un contrato o una necesidad más no por tener interés o ganas de hacerlo

4.- Considera necesario y en qué medida de así serlo, la pertenencia que deben de sentir los empleados de una empresa por las metas de la misma.

Por supuesto que sí, ya que debemos estar comprometidos en un mismo fin, y esto favorece ambas partes empleado / empleador

5.- ¿Cuáles serían los mejores métodos de incentivar a los trabajadores de la empresa?

Conseguir la integración de empleados

Incentivar sus metas y logros.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

Mediante las encuestas y entrevistas realizadas hemos podido corroborar que actualmente la empresa Fitceng S.A. carece de procedimientos para el manejo de sus funciones administrativas y operativas, lo cual es por causa de la constante rotación de personal que tiene, el bajo desempeño de los trabajadores, la mala atención que se da a los clientes y la incorrecta recuperación de cartera, todo esto debido a que se manejan de forma empírica.

Lo mencionado trae consigo pérdidas económicas, inestabilidad dentro del mercado, mal manejo de la administración, empleados insatisfechos, gastos excesivos, insatisfacción de los directivos, despidos intempestivos, problemas entre los empleados, pérdida de clientes, quejas, llamados de atención al personal elevados valores por recuperar. Esto provocaría que la empresa sea sancionado por los entes gubernamentales que regulan los procedimientos laborales con llamados de atención, multas económicas, cierres parciales de sus instalaciones y de llegar a circunstancias mayores el cierre permanente de la empresa, lo cual provocaría grandes pérdidas a sus dueños y dejaría sin fuentes de trabajo a el personal de la misma.

Es por ello que con estos resultados obtenidos se busca mejorar las circunstancias por las que se atraviesan actualmente en la empresa, para que se genere un ambiente laboral idóneo para desarrollar las actividades como deben de ser realizadas, y llevar las riendas de la empresa como debe de ser.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 18

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	
HIPÓTESIS PARTICULAR	ANÁLISIS
La carencia de procedimientos para realizar funciones administrativas y operativas dentro de la empresa generará pérdidas económicas	De acuerdo a los resultados de la pregunta 5 y 6 de la encuesta a proveedores y clientes, la falta de procesos es evidente el Fitceng S.A. para poder atenderlos de una forma efectiva y esto generaría que los proveedores le resten importancia a la empresa y los clientes busquen otros lugares donde adquirir lo que necesita, esto se confirma con las respuestas de la pregunta 2 de las entrevistas 3 y 4 que confirman la carencia de los procesos para llevar a cabo las responsabilidades.
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	ANÁLISIS
El alto índice de rotación de personal perjudicará la administración de FITCENG S.A.	Basados en los resultados de la pregunta 9 de la encuesta a los empleados se confirma que al no tener asignados cargos específicos esto influye en el manejo de la empresa, esto debido a que no se tienen manuales para los procesos que permitan un mejor desempeño, lo que se complementa con la pregunta 4 de la encuesta a los proveedores y clientes pues manifiestan en su gran mayoría que son atendidos por personal diferente, o sea que los rotan de sus puestos de trabajo.
Una baja en el rendimiento laboral de los empleados creará insatisfacción a los directivos de la empresa	Las respuestas obtenidas en la pregunta 3 de la encuesta al personal de Fitceng S.A. confirman que el mal rendimiento en el puesto de trabajo genera insatisfacción en los superiores de la empresa, pudiendo esto desembocar en o llamados de atención, multas, e incluso despidos del personal.
La mala atención a los clientes ocasionará la pérdida de los mismos	En base a las respuestas de la pregunta 4 de la encuesta al personal se ve que al atender mal a los clientes estos pueden optar por irse de nuestras instalaciones, mas esto aunque parezca incomprensible no provoca ningún efecto en algunos empleados, pues según la pregunta 4 de las entrevistas 3 y 5 se carece de integración en el personal y de pertinencia hacia la empresa.

La incorrecta recuperación de carteras reflejará posibles deudas a proveedores

Se puede corroborar que al manejar de forma equivocada las deudas de los compradores, según las respuestas de la pregunta 5 de la encuesta al personal se pueden tener deudas con las empresas o personas que nos proveen de los productos que ofrecemos a nuestros compradores.

Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. TEMA

Reestructuración del manual de procedimientos administrativos en la empresa FITCENG S. A. de la ciudad de Guayaquil

5.2. JUSTIFICACION

Partiendo de los resultados obtenidos en el la investigación que se realizó, en los cuatro capítulos anteriores, se ha podido comprobar la necesidad imperiosa de mejorar los manuales administrativos si es que se puede decir de esa forma, aunque se ha visto que con lo que cuenta la empresa es procesos empíricos, lo cual quedo en evidencia por parte de los clientes y proveedores al manifestar que no ven procesos al momento de ser atendidos.

Con estos procedimientos se buscara entre otras actividades poder definir las funciones que debe de manejar cada empleado, para que sean responsables por sus puestos de trabajo, eliminando la rotación de personal lo cual mejorará la atención a todas las personas que necesitan algún servicio por parte de Fiteceng S.A.

Se crearán formas de capacitación que permitan mejorar los conocimientos de los trabajadores para mantenerlos actualizados, dentro de las mismas se les impartirá información referente a la compañía para que se sientan identificados con los fines que se buscan y generen empatía con sus superiores.

Todo lo mencionado permitirá estar sin sobresaltos ante una visita de algún representante de entidades que regulan los procesos por parte del gobierno, para lo cual también se les propondrá que pongan en regla las relaciones con los empleados y estos sientan seguridad y preocupación hacia ellos; todo esto creará un

clima digno de prestar los mejores servicios en base a las habilidades de quienes prestar sus servicios en el negocio.

5.3. FUNDAMENTACION

Manuales

Definición

Los manuales son una de las más fuertes herramientas que poseen las organizaciones para desarrollar con más facilidad sus funciones administrativas y operativas.

Es verdad que existen diversos tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de requerimientos, estos pueden clasificarse como un conjunto ordenado que posee la descripción de las actividades que se deben desarrollar por los integrantes de una organización y los procedimientos por medio de los cuales estas actividades son hechas.

Manual administrativo

Consideramos oportuno citar algunos autores con sus criterios acerca de lo que consideran es un manual administrativo, por lo que tenemos las siguientes definiciones:

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa" (PONCE, 2008)

Aspectos positivos del uso y disposición de manuales

- Son una sinopsis de todas de funciones y procesos que se despliegan en una organización, que al no contar con esto se complicaría reunirlos.

- La gestión de los administradores y la toma de decisiones no quedan a expensas de las improvisaciones o criterio propio del superior sino que son reguladas por normas que tienen continuidad en la línea del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.⁵

Clasificación de Manuales Administrativos

Existen muchas categorías de manuales de aplicación en las empresas más se pueden tener en cuenta las siguientes:

- A.- Organización.
- B.- Políticas.
- C.- Procedimientos.
- D.- Del especialista.
- E.- Colaborador.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. OBJETIVO GENERAL

Reestructurar los procesos administrativos de la empresa FITCENG S.A., por medio de herramientas administrativas, buscando optimizar las funciones que se desarrollan en la organización.

5.4.2. OBJETIVOS PARTICULARES

- ✓ Delimitar los cargos a desempeñar por parte de los empleados de la empresa usando los manuales funcionales para mejorar los procedimientos que se realizan.

⁵ www.frrg.utn.edu.ar/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt

- ✓ Planificar un grupo de capacitaciones para que los trabajadores se encuentren en constante formación, con lo que se beneficiarán al desenvolverse de una manera más adecuada provocando un mejor cumplimiento de los fines empresariales.
- ✓ Implantar una bien cimentada estructura en toda la compañía que permita desempeñarse en un ambiente laboral idóneo, brindando tranquilidad a todos quienes forman parte de Fitceng S.A.

5.5. UBICACIÓN

El sitio donde se llevará a cabo la propuesta es:

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: García Moreno

Calles: Portete 1822 y Av. Del Ejército

Email: ventas@fitceng.com

Teléfonos: 2377168 – 2377561

5.6. FACTIBILIDAD

Administrativa: El apoyo de parte de los superiores de la empresa y su predisposición para aportar con lo que se necesite esta concedido lo cual hace posible que se realice lo necesario.

Presupuestaria: Estos valores serán cubiertos por las personas que desarrollan todo el estudio y la propuesta del proyecto, aunque no son cantidades elevadas.

Técnica: Al poseer instalaciones con espacio adecuado se facilitan las mejoras que se propondrán, pues se mejorará la ubicación de los empleados, lo cual provocará un mejor desempeño de sus actividades.

5.7. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Debemos indicar que FITCENG S.A. cuenta con su misión, visión, valores logotipo y eslogan establecido, por lo que se nos pidió se respetara esa parte de la empresa, inclusive al sugerir darle colores a su logotipo se no se nos dijo que era algo a gusto de sus fundadores y que respetemos esa decisión.

Logotipo



Eslogan

“Repuestos para tractocamiones”

Misión

Atender con efectividad las necesidades mecánicas de la industria del transporte terrestre pesado del país, suministrando repuestos para dar así soluciones con excelente respaldo técnico.

Visión

Ser en el mercado local la mejor empresa proveedora de repuestos sobresaliendo por la agilidad de atención, competitividad de precio, facilidad de pago y disponibilidad de stock.

Valores

- ✓ **Respeto:** Nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral.
- ✓ **Lealtad:** Hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa.
- ✓ **Profesionalismo:** Se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas.

Análisis Situacional

Foda

Cuadro 18

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura propia	Desconocimiento de las características de los productos por parte del personal.
Comercialización de marcas reconocidas	Rotación del personal
Sistema crediticio	Estrategias publicitarias
Alto nivel de aceptación en el mercado	Poca comunicación
Ubicación idónea del producto en exhibición.	Escasos incentivos al personal
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Disminución de tasa de interés.	Economía del país
Crecimiento del sector empresarial.	Disminución de la demanda
Facilidades en otorgamiento de créditos de consumo.	Incremento de la inflación.
Reconocimiento a nivel local y nacional.	Fenómenos naturales
Publicidad en los medios de comunicación	Competencia en el mercado

Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Fofadoda

Cuadro 19

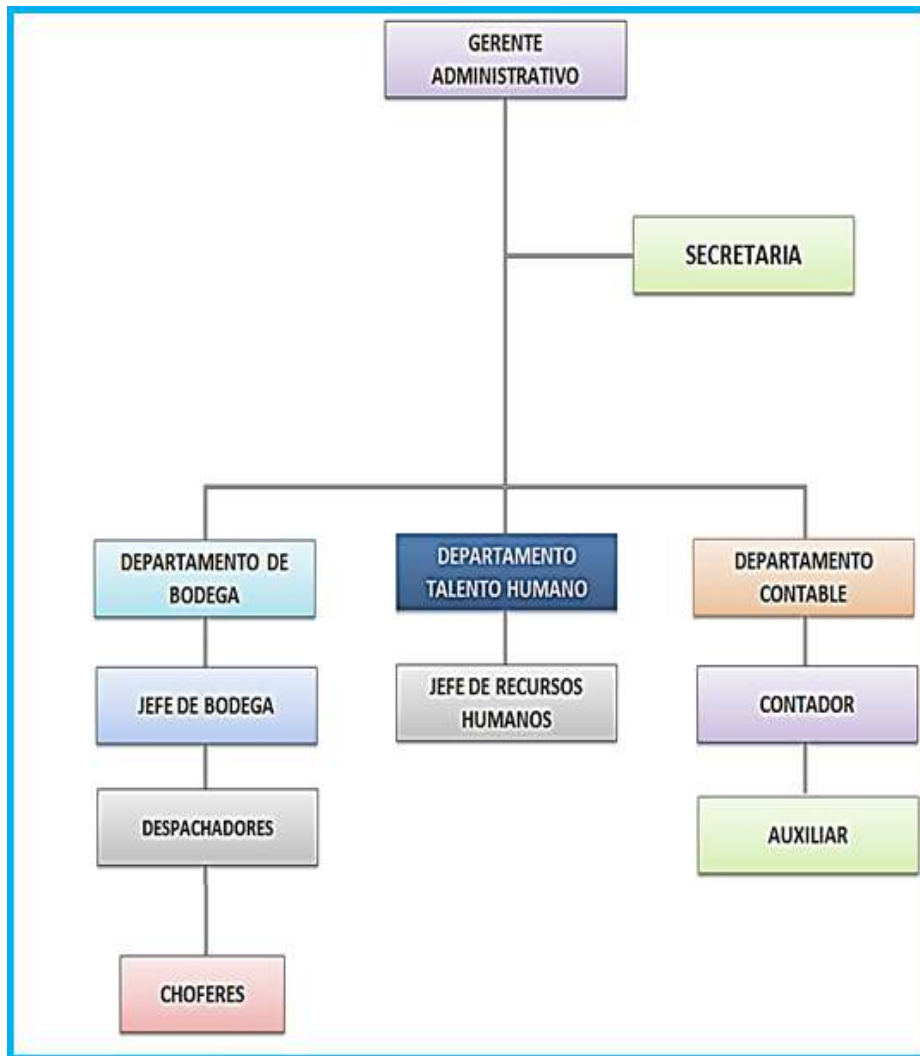
FO:	DO:
Mantener las líneas de créditos a nuestros clientes leales y puntuales.	<p>Establecer un plan de capacitación al personal.</p> <p>Ofrecer estímulos al personal que cumpla con las cuotas de ventas asignadas.</p>
capacitar al talento humano a través de charlas o capacitaciones, brindando un servicio de calidad.	Implementar políticas de estudio de créditos.
Dar a conocer a la ciudadanía donde estará ubicada la empresa, empleando para ello estrategias promocionales que impacten en las personas la presencia de esta alternativa empresarial.	Implementar incentivos de pronto pago a los clientes.
FA:	DA:
Implementar estrategias promocionales de incentivo a la demanda.	Brindar al personal capacitaciones en temas de atención al cliente y servicio postventa.
Mantener sistemas de créditos que impulsen el incremento del nivel de ventas.	Incrementar los incentivos a los vendedores, sobre todo en épocas de bajos niveles de ventas.
Establecer planes de contingencias que contrarresten efectos del invierno.	Motivar al personal constantemente, reconociendo sus beneficios laborales y respetando sus horarios de trabajo, logrando de esta manera un ambiente agradable de trabajo.
El proyectar una buena imagen al mercado es una estrategia de posicionamiento, por ello, es necesario contar con una adecuada infraestructura, en la cual se distribuya adecuadamente las áreas de la microempresa.	

Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

Organigrama

Cabe mencionar que esta es la opción que se plantea a los propietarios de la empresa para que se manejen de mejor manera los procesos.

Gráfico 16



Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

FUNCIÓN: GERENTE ADMINISTRATIVO

Naturaleza del cargo

Planear, dirigir, controlar todas las funciones y actividades que desempeñan los departamentos, con el objetivo de tener mejor desarrollo organizacional y cumplimiento de metas.

Funciones Específicas

Identificar y Solucionar problemas de los diferentes departamentos.

Motivar al Personal.

Evaluar el Rendimiento del empleado en base a lo establecido.

Aprobar Estados Financieros, Registros Contables, Informes, Control de Asistencia de Personal y realizar pagos a proveedores.

Perfil

Edad: 30 a 35 años

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Educación: Título Universitario de Tercer Nivel de Administración de Empresas o carreras afines.

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Iniciativa y talento para los negocios

Pensamiento Estratégico

Trabajo en Equipo y liderazgo

FUNCIÓN: SECRETARIA

Naturaleza del cargo

Colaborar y cumplir con las funciones delegadas por el administrador, para un mejor desarrollo y administración de la empresa.

Función específica

Coordinar la selección y contratación del personal.

Custodiar los documentos internos de la empresa.

Controlar los horarios de entrada y salida del personal.

Coordinar visitas con los proveedores para la obtención de insumos

Recibir y verificar que la mercadería llegue siempre en óptimas condiciones.

Analizar proveedores con el fin de obtener mayor financiamiento y menor costo en los productos.

Mantener un buen trato con los clientes.

Perfil

Edad: 23 a 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Educación: Estudios Superiores de Administración de Empresas o carreras afines. (Cursando Tercer año en adelante).

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Negociación

Calidad del trabajo

Habilidad analítica

Conocimiento de la industria y el mercado

Aprendizaje continuo

Trabajo en equipo

FUNCIÓN: JEFE DE BODEGA

Naturaleza del cargo

Es el responsable de asegurar un stock permanente de productos, despachar y mantener un claro registro de las existencias.

Funciones Específicas

Realizar ingreso de la mercadería.

Realizar reportes.

Entregar mercadería previa autorización del gerente.

Solicitar el abastecimiento de la mercadería a producción.

Perfil

Edad: 25 a 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Educación: Estudios Superiores de CPA (Cursando cuarto año en adelante).

Experiencia: 1 año

Calidad del trabajo

Dinamismo

Control

Confianza en sí mismo

FUNCIÓN: DESPACHADORES

Naturaleza del cargo

Atender de forma personalizada al cliente, entregando el producto según la orden de despacho.

Funciones Específicas

Verificar la factura.

Despachar el producto.

Entrega copia de factura al cliente

Realiza informe de productos entregados.

Entregar las facturas despachadas en el día al jefe financiero.

Perfil

Edad: 20 a 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Educación: Bachiller.

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Capacidad para aprender

Dinamismo

Responsabilidad

Tolerancia a la presión

FUNCIÓN: CARGADORES

Naturaleza del cargo

Realizar todas labores que comprende en cargar los productos a la bodega, en forma sistematizada.

Funciones Específicas

Clasificar los productos.

Determinar el método de selección.

Informar alguna anomalía con los productos (arroz)

Mantener el área de trabajo limpia.

Perfil

Edad: 18 años en adelante.

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Responsabilidad

Iniciativa

Tolerancia a la presión

Educación: Bachiller

FUNCIÓN: CONTADOR

Naturaleza del cargo

El contador tiene la responsabilidad de llevar al día los pagos a realizarse dentro y fuera de la microempresa, también de tener al día los estados financieros tales como balance general, estado de pérdidas y ganancia, gastos, etc.

Funciones Específicas

Cancela facturas, notas de venta y ticket por el pago de los proveedores y personal,

Realiza el arqueo de caja quincenal o mensual de la microempresa.

Realiza el rol de pagos y conciliación de cuentas mensual.

Contabilizar las ventas mensuales.

Se encarga de cancelar los impuestos.

Contabilizar los gastos mensuales.

Perfil

Edad: Entre los 28 y 34 años.

Género: Indistinto.

Estado civil: Indistinto.

Educación: Título superior de Ingeniero en C.P.A. o carreras a fines

Experiencia mínima de 2 años en el desempeño de cargos similares.

Manejo de programas básicos de office.

Manejo de programa de Excel.

Manejo del programa Minitad

Leyes y normas que rigen y se aplican al sector de la microempresa.

Herramientas de control contable y financiero.

Rapidez mental y numérica en todas las actividades a emprender.

Capacidad para trabajar en equipo.

Capacidad de trabajo bajo presión.

FUNCIÓN: AUXILIAR CONTABLE

Naturaleza del cargo

El auxiliar contable-cajero(a) será responsable de recibir la orden de pedido, para luego realizar el cobro del mismo al cliente, contribuyendo a mantener las expectativas de servicio e imagen de la microempresa. También servirá de ayuda y soporte contable en lo que se refiere al manejo de caja.

Funciones Específicas

Emite facturas, notas de venta y ticket por el pago del consumo realizado por los clientes.

Realiza el arqueo de caja diario de la empresa.

Realiza el rol de pagos y conciliación de cuentas.

Contabilizar las ventas.

Contabilizar los impuestos.

Contabilizar los gastos.

Perfil

Edad: Entre los 20 y 30 años.

Género: Indistinto.

Estado civil: Indistinto.

Educación: Ser estudiante de los primeros años de Universidad en la carrera de C.P.A. o carreras afines. Experiencia mínima de 1 año en el desempeño de cargos similares.

Herramientas de control contable y financiero.

Rapidez mental y numérica en todas las actividades a emprender.

Debe ser cordial y atento en el trato con los clientes.

Capacidad para trabajar en equipo.

Debe ser proactivo en todas sus tareas a realizar.

FUNCIÓN: CHOFER.

Naturaleza del cargo

Tiene la responsabilidad de llevar los pedidos a los clientes mayoristas o minoristas que pueden ser dentro o fuera de la Ciudad.

Funciones específicas

Entregar los pedidos a tiempo, sin retrasos

Se encarga de receiptar el dinero del pedido y entregar la debida factura y el producto al cliente.

Realiza informe de entrega.

Perfil

Edad: 25 a 35 años en adelante.

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Responsabilidad

Tolerancia a la presión

Dinamismo y energía

Educación: Bachiller

Experiencia: Poseer 2 años de experiencia laboral en cargos similares.

FUNCIÓN: JEFE DE TALENTO HUMANO

Naturaleza del cargo

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el talento humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

Funciones específicas

Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo (Gestión de Plantillas).

Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la organización (Administración de Personal).

Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener estas personas así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas).

Atraer a las personas con los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes existentes (Selección).

Facilitar la incorporación e integración de las personas dentro de la organización (Acogida).

Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización a través del salario emocional (Motivación).

Crear canales de relaciones verticales, horizontales y transversales entre todos los miembros de la organización (Comunicación).

Establecer las características del desempeño y evaluar “el qué y el cómo” (Evaluación del Desempeño).

Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales (Formación).

Perfil

Edad: 28 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Conocimiento sobre la naturaleza de la empresa

Control del personal

Habilidad analítica

Educación: Estudios superiores en Ingeniería

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Cursos de especialización

Ética y comportamiento humano

Las prácticas del sistema de recursos humanos.

Las técnicas de administración de recursos humanos.

La Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.

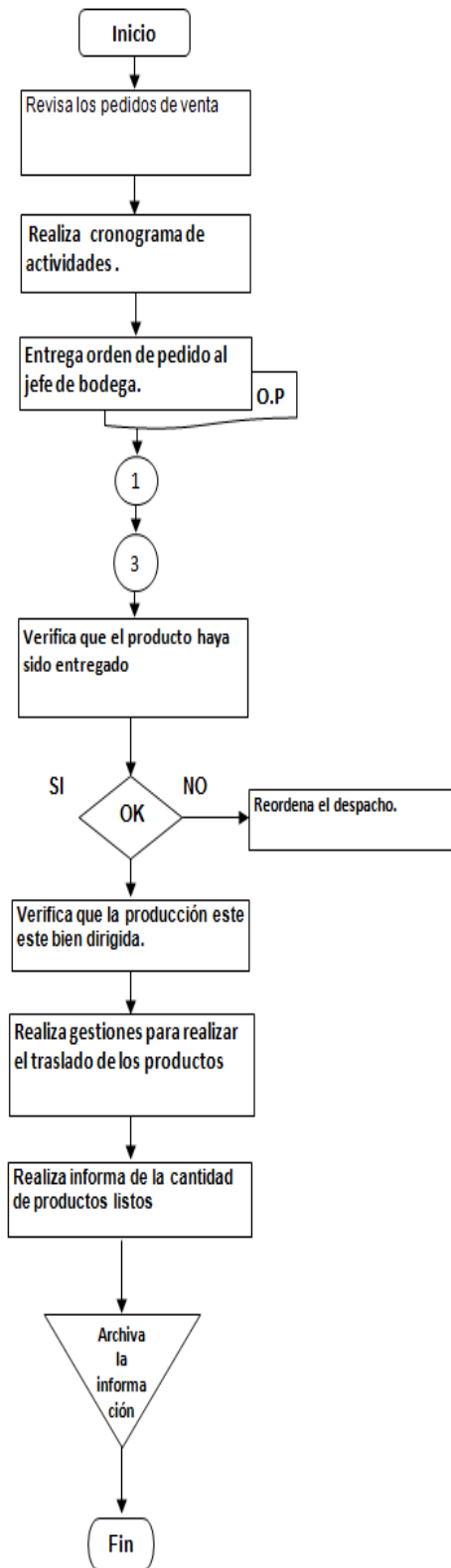
Procesos en los que interviene

Reclutamiento del personal

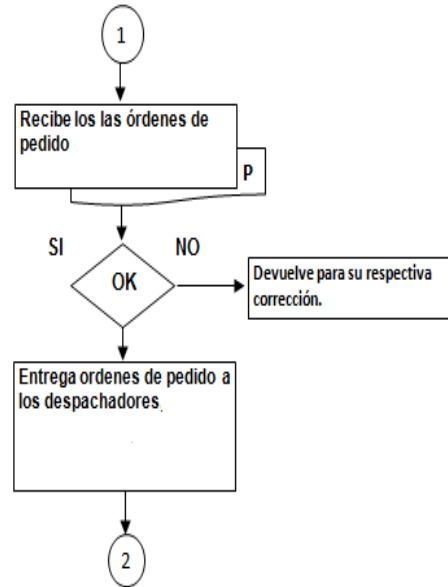
Selección del personal.

PROCESOS

ADMINISTRADOR

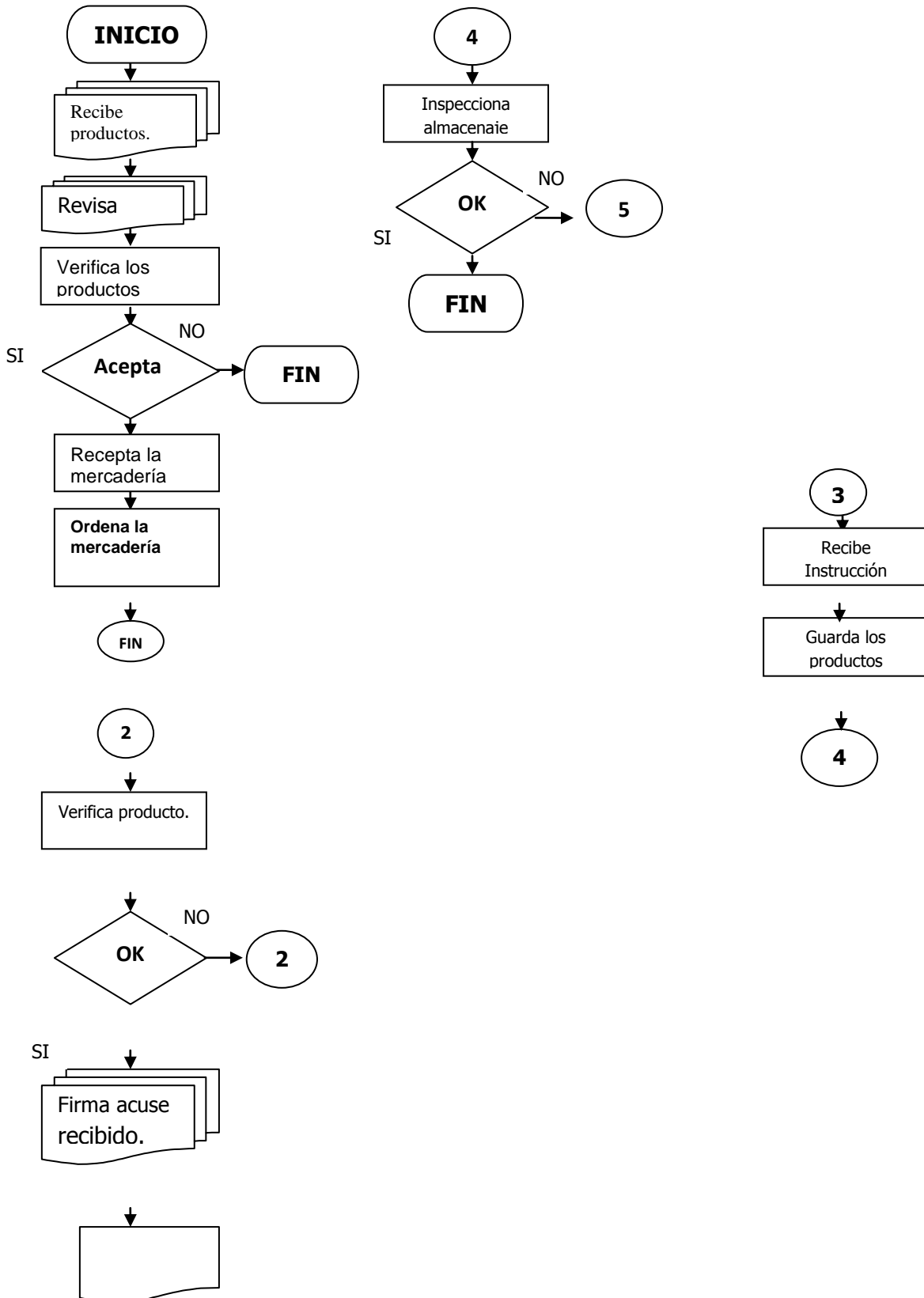


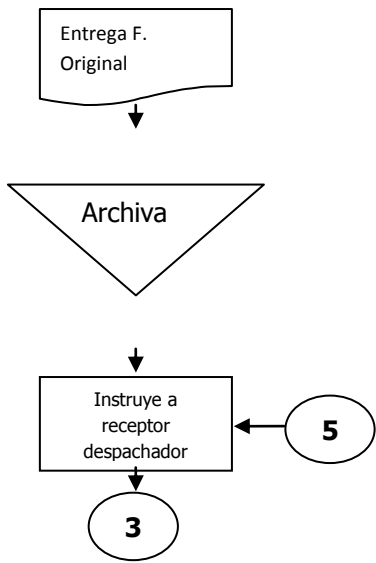
JEFE DE BODEGA



RECEPCION DE MERCADERIA

JEFE DE BODEGA

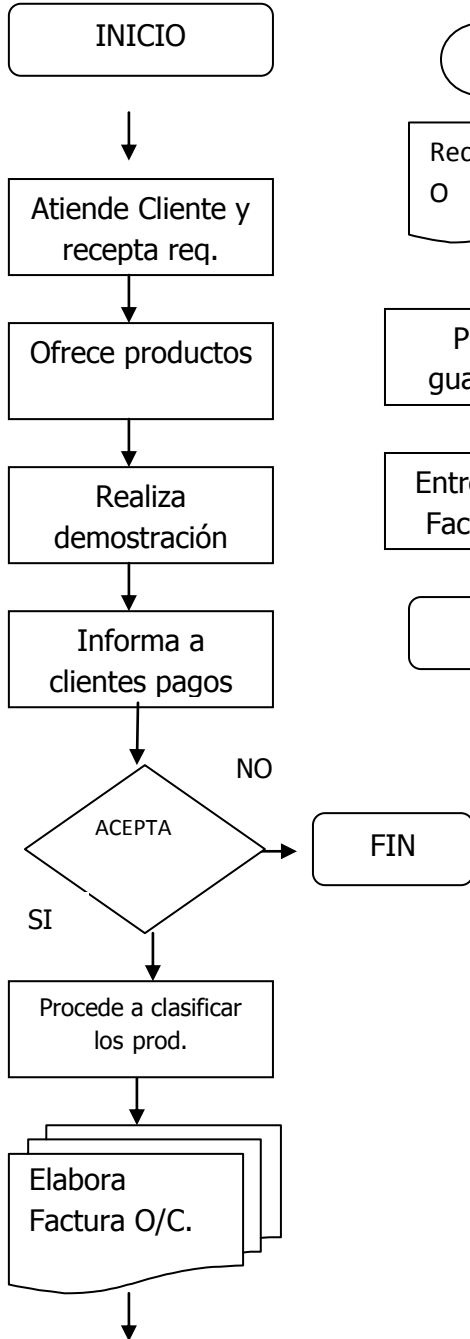




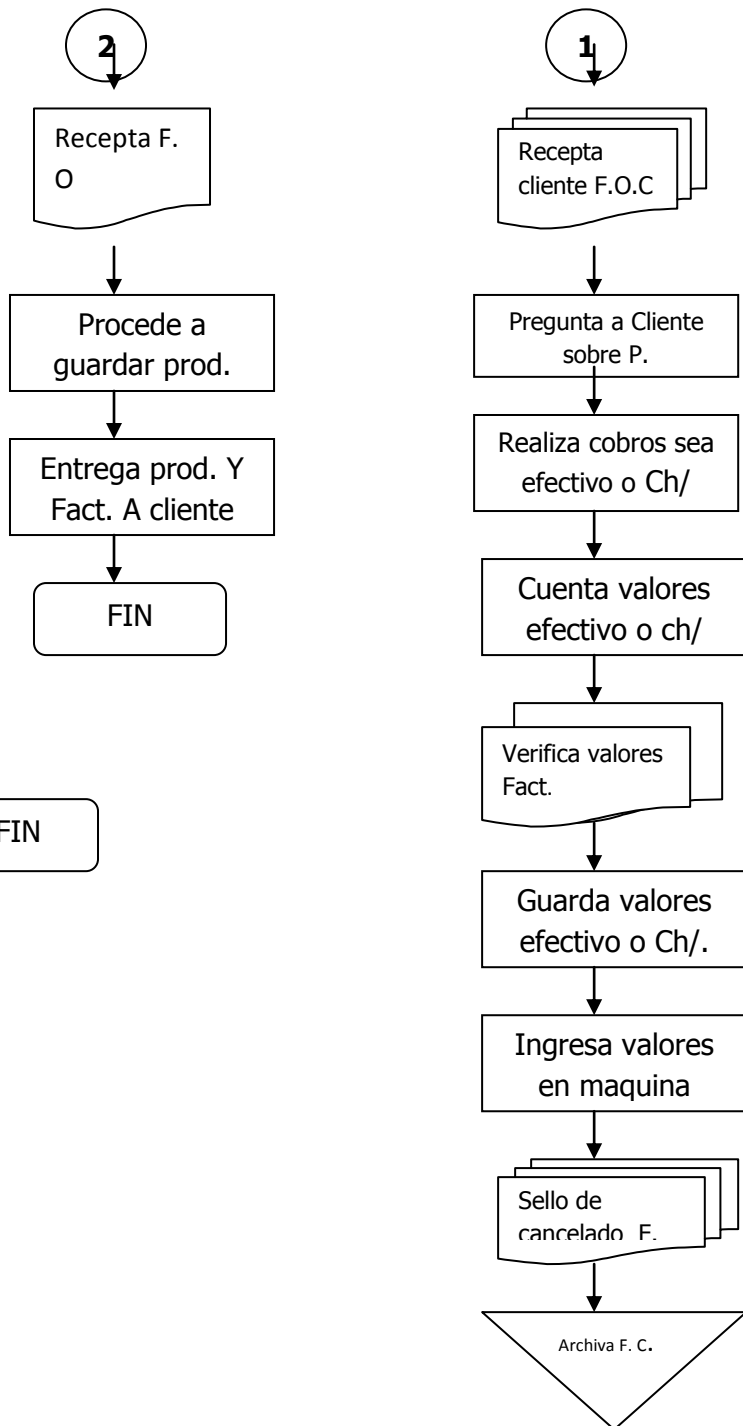
F= Factura
O= Original

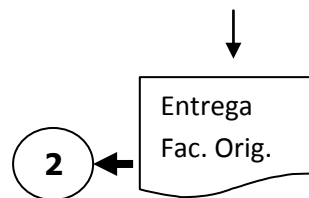
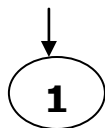
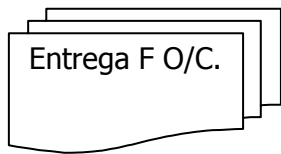
VENTAS

DESPACHADOR



AUXILIAR CONTABLE



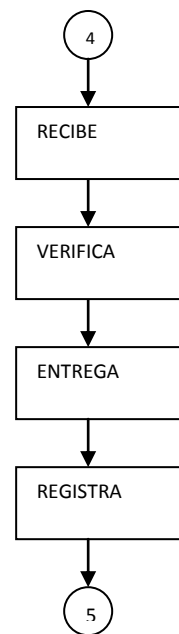
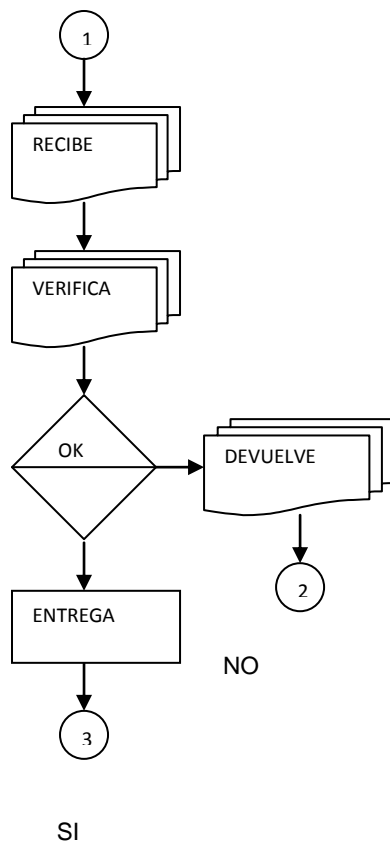
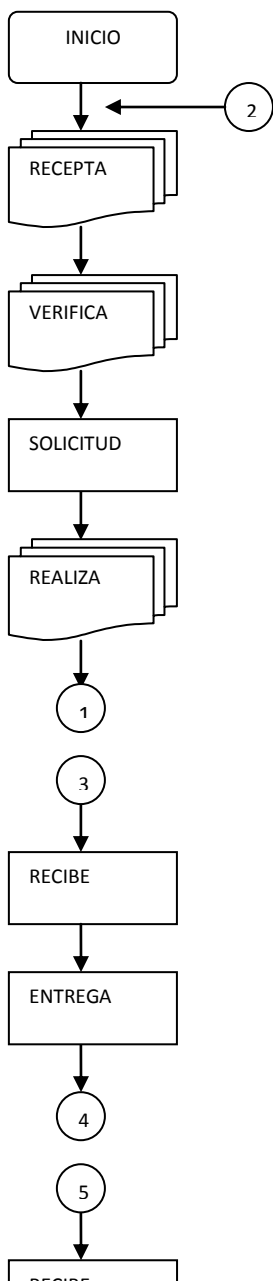


PAGO SERVICIOS BÁSICOS

AUXILIAR

CONTADOR

GERENTE

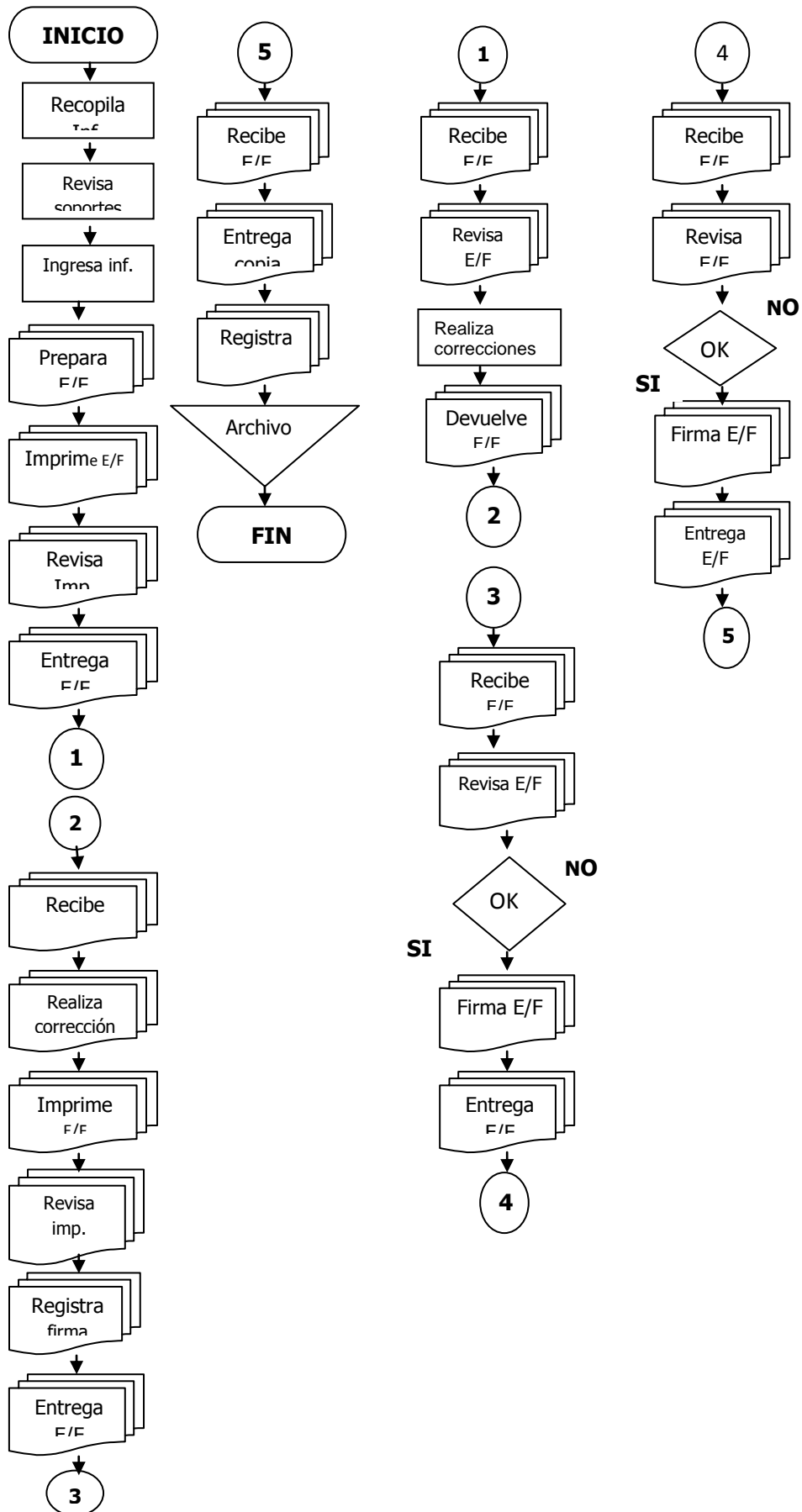


ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

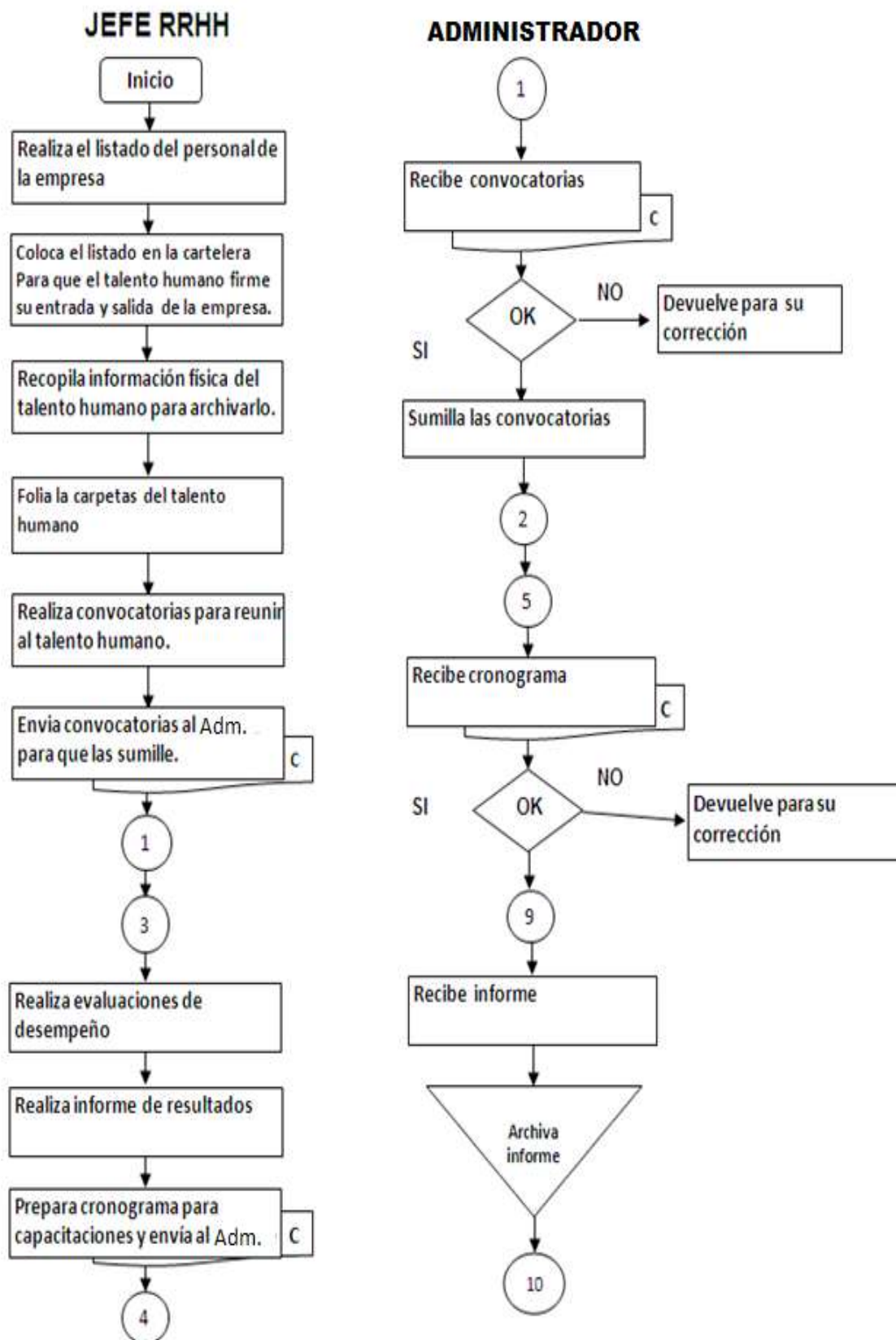
AUXILIAR

CONTADOR

GERENTE



RECURSOS HUMANOS





5.7.1 Actividades

Proceso de capacitación

1. **Diagnóstico:** Detectar de las necesidades de capacitación
2. **Planeación:** Programar de capacitación que supla necesidades
3. **Implementación:** Desarrollar del programa de capacitación
4. **Evaluación:** Validar de los resultados.

DIAGNOSTICO: No se posee en la actualidad de un programa de capacitación.

PLANEACIÓN: Al desear desarrollar un programa para capacitar al personal se ve la necesidad de introducir un taller integrativo, el que permitirá detectar necesidades y conocer, lo que se debe de cubrir en la empresa.

Para esto se desarrollará el siguiente taller de integración.

A) Introductorio

QUE HACER:

Conocer el organigrama de la empresa y su normativa.

COMO HACERLO:

Presentación de directivos y personal de la empresa

Entrega de la normativa.

PARA QUIEN, CON QUE Y EN QUE TIEMPO:

Personal de la empresa

Organigrama

20 minutos

B) De sensibilización

QUE HACER:

Concienciar a los trabajadores del mejoramiento en su desempeño.

COMO HACERLO:

Charla

Video

PARA QUIEN, CON QUE Y EN QUE TIEMPO:

Personal de la empresa

Pizarra, Audiovisual

30 minutos

C) De desarrollo

QUE HACER:

Determinar las falencias en el desempeño.

COMO HACERLO:

Exponer las necesidades particulares y generales.

PARA QUIEN, CON QUE Y EN QUE TIEMPO:

Personal de la empresa

Pizarra

30 minutos

D) De intervención

QUE HACER:

Invitar a ser partícipes del mejoramiento.

COMO HACERLO:

Conocer los requerimientos de los inmiscuidos

PARA QUIEN, CON QUE Y EN QUE TIEMPO:

Personal de la empresa

Pizarra

30 minutos

E) Final

QUE HACER:

Definir el grado de interés que se tiene por la propuesta.

COMO HACERLO:

Redactar un acta de compromiso.

PARA QUIEN, CON QUE Y EN QUE TIEMPO:

Personal de la empresa

30 minutos

IMPLEMENTACIÓN: A parte de la puesta en marcha en la implementación, la capacitación conlleva a generar una relación de aprendizaje continuo e instrucción; siendo la instrucción la enseñanza organizada de una actividad asignada, y el aprendizaje aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta en el sentido de lo que se instruyó.

- ✓ Dentro del proceso de implementación se tienen algunos factores como:
- ✓ Adecuación del programa de capacitación según lo que necesite la empresa.
- ✓ La calidad que posee el material presentado.
- ✓ El nivel de conocimiento de los instructores.
- ✓ La predisposición de los aprendices.

EVALUACIÓN: La parte final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados que se han obtenido, se deben de considerar dos aspectos:

- ✓ Comprobar el efecto que ha producido la capacitación en los empleados.
- ✓ Verificar si los resultados de la capacitación están relacionados con la realización de las metas.

Este proceso evaluativo puede ser manejado en tres niveles, los que son:

- ✓ Organizacional
- ✓ De talento humano
- ✓ De tareas y operaciones.

Plan de capacitaciones

TEMA	DURACION	BENEFICIARIOS	AGENDA
Introducción de NIFF para PYMES	40 horas	Dos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción a NIFF ✓ Vigencias ✓ Aplicaciones ✓ Convergencia NEC a NIFF ✓ Políticas y procedimientos de NIFF para PYMES
Actualización tributaria	40 horas	Tres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Últimas reformas tributarias ✓ Manejo de formularios 102 102A 101 ✓ Calculo anticipado del impuesto a la renta ✓ Nuevos cálculos para pagos de multas del SRI
Manejo de personal y nómina	40 horas	Dos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de nomina ✓ Modelos de contrato de trabajo ✓ Formulario 107 ✓ Trabajadores en relación de dependencia ✓ Desahucio ✓ Despido intespestivo ✓ Manejo portal del IESS

Seguridad industrial	60 horas	Cuatro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de seguridad ✓ Seguridad y salud ocupacional ✓ Planificación para identificación de riesgos ✓ Inspección de seguridad ✓ Equipo de protección personal
-----------------------------	----------	--------	--

Cabe recalcar que para el proceso de capacitaciones se buscarán profesionales o empresas certificadas en los temas a tratarse con la finalidad de entregar a los empleados una capacitación que satisfaga todos los requerimientos necesarios para poder estar a la vanguardia en todos los temas que han sido seleccionados.

La totalidad de los valores serán cubiertos por la empresa junto con la alimentación, transporte de ser necesario y todo lo que respecta al desarrollo de estas actividades.

El único requerimiento es la disponibilidad total para sacar el máximo provecho en beneficio de ambas partes.

5.7.2 Recursos

No existe cantidad de valores a ser requeridos para la implementación de la propuesta, puesto que el desarrollo de los procesos lo estamos manejando quienes desarrollamos el proyecto, sin cobrar valores, solo a cambio de poder utilizar la información que requerimos de la empresa.

Los valores que se tendrán que manejar son los referentes a las capacitaciones, los mismos que serán cubiertos por FITCENG S.A., teniendo varias opciones para escoger los facilitadores, teniendo en cuenta a la Universidad Estatal de Milagro, debido al prestigio que posee.

TEMA	DURACION	VALOR	BENEFICIARIOS	TOTAL
Introducción de NIFF para PYMES	40 horas	\$60 por persona	2	\$ 120
Actualización tributaria	40 horas	\$60 por persona	3	\$ 180
Manejo de personal y nómina	40 horas	\$60 por persona	2	\$ 120
Seguridad industrial	60 horas	\$90 por persona	4	\$ 360
TOTAL				\$ 780

5.7.4 CRONOGRAMA

Cuadro 20

No.	ACTIVIDADES	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Comprobación de la realidad existente	■											
2	Presentación de propuesta a la empresa		■										
3	Aceptación de propuesta		■										
4	Desarrollo de procedimientos			■	■								
5	Plan de capacitaciones					■	■						
6	Redistribución del personal							■	■				
7	Capacitación de todos los miembros									■	■	■	
8	Puesta en marcha de la mejora												■

Elaborado por: Fajardo Martillo Julissa Jahayra
Guerra Guzmán Rosa Amelia

5.7.5. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

La Universidad Estatal de Milagro y la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales se encargarán de analizar el presente estudio y propuesta con el fin de determinar los lineamientos con que será evaluado, en vías de ponerlo al servicio de la colectividad o industria privada si así lo ameritan necesario.

CONCLUSIONES

- ✓ Se ha logrado reestructurar los procesos administrativos por medio de organigramas y fichas de cargos, lo cual dará paso a un mejor desenvolvimiento en las funciones de la empresa.

- ✓ Los empleados cuentan con las funciones específicas que deben desempeñar en cada uno de los cargos que se les asigna, esto soportado con los procedimientos en los cuales están incluidos.

- ✓ Se ha logrado planificar un proceso de capacitaciones para que se estén constantemente formando los empleados, con lo cual podrán cumplir mejor las actividades encomendadas.

- ✓ La estructura ha quedado establecida con lo que se espera tener un ambiente laboral digno de una empresa pionera en la rama a la que se dedica FITCENG S.A., que es la proyección que se ha establecido conseguir.

RECOMENDACIONES

- ✓ Generar capacitaciones por lo mínimo una vez cada año para todo el personal que labora en la organización.

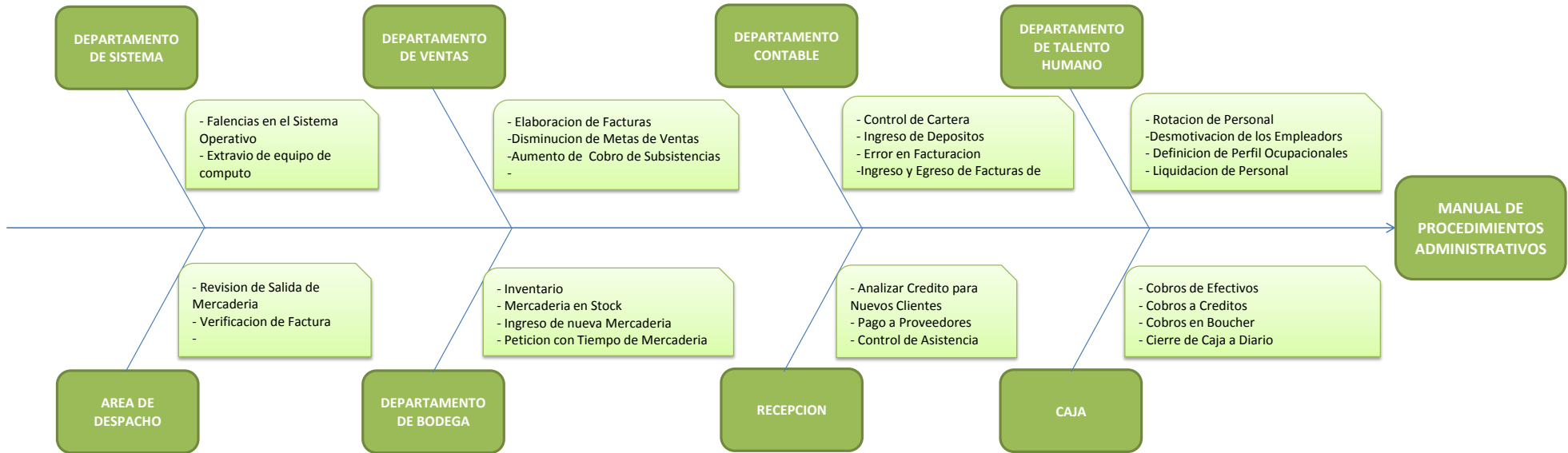
- ✓ Dar a conocer los cambios y las diferentes asignaciones que se generen a los empleados para que se sientan con mayor compromiso hacia la empresa, al ser tomados en cuenta al momento de comunicar las situaciones que ocurren en la compañía.

- ✓ Desarrollar manuales de funciones para las áreas que se vayan creando con el pasar del tiempo, debido a la expansión que se espera tenga la empresa en las instalaciones actuales o en posibles sucursales.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AVILÉS, C.V (2009) Metodología de la Investigación Científica, Quito, Sur Editores.
- ✓ PONCE, A. R. (2008). ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA. MEXICO: LIMUSA
- ✓ HORACIO, L. S (2009) Contabilidad Administración y Economía. Buenos Aires
- ✓ ECUADOR, I. D (2009) Control Interno. Marco Integrado, Guía para la Supervisión de Sistema de Control Interno, Quito.
- ✓ VILLALVA, Carlos (2008) Guía para la elaboración de Anteproyectos y Proyectos.
- ✓ GARCIA RESTREPO (2008) INTRODUCCION A LAS FINANZAS SEGUNDA EDICION. MAC GRAW HILL.,
- ✓ Mangones, G. H. (2006). Diccionario de Economía. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- ✓ <http://hdl.handle.net/123456789/47>
- ✓ <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2082>
- ✓ <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4859>
- ✓ <http://repositorio.ute.edu.ec/handler/123456789/11195>
- ✓ http://www3.espe.edu.ec:8700/handle/21000/1058/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=20&etal=-1&null=&offset=180
- ✓ http://www.normalsanpedroalejandrino.edu.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=42
- ✓ http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_1.htm
- ✓ <http://www.uniandesonline.edu.ec/publicaciones/librofinal.pdf>
- ✓ www.bibliotecasdelecuador.com.
- ✓ www.dspace.espol.edu.ec/bitstream.
- ✓ www.financiero.com/diccionario_financiero.
- ✓ www.frrg.utn.edu.ar/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt

PROBLEMA SUBPROBLEMA	SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVO GENERAL OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL HIPOTESIS ESPECIFICA	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	EFFECTOS
Carencia de procedimientos para realizar funciones administrativas y operativas dentro de FITCENG S. A.	¿Cuáles son los inconvenientes que causan carecer de procedimientos para realizar funciones en la empresa?	Realizar un estudio que nos permita conocer las razones por las cuales la empresa carece de procedimientos para realizar funciones administrativas y operativas, valiéndose de entrevistas y encuestas para conocer su realidad organizacional	La carencia de procedimientos para realizar funciones administrativas y operativas dentro de la empresa generará perdidas económicas	Carencia de procedimientos	Pérdidas económicas	PÉRDIDAS ECONÓMICAS , Inestabilidad dentro del mercado, competencia en nicho de mercado
Rotación de personal	¿Por qué investigar las razones por las que se genera rotación de personal en la empresa?	Identificar las razones por las que existe rotación de personal	El alto índice de rotación de personal perjudicará la administración de FITCENG S.A.	Rotación de personal	Administración de empresa	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA , empleados insatisfechos, gastos excesivos.
Bajo desempeño laboral	¿Por qué existe bajo rendimiento laboral en los empleados?	Definir los motivos por los que se refleja bajo rendimiento laboral	Una baja en el rendimiento laboral de los empleados creará insatisfacción a los directivos de la empresa	Bajo rendimiento laboral	Insatisfacción a directivos	INSATISFACCIÓN A JEFES/DIRECTIVOS , despidos intempestivos, problemas entre empleados
Mala atención al cliente	¿A que se debe que el empleado de una mala atención al cliente?	Lograr una excelente atención al cliente	La mala atención a los clientes ocasionará la pérdida de los mismos	Mala atención	Pérdida de clientes	PEDIDA DE CLIENTES , quejas, llamado de atención a empleados
Incorrecta recuperación de cartera de clientes	¿Por qué no se da una correcta recuperación de cartera de proveedores?	Verificar las carteras vencidas de los clientes	La incorrecta recuperación de carteras reflejará posibles deudas a proveedores	Incorrecta recuperación de cartera	Deudas a proveedores	Pérdidas financieras y de clientes, índice de cobranzas elevado, DEUDAS A PROVEEDORES





ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA FITCENG S.A.

1.- El carecer de procedimientos para realizar las funciones administrativas en la empresa genera:

- a) Pérdidas económicas
- b) Inestabilidad laboral
- c) Deficiente manejo interno
- d) Retraso en las actividades

2.- La constante rotación del personal que presta sus servicios provoca:

- a) Gastos excesivos
- b) Personal insatisfecho
- c) Deficiente clima laboral
- d) Mala administración de la empresa

3.- Cual de las siguientes opciones considera la más propensa a ocurrir al momento de tener un bajo desempeño laboral:

- a) Insatisfacción de los directivos
- b) Rencillas entre el personal
- c) Despidos intempestivos
- d) Multas

4.- Al ofrecer una mala atención a los clientes, se podría dar paso a:

- a) Llamadas de atención por parte de los superiores
- b) Pérdida de clientes
- c) Quejas por parte de los usuarios
- d) Inestabilidad en el mercado

5.- El poseer una incorrecta recuperación de cartera da origen a:

- a) Alto índice de cobranzas
- b) Retraso en el pago a empleados
- c) Deudas con los proveedores
- d) Problemas con los directivos

6.- Considera que su jefe es una persona accesible cuando a cualquiera de los empleados se les presenta un imprevisto:

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

7.- De qué forma considera que se mejoraría el ambiente donde laboran:

- a) Respetándose siempre
- b) Teniendo estabilidad laboral
- c) Conociendo los fines de la empresa
- d) Incentivando el emprendimiento de los empleados

8.- Considera que la constante capacitación a los empleados de la empresa podría mejorar el desempeño laboral de los mismos:

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Nada

9.- El desarrollo de manuales de procedimientos para el área administrativa de la empresa mejoraría el funcionamiento de Fiteceng S.A.

- a) Si
- b) No



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES Y CLIENTES DE LA EMPRESA FITCENG S.A

1.- Al momento de ser atendido que espera por parte de los empleados de la empresa:

- a) Amabilidad
- b) Agilidad
- c) Seguridad

2.- Considera que el personal que lo atiende está comprometido con la organización:

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Nada

3.- La rapidez caracteriza a las personas que lo atienden:

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

4.- Los trabajadores que interactúan con usted son:

- a) Conocedores del cargo
- b) Rotativos en esa función
- c) Colaboradores en lo solicitado

5.- Como considera el proceso con que se toma su pedido o entrega:

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo
- d) No veo procesos

6.- El nivel de importancia que le da al tener reglamentos a seguir para tratar al proveedor o cliente es:

- a) Máximo
- b) Indiferente
- c) Mínimo



ENTREVISTA

NOMBRE:

CARGO:

1.- ¿Por qué considera que se presentan inconvenientes con el desarrollo de los empleados administrativos de la compañía Fitceng S.A.?

2.- ¿De qué manera solucionaría los inconvenientes que se presentan administrativamente en la empresa?

3.- Basado en su criterio, el desempeño de los empleados de la empresa ¿cómo lo cataloga?

4.- Considera necesario y en qué medida de así serlo, la pertenencia que deben de sentir los empleados de una empresa por las metas de la misma.

5.- ¿Cuales serían los mejores métodos de incentivar a los trabajadores de la empresa?