



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA

DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION

DEL TITULO

DE INGIENERIA COMERCIAL MENCION FINANZAS

TITULO DEL PROYECTO:

**“RESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN
LA EMPRESA KEDE CONSULTING S.A.”**

AUTORAS: `

MORA JARAMILLO SILVIA

VASQUEZ NARANJO GRABIELA

TUTOR:

LSI. CRISTHIAN A. ROCHA HARO

MILAGRO, ABRIL DEL 2012

ECUADOR

CERTIFICADO DE ACEPTACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Título **“RESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA KEDE CONSULTING S.A.”**

Presentando como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de ingeniero comercial, mención Finanzas.

El mismo que debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por las egresadas

Silvia Elizabeth Mora Jaramillo	C.I. 0925719122
Grabiela Mariuxi Vásquez Naranjo	C.I. 0918224015

Milagro, 26 de Abril del 2012

Tutor

LSI. Cristhian A. Rocha Haro

DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION

Las Egresadas SILVIA ELIZABETH MORA JARAMILLO y GRABIELA MARIUXI VASQUEZ NARANJO, mediante la presente manifestamos ser autores del proyecto **“RESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA KEDE CONSULTING S.A.”**

El mismo que ha sido realizado bajo la tutela del LSI. Cristhian Rocha en calidad de tutor y que ponemos a disposición de las autoridades.

Milagro, a los 26 días del mes de Abril del 2012

Silvia Elizabeth Mora Jaramillo
C.I. 0925719122

Grabiela Mariuxi Vásquez Naranjo
C.I. 0918224015



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÈMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES

EL TRIBUNAL EXAMINADOR OTORGA

MEMORIA CIENTIFICA:

DEFENSA ORAL:

TOTAL:

EQUIVALENTE:

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primeramente a Dios Todo Poderoso, fuente de inspiración en mis momentos de angustias, esmero, dedicación, aciertos y reveses, alegrías y tristezas que caracterizaron el transitar por este camino que hoy veo realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible.

A mi madre Miriam Mora Jaramillo que me enseñó desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ella, y a mis maestros que con sus conocimientos me instruyeron para ser una gran profesional.

Silvia Mora

Dedico este trabajo a dios quien me ha brindado la dicha de vivir y guiar siempre cada uno de mis pasos.

Con gran amor a mi madre, a mis hijos y esposo, por haber sido fuente constante de ánimo y apoyo incondicional a lo largo de mi vida, inclusive en el desarrollo de esta tesis que demando de gran esfuerzo.

Grabiela Vásquez

AGRADECIMIENTO

Son numerosas las personas a las que debo agradecer por ayudarme en el logro de mi carrera, mi mayor agradecimiento a los docentes de la Universidad Estatal de Milagro por brindarme sus conocimientos

A mi madre por ser mi inspiración y ejemplo a seguir, en especial a mi tío Reinaldo Mora por brindarme su apoyo incondicional y ser un pilar fundamental en el logro de mi formación Profesional.

Silvia Mora

Agradezco a los distintos maestros de la Universidad Estatal de Milagro, los mismos que sirvieron para la resolución de este trabajo.

En lo académico, al Lcdo. Christian Rocha por la supervisión y sugerencias para la ejecución de este proyecto, destacando su alto perfil en cuanto a docencia.

Grabiela Vásquez

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

MSC. Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “**RESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA KEDE CONSULTING S.A.**” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 26 días del mes de Abril del 2012

Silvia Elizabeth Mora Jaramillo
C.I. 0925719122

Grabiela Mariuxi Vásquez Naranjo
C.I. 0918224015

ÍNDICE GENERAL

RESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA KEDE CONSULTING S.A.

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Problematización	2
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.1.3 Formulación del problema	3
1.1.4 Sistematización del problema	3
1.1.5 Determinación del Tema	4
1.2 Objetivos	
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificación	4
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 Marco Teórico	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.1.2 Antecedentes referenciales	8
2.1.3 Fundamentación	12
2.2 Marco legal	59
2.3 Marco conceptual	59
2.4 Hipótesis y variables	
2.4.1 Hipótesis General	62
2.4.2 Hipótesis Particulares	62
2.4.3 Declaración de variables	62
2.4.4 Operacionalización de las variables	64

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1	Tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general	67
3.2	Población y muestra	69
3.2.1	Características de la población	69
3.2.2	Delimitación de la población	69
3.2.3	Tipo de Muestra	69
3.2.4	Tamaño de La Muestra	70
3.2.5	Proceso de Selección	70
3.3	Los métodos y las técnicas	
3.3.1	Métodos teóricos	70
3.3.2	Métodos Empíricos	71
3.3.3	Técnicas e Instrumentos	71
3.4	Procesamiento estadístico de la información	71

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1	Análisis de la situación actual	72
4.2	Análisis comparativo evolución, tendencia y perspectivas	80
4.3	Resultados	80
4.4	Verificación de hipótesis	81

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1	Tema	83
5.2	Fundamentación	83
5.3	Justificación	85
5.4	Objetivos	
5.4.1	Objetivo General	86
5.4.2	Objetivos específicos	86
5.5	Ubicación	86
5.6	Factibilidad	87
5.7	Descripción de la Propuesta	90

5.7.1 Organigrama propuesto para KEDE CONSULTING S.A	90
5.7.2 Manual de funciones	91
5.7.3 Políticas de créditos y cobranzas	98
5.7.4 controles internos para el área de cobranzas	98
5.7.5 BSC de La Empresa KEDE CONSULTING S.A.	99
5.7.6 Análisis Financiero	105
5.7.7 Impacto	115
5.7.8 Cronograma	116
Conclusiones y recomendaciones	
6.1. Conclusiones	117
6.1.2 Recomendaciones	117
Bibliografía	118
Anexos	121

INDICE DE TABLA

TABLA	Pág.
1 Hipótesis General	62
2 Hipótesis Particular No. 1	63
3 Hipótesis Particular No. 2	63
4 Hipótesis Particular No. 3	63
5 Hipótesis Particular No. 4	64
6 Operacionalidad de las Variables	64
7 Reconocimiento, por parte de la empresa, hacia iniciativas laborales.	75
8 Satisfacción con las condiciones laborales ofrecidas por la empresa	76
9 Coordinación interdepartamental.	77
10 Correcta distribución de la carga laboral	78
11 Verificación de Hipótesis	81

INDICE DE FIGURA

	Pág.
Figura 1 Infraestructura de la empresa	87
Figura 2 Infraestructura de la empresa	87

INDICE DE CUADRO

CUADRO	Pág.
1 Análisis FODA	88
2 Manual de funciones del Gerente General	91
3 Manual de Funciones del Gerente Administrativo-Financiero	92
4 Manual de funciones del Gerente de Comercialización	93
5 Manual de funciones del Director de Capacitación y Logística	94
6 Manual de funciones de Asistente Financiera	95
7 Manual de funciones de Asistente Comercial	96
8 Manual de funciones del Contador	97
9 Balance General de KEDE CONSULTING S.A	105
10 Balance General Proyectado	106
11 Estado de Pérdidas y Ganancias de KEDE CONSULTING	107
12 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	108
13 Flujo de Caja de KEDE CONSULTING S.A	109
14 Flujo de Caja Proyectado.	110

INDICE DE GRAFICO

	Pág.
1 Grafica sobre los resultados pregunta 3 (Trabajadores)	75
2 Grafica sobre los resultados pregunta 4 (Trabajadores)	76
3 Grafica sobre los resultados pregunta 6 (Trabajadores)	77
4 Grafica sobre los resultados pregunta 11 (Trabajadores)	78
5 Las 5 Fuerzas de Porter	89
6 Organigrama	90
7 Balanced Scored Card KEDE CONSULTING S.A	100

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto determinar un diagnóstico sobre los procesos administrativos de la empresa KEDE CONSULTING S.A, ya que esto le permitirá contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad. Además esto permitirá que la empresa incremente en su nivel de eficiencia y competitividad, logrando que se desarrollen iniciativas y compromiso por parte de los Gerentes y empleados.

Por este motivo hemos dividido la investigación en cinco capítulos, el primer capítulo es el planteamiento y descripción del problema donde se analizan todos los procesos para definir el área en que será planteada la investigación con el fin de fijar objetivos que permita llegar a una solución, así como la justificación del proyecto.

En el segundo capítulo se hace referencia al marco teórico donde se expone los antecedentes históricos, el tipo de fundamentación que se utilizará, además de identificar las hipótesis relacionadas y utilizadas en los procesos investigativos.

En el tercer capítulo indicamos que modalidad investigativa se va a utilizar para definir la población a la cual se le realizará la entrevista, así como los métodos y técnicas que emplearemos al momento de realizar la investigación

En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los empleados de KEDE CONSULTING S.A con sus respectivos análisis, así como la verificación de las hipótesis establecidas en el segundo capítulo.

En el capítulo cinco se establece la propuesta de mejoramiento para el área de cobranzas donde se definan las políticas de créditos y cobro, así como la creación de una estructura orgánica definida, la creación de manuales de funciones donde se establezcan las funciones de cada uno de los empleados.

La aplicación de la propuesta, dará grandes beneficios a KEDE CONSULTING S.A., una vez que se inicie la aplicación de la misma, bajo esta perspectiva el impacto que se generará será de tipo económico y administrativo para la empresa, siendo los principales beneficiarios los accionistas y los empleados.

ABSTRACT

The present work has for object to determine a diagnostic about the administrative process of a company KEDE CONSULTING S.A, since to identify the process in a company is a basic work that

Consist in to count with implements for to work effectively and with quality. Furthermore this will permit that the company increment in its level of efficiency and competitiveness, getting that develop initiatives and compromise for part of managers and employees.

For this motive divided the investigation five chapters, the first chapter is the planning and description for the problem where analyze all the aspect about the theme for to define the area in that will be plan the investigation with the purpose of to fix objectives that permit to reach to a solution, this how the justification of the project.

In the second chapter make reference to the theoretic case where expose the historic antecedents, the type of fundamentation that will utilize, furthermore to identify the hypothesis relates and utilizes in the investigative process.

In the third chapter indicate that investigative modality utilize for to define the poblation which will fulfill the interview, thus how the methods and techniques that will engage in the moment to fulfill the investigation.

In the fourth chapter they appear the results obtained of the interview fulfilled to the employees of KEDE CONSULTING S.A with your respective analysis, thus how the verification of the hypothesis establish in the second chapter.

In the fifth chapter establish the proposed of improvement for cashing area where define political of credits and cash thus how the creation of a structure organic definite, the creation of manuals of functions where establish the functions of each one of the employees.

The application of the proposed will give great benefits a KEDE CONSULTING S.A once that initiate the application of it bellow this perspective the impact that will occur will be of type economic and administrative for the company being the principals beneficiaries the shareholders and the employees.

INTRODUCCION

El presente proyecto que se está realizando es con mira a la obtención del título de tercer nivel para realizar un diagnóstico sobre los procesos administrativos de la empresa KEDE CONSULTING S.A.

Por ser un tema nuevo y de amplio interés, se ha enfocado en el desarrollo de los procesos y en detallar información teórica y metodología práctica para ser aplicada en la Empresa.

La ausencia de un proceso administrativo eficiente, lo cual se ve reflejado en la reducción del desempeño de los empleados, debido a la falta de claridad en la designación de funciones.

Esta investigación considera aportar los conocimientos referentes a la aplicación de una reestructuración con tendencia administrativa, cuyo desarrollo requiere de nuevas líneas de investigación con la finalidad de lograr resultados positivos y certeros que confirmen su acierto en el diseño o rediseño de procesos en los diferentes sectores de la empresa.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.2 Problematización

KEDE CONSULTING S.A., es una empresa con tres años en el mercado está dedicada a prestar servicios de adiestramiento técnico especializado y asesoría en áreas específicas dentro de la industria, siendo sus principales clientes el sector eléctrico y petrolero, pero el continuo crecimiento le ha permitido expandirse en cuanto a infraestructura se refiere, es decir se estableció como un negocio familiar creando sus propias oficinas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, sin embargo a medida que se ha ido expandiendo el mismo se está generando problemas en la administración ya que no existen las competencias necesarias en los empleados.

Administrativamente, la empresa presenta una serie de deficiencias que están relacionadas con la lentitud de la toma de decisiones, factor que afecta a los niveles de competitividad, sobre todo en un mercado que exige respuestas e innovaciones rápidas y constantes. Si se analiza la situación planteada es fácil detectar que los procesos contienen falencias como resultado de una equívoca división de funciones y tareas, factor que ha llevado en varios casos a la duplicidad de actividades en algunos puestos de trabajo, cumpliendo en varias ocasiones la misma función por más de dos empleados..

A pesar de que existe un manual de funciones, este no se aplica por parte de quienes integran la empresa, ni existe una preocupación de evaluar el cumplimiento del mismo, esto ha afectado a la forma en que se desarrollan las tareas, las mismas que presentan errores e ineficiencia por parte de quienes deben de cumplirlas.

No existe una estructura orgánica definida, la misma que permitiría establecer los niveles jerárquicos y las funciones de quienes laboran en la empresa, evitando discusiones e intromisiones en la toma de decisiones.

No existen controles internos que determinen la forma correcta en que las que se deben efectuar las labores, estableciendo filtros que bloqueen actividades que terminen perjudicando los intereses administrativos y económicos de KEDE.

No existen políticas de ningún tipo, por ello sus integrantes o funcionarios toman decisiones sin tener una guía que asegure la efectividad de las mismas, factor que perjudica constantemente al progreso de la organización.

No se han definido las líneas de comunicación, llevando muchas veces a comunicar actividades empresariales a personas equivocadas y peor aun profundizando un clima organizacional inapropiado para fomentar el progreso de la institución.

1.1.2 Delimitación del problema

PAIS: Ecuador

PROVINCIA: Guayas

CANTON: Guayaquil

SECTOR: Empresarial

ÁREA: Administrativa

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo afectan los actuales procesos de KEDE CONSULTING S.A. en sus niveles de competitividad?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Por qué la actual división de funciones y tareas afecta a la duplicidad de actividades en algunos puestos de trabajo?

¿De qué forma la ausencia de aplicación sobre los manuales de funciones afectan al desempeño laboral?

¿Cómo afecta a la toma de decisiones la carencia de una estructura orgánica definida?

¿De qué forma la ausencia de políticas y controles internos afectan a los resultados administrativos y económicos de KEDE?

¿Cómo incide la ausencia de líneas de comunicación al clima organizacional de la empresa?

1.1.5 Determinación del tema

“Análisis de los procesos operativos y administrativos de la empresa KEDE CONSULTING S.A que mejoren los niveles de competitividad”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general de la investigación

Determinar las actividades que vuelven ineficiente los procesos de KEDE CONSULTING S.A., a través de un análisis funcional que permita mejorar los niveles de competitividad.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1 Establecer de qué forma la actual división de funciones y tareas afecta a la duplicidad de actividades en algunos puestos de trabajo.
- 2 Analizar los riesgos por la ausencia de aplicación de manuales de funciones que afecten al desempeño laboral.
- 3 Distinguir los factores que afectan la toma de decisiones por la carencia de una estructura orgánica definida.
- 4 Evaluar los resultados obtenidos que ante la ausencia de políticas y controles internos difieren de los esperados en la parte administrativa y económica de KEDE.
- 5 Estimar las consecuencias motivacionales y laborales en los empleados por la ausencia de líneas definidas de comunicación en la empresa.

5.1 JUSTIFICACIÓN

KEDE CONSULTING S.A. con tres años en el mercado desea crecer y fomentar sus actividades, caracterizándose por la satisfacción de sus clientes; sin embargo estos deseos o proyección empresarial se han visto limitados por causa de actividades administrativas que demuestran ineficiencia a tal punto que entorpecen las planificaciones y el logro de los resultados que se habían fijado, este factor deberá ser tratado con cuidado y precisión

Administrativa, de lo contrario se correrá el riesgo de continuar con un trabajo caracterizado por errores y frenos en pro de la competitividad.

Al estar fijada la problemática en los procesos administrativos, la empresa deberá buscar la forma y estrategias de efectuar un estudio sobre los mismos, a fin de volverlos a establecer, aplicando una reingeniería que brinde mayor agilidad a la toma de decisiones y establezca en forma coordinada cuáles serán las actividades a ejecutarse por cada uno de los miembros, de esta forma los resultados sí podrán reflejar una mejora y la continuidad hacia la competitividad, con lo que se espera un aumento en sus utilidades y el mejor posicionamiento de KEDE CONSULTING S.A., como proveedor de servicio de adiestramiento en el sector industrial.

Fomentando una habilidad administrativa que tenga la capacidad de programar el tiempo y coordinarlo con los trabajadores, además de contar con la capacidad de seguir, controlar y vigilar que se cumplan los programas calendarios y compromisos, así como los procedimientos de seguridad, estándares de servicios y normas de calidad que permita de esta manera mayor eficiencia en la organización, nos permitimos la realización de esta investigación que sea un instrumento para una posterior reestructuración en sus procesos administrativos que maximicen el uso de recursos tanto materiales como de personas.

Con el fin de elaborar un informe bien sustentado se va a realizar un estudio que combine el análisis de fuentes documentales como una encuesta que permita identificar los procesos que realiza el personal que labora en KEDE CONSULTING S.A., así como el impacto correspondiente.

Nuestra investigación va permitir la evolución y desarrollo de los trabajadores de la empresa KEDE CONSULTING S.A., aumentando su motivación y mejorando el desenvolvimiento de sus funciones logrando de esta manera mayor eficiencia en la organización

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.2 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Ecuador cuenta con industrias del sector eléctrico es precisamente por este motivo, que estas empresas tienen el reto de capacitar a su recurso humano en las diferentes áreas de construcción de redes de distribución eléctricas. Sobre todo tomando en cuenta que en la actualidad el recurso humano no cuenta con capacitación formal, ya que gran parte de la oferta laboral es personal empírico, o está formado en otra especialidad., por este motivo nace la idea de crear KEDE Consulting S.A conformada por 4 mujeres emprendedoras dispuestas arriesgarse en el mercado eléctrico, que venían laborando en una empresa del sector eléctrico por un espacio de 10 años, cuando salieron de ELECTROGUAYAS decidieron conformar una empresa, ya que tenían la necesidad de crecer y apostar al sueño de ser independiente y tomar el reto.

En el mes de agosto fueron a solicitar asesoramiento en la cámara de comercio de Guayaquil de como conformar una empresa, entonces les dieron las pautas y analizaron algunos negocios que tenían en mente como una papelería, boutique entre otras, analizando sus habilidades y conocimientos adquiridos en el sector eléctrico, un punto adicional era que conocían las falencias del sector, ya que palparon de dichas necesidades cuando hay laboraron, el personal se quejaba que no se capacitaban y las pocas empresas que se dedicaban a eso no cumplían con sus expectativas como (instructores, seriedad porque siempre aplazan los cursos por no cumplir con el cupo, temas etc.) entonces consultaron a personas que trabajan en estos tipos de empresas que les parecía la idea de que ellas

conformaran una empresa y brindaran ese servicio en el cual les pareció genial; otro punto relevante es que 2 de las accionistas habían trabajado para ELECTROGUAYAS en un congreso y habían armado un curso de caldera para otra empresa, por ahí ya tenían algo de experiencia, entonces ese día en la cámara decidieron conformar la empresa de servicios.

Ahora como nació el nombre, decidieron ponerle DYMA que son las iniciales del primer nombre de las socias, pero les indicaron que esa empresa ya existía, entonces le pusieron las iniciales de los 2 nombres (Katuska, Eulalia, Daniela, Esther) **KEDE CONSULTING S.A.** así quedó conformado el nombre.

Una vez conformada la empresa lanzaron su primer seminario en el mes de septiembre **“GERENCIA PARADA DE PLANTA”**. En la ciudad de **Guayaquil, en el hotel ORO VERDE**

Actualmente hemos ingresado a las empresas petroleras en cual les brindamos servicios a nivel nacional a las siguientes compañías:

PETROECUADOR

OCP

ANDES PETROLEUM

En este año se dio un curso en Colombia, es decir a parte de dar servicios en Ecuador también lo hacemos internacionalmente.

KEDE CONSULTING S.A., es una empresa dedicada a dar servicios de adiestramiento técnico especializado y asesoría en áreas dentro de la industria del sector eléctrico y petrolero.

Ofrece una gama de programas dirigidos a Técnicos, Ingenieros, Profesionales y demás personas que deseen adquirir o afianzar sus conocimientos en las áreas Ingeniería Eléctrica, Mecánica Industrial, Producción y demás áreas importantes dentro de la industria.

Cuenta con un grupo de personas con capacitación y experiencia en este campo, lo cual hace el proceso de aprendizaje más eficiente.

Portafolio de Servicios

- Auditorias térmicas de sistemas de planta, sistemas de vapor y condensado.

- Evaluación de pérdidas térmicas / selección de aislamiento térmico.
- Análisis De Flexibilidad De Tuberías
- Levantamiento Y Actualización De Planos (Layouts, P&Id, Isometrías, Entre Otros)
- Diseño, análisis, revisión de sistemas de control. Reinstrumentación.
- Evaluación de rentabilidad tecno-económica de alternativas de solución de proyectos.
- descripción de partidas, listado de materiales, cálculos métricos, memorias descriptivas, estimación de costos para construcción.
- Evaluación – análisis de condición y re-rateo de recipientes a presión, según código asme sección VIII.
- Evaluación de procesos, haciendo uso del software.
- Descripción de partidas, listado de materiales, cálculos métricos, memorias descriptivas, estimación de costos para construcción.
- Evaluación – análisis de condición y re-rateo de recipientes a presión, según código asme sección VIII.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

CLAPAM (Comisión Latinoamericana de Productividad y Medio Ambiente,)

“Es entidad privada para brindar servicios de capacitación y asesoría. Un mensaje del Ing. Gustavo Galindo Velasco, ex rector de la ESPOL, impulsó la creación de esta organización: "en los países donde sus profesionales tienen carencias de formación, se incrementa la dependencia tecnológica". Consecuente con el mensaje, CLAPAM contribuye con acciones de actualización para profesionales (principalmente) apuntando a la práctica de normas y metodologías vigentes internacionalmente.

CLAPAM invita a múltiples profesionales de América y Europa para abordar los temas de la capacitación y lograr diseminar buenas prácticas en diferentes campos del quehacer empresarial. En realidad todos estos conocimientos tienen total cabida en sectores privado y público de nuestro Ecuador y América. Cuando los temas de la capacitación requieren profundización e implementación funcional es factible tomar asesoría con el mismo equipo de consultores de CLAPAM.

Dentro de nuestra misión también incluimos la distribución de documentos técnicos, memorias de capacitación y textos que se generan con la práctica formativa.

CLAPAM organiza cursos internacionales en las ciudades de Quito y Guayaquil e imparte capacitación exclusiva en cualquier empresa del Ecuador que así lo requiera.

Esta sección muestra un resumen de nuestra vinculación con los sectores productivos del país, los valores que nos identifican y las prestigiosas entidades con las que hacemos realidad las expectativas de las empresas y profesionales del Ecuador.

Misión

Somos un canal directo y eficaz para viabilizar proyectos de calidad, productividad y de transferencia tecnológica que mejoran la competitividad y coeficiencia empresarial, brindando capacitación y asesoría; ampliamos horizontes compartiendo conocimiento.

Política De Calidad

En Comisión Latinoamericana de Productividad y Medio Ambiente nuestro compromiso y política nos dirige a:

- Beneficiar a empresas y profesionales con servicios de transferencia tecnológica útiles en el escenario competitivo;
- Proveer asesoría y capacitación basados en principios universalmente reconocidos y presentados de manera accesible a todo tipo de organización;
- Actuar pro desarrollo sostenible con el esfuerzo de nuestro equipo humano, independientemente de su función y/o nacionalidad;
- Incluir gestión asociada con entidades de varios países y que posean reconocida trayectoria por sus soluciones concretas a las expectativas de las empresas;
- Aplicar mejoramiento continuo en nuestros servicios y procesos.

Gestión De Mantenimiento

CLAPAM ha presentado en años recientes varios temas que forman parte de la Ingeniería de Confiabilidad y en el 2012 se fortalecerá esta tendencia internacional agregando varios cursos.

CORFOPYM (Corporación de Fomento para la Pequeña y Mediana)

Es una Entidad que busca ser para nuestros clientes la elección de Capacitación Empresarial Integral. Para conseguirlo diseñamos y facilitamos capacitación integral de excelencia para el desarrollo del recurso humano, mediante experiencias de aprendizaje didácticas, prácticas y actualizadas, fundamentadas en las necesidades de la empresa moderna, en las áreas administrativas y técnicas.

Para ello hemos realizado alianzas estratégicas con:

- Cámara de industrias de Tungurahua
- Instituto superior Tecnológico Docente de Guayaquil
- ESPE (escuela politécnica del ejercito)
- CISHT-ECUADOR

Productos que ofrecemos

1. Capacitación en Electricidad en Alta y Baja Potencia.
2. Inyección electrónica de motores a Gasolina y Diesel.
3. Escuela de automatización industrial con PLC-S.
4. Gestión de calidad, seguridad y medio ambiente.
5. Refrigeración industrial.
6. Neumática y Electro-neumática
7. Armónicos en redes industriales y de distribución”¹

CICE (Centro de Investigación y Capacitación Eléctrica)

“Es una institución creada el 7 de julio de 1998 y Autorizada por el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables. Está constituida por profesionales de gran trayectoria y experiencia de alrededor de 38 años en el Sector Energético que se ha posicionado por la seriedad y responsabilidad en sus ejecutorias para Instituciones, Empresas y Organizaciones del País y del Exterior.

Nuestro interés es satisfacer los requerimientos del Sector Energético e Industrial a nivel nacional, en los campos técnicos y administrativos para lo cual contamos con la infraestructura, equipos y Recursos Humanos experimentados acorde a sus necesidades.

¹ http://www.clapam.com/paginas/1rendicion_cuentas.htm

Somos una institución que se encuentra registrada en él la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional - SETEC (antes CNCF) con lo cual prestamos nuestros servicios de capacitación que le permiten reducir los costos para el desarrollo del talento humano y el mejoramiento continuo de su empresa.

La autorización del Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo nos permite ser la entidad con mayor trayectoria y experiencia que puede otorgar Licencias de Prevención de Riesgos para el Sector Eléctricos al personal que realiza trabajos en instalaciones eléctricas.

Mediante el convenio con la Fundación FINSAT estamos autorizados para otorgar Licencias de Prevención de Riesgos para el Sector de la Construcción.

Mantenemos un Convenio de Cooperación Internacional con la Fundación COGE del Brasil, con lo cual se refuerza nuestra gestión mediante seminarios de alto nivel científico y tecnológico.²

Misión

“Desarrollar crecimientos y competencias en los clientes Internos y Externos mediante: consultorías técnicas y administrativas; diseño, construcción y mantenimiento de obras; capacitación y educación a distancia con métodos efectivos que garantizan la calidad y gestión corporativa empresarial, en beneficio del país”.

Visión

Posicionar a la Fundación como Líder del mercado en la Investigación, Consultoría, Capacitación, y Desarrollo del Talento Humano del Sector Energético, Productivo y Empresarial del País y del Exterior.

Fines:

1. Prestar servicios y ejercer actividades de investigación, capacitación y desarrollo tecnológico para las entidades del sector eléctrico y empresarial, promoviendo la transferencia, incorporación y adaptación de nuevas tecnologías y fomentando investigaciones aplicadas en campos relacionados con la electrificación, sector energético y medio ambiente.

² CICE - Centro de Investigación y Capacitación Eléctrica,
http://www.funcice.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=2

2. Contribuir al fortalecimiento de la enseñanza media y superior del País, propiciando la participación de profesores y estudiantes en los proyectos de investigación que se realicen en el campo de la industria eléctrica, energética y medio ambiente.
3. Promover una cultura de gestión de productividad y eficiencia en beneficio de los Recursos Humanos del País.
4. Constituirse en una fuente generadora de trabajo en beneficio del desarrollo del País.”³

2.1.3 Fundamentación

1. Fundamentación científica
2. Fundamentación Sociológica

Fundamentación Científica

¿Cómo afectan los actuales procesos de KEDE CONSULTING S.A. en sus niveles de competitividad?

Reingeniería de Procesos

La reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de las industrias o de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar a las industrias a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información. En el futuro continuará moviéndose.

Establece la reestructuración de todas las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica crear y disponer de manera radical los sistemas de la empresa, en materia de rentabilidad, productividad, y calidad, lo cual permite crear ventajas competitivas. Es el medio para aprovechar las fortalezas internas de nuestra empresa, y eliminar sus debilidades, sacando partido de las oportunidades externas, y prevenirnos de las amenazas.

No es solo una reestructuración, sino es un cambio radical en la distribución de los procesos.

Principios de Reingeniería

³ CICE - Centro de Investigación y Capacitación Eléctrica, http://www.funcice.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=3

La reingeniería logra una mejora importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre calidad, rapidez, innovación, fabricación por encargo y servicio se cumplan. La reingeniería consta de unas reglas para realizar el trabajo, que se refiere a quien hace el trabajo, donde y cuando se hace, y también a la recopilación e integración de la información.

- Organizarse alrededor de los resultados y no de las tareas
- Hacer que quienes utilizan el producto del proceso, lo ejecuten
- Fusionar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que produce la información
- Traten los recursos geográficamente dispersos como si tuvieran centralizados
- Unir las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados
- Colocar el punto de decisión en lugar en donde se ejecuta el trabajo y crear un control para el proceso
- Capturar la información una vez en la fuente

Características de Reingeniería de Procesos

- Unificación de tareas
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos
- Realización de diferentes versiones de un mismo producto
- Reducción de las comprobaciones y controles (se flexibiliza la estructura organizativa)
- El responsable de proceso es el único punto de contacto
- Operaciones híbridas centralizadas/des centralizadas

Pasos de una reingeniería

La reingeniería de proceso necesita de innovación, pero mucho esfuerzo y disciplina. Existen diferentes pasos para una reingeniería de procesos, pero los de mayor relevancia podrían ser:

1. Definir las metas del proceso
2. Controlar las fases del proceso
3. Recolectar la información concerniente al proceso
4. Analizar la información recopilada
5. Reconocer las áreas de superación
6. Desarrollar e Implantar mejoras

Los objetivos que pretende una reingeniería de procesos son:

1. Aumento en el beneficio económico y reducción de costos asociados al proceso de mejora, así como el incremento en el rendimiento de los procesos.
2. Satisfacción del cliente debido a la reducción de los tiempos de atención y mejora en la calidad del producto o servicio.
3. Recurso humano satisfecho debido a una mejor definición en sus procesos y tareas.
4. Mayor conocimiento y control de los procesos
5. Obtener un mejor flujo de información y materiales
6. Eficiencia en el uso de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Respuesta inmediata ante las necesidades de los clientes

Fases de la reingeniería:

1. Visión: Definirla en términos de la modificación de procesos, considerando la nueva tecnología de la informática, y los impactos que tendrá en el futuro en un mundo globalizado.
2. Rediseño: Implantar los nuevos procesos por medio de la nueva tecnología y en reestructurar la empresa. Se apoya en la diagramación de procesos y relaciones entre la empresa y sus clientes en técnicas y símbolos sencillos para que puedan ser interpretados fácilmente.
3. Ejecución: Utilizando indicadores precisos de productividad y calidad que permitan impulsar el negocio.

Administración

Existen varias definiciones:

Según V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Según Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".⁴

Según E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Según J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Según Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Según G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Según F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables y conscientemente, a los grupos que ellos comandan, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de la empresa".

Según Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".⁵

⁴ [RODRÌGUEZ VALENCIA, Joaquìn:](http://books.google.com.ec/books?i) *Business & Economics*, 2003, <http://books.google.com.ec/books?i>

⁵ REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas: Teoría y práctica*, página 16. Education, <http://books.google.com.ec/books?> , 2008

Definición de Administración:

Administración: Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de personas y otros recursos, el grupo dirige sus acciones hacia metas comunes, implica la aplicación de técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras.

Las funciones de la administración

Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control. Estas actividades básicas son las **funciones tradicionales de la administración**.

Planeación: Consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación se cuentan: el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la compañía, la elección de estrategias y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Principios De La Planificación

- contribución a los objetivos (coherencia entre planes)
- primacía de la planeación (precede a las demás funciones)
- extensión de la planeación (a todos en la organización le compete)
- eficacia de los planes (objetivos a menores costos)

Organización: Consiste en ajustar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

Dirección: Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización.

Control: Los planes completos, una organización sólida y líderes sobresalientes no son garantía de éxito. El control supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. La función de control asegura el cumplimiento de las metas de la organización.

Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”⁶

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista y los exámenes médicos.

Funciones del Departamento de RRHH

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

⁶ *Antología De Comportamiento Humano En El Trabajo ...*

<http://clubensayos.com/Temas-Variados/Antologia-De-Comportamiento-Humano-En/19826.html>, 23 Junio 2011.

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Objetivos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos

Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos

4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de Recursos Humanos

Definición y funciones de las principales áreas que componen el departamento de recursos humanos

Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

1. La adecuación del hombre al cargo
2. La eficiencia del hombre al cargo

Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Comunicación y clima laboral

Este se encarga de canalizar las vías de comunicación que existe entre los empleados y sus superiores, básicamente se encarga de mantener al personal al día con relación a las diferentes informaciones y hechos que ocurren en la empresa a nivel general, se encarga de cosas como son los objetivos que quiere alcanzar la empresa, la misión de esta, los valores en los cuales se avala para el buen funcionamiento interno y externo.

Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración adecuada por el servicio prestado en valor monetario, al empleado.

Beneficios sociales

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Higiene y seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Entrenamiento y desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Relaciones laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Desarrollo organizacional

EL Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Base de datos y sistemas de información

El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

Auditoria

La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.⁷

Que aporte da el departamento de recursos humanos a la empresa

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los Recursos Humanos.

⁷ www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r72678.DOCX

- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.
- Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.⁸

El Beneficio que brinda este departamento a la empresa es que proporciona una organización y estructuración de personal, establece las funciones de cada área y verificar las necesidades en cuanto a personal y verificar la comunicación eficiente entre las diferentes áreas en cuanto al tipo de empresa.

Clima laboral

Es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinaran las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

En una investigación sobre clima laboral lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran. Esta calidad por ultimo influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o

⁸ PINALES, Kelbin, CABRERA LUNA, Shaila, G. MARTÍNEZ, Larissa y CABRAL, Yajaira (Lic. en Relaciones Laborales), *Organización del Departamento de Recursos Humanos.*, 2008, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>.

experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnostico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar escalas de evaluación.

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes: Independencia. La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan

largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

El Liderazgo mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. Relaciones. Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes. Implicación. Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables. Organización.

En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores.

¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. Remuneraciones.

Dicen dos conocidos consultores franceses: El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados.

Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero

tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo. Igualdad. La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación.

El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza. Otros factores. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

Motivación

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida."Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo" es necesario o conveniente.

Necesidades y Satisfacción

La necesidad se define simplemente como la carencia de algo. Esta carencia puede ser de tipo material, espiritual u otro, pero cualquiera sea su origen, las personas buscan su satisfacción.

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow:

Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Teoría de las necesidades

Existen diversas teorías sobre la necesidad pero solo quisimos tomar como ejemplo la teoría de un de los padres de la administración.

La jerarquía de las necesidades de Maslow: señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa. Tan pronto como se alcancen y satisfagan las necesidades de un nivel inferior, predominan las de niveles superiores. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Las necesidades según Maslow, de menor a mayor nivel en la jerarquía son:

a) fisiológicas: necesidades relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, a la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad.

b) seguridad: Necesidades relacionadas con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de orden y la de tener protección, entre otras.

c) sociales o de pertenencia: Necesidades relacionadas con la compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir

afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

d) estima o reconocimiento: También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

e) autorrealización: También conocidas como de superación o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo de la necesidad de alcanzar algo.

Es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de satisfacción para un individuo.

El papel de las necesidades en la motivación

Las necesidades juegan un papel muy importante en las motivaciones, ya que las necesidades funcionan como un motor generador de la misma, porque como ya lo ha dicho Maslow, las necesidades nunca se termina porque cuando se satisface una nace la otra y respecto a la motivaciones, cuando se logran los objetivos se establecen otros y la necesidades de lograr estas nuevas metas vienen acompañando a las personas que llevaran a cabo dicha tareas y para ellos nacen otras necesidades que lo motiva a seguir hacia delante.

Clasificación de las Necesidades

Según su importancia o naturaleza

Necesidades Primarias: son aquellas necesidades cuya satisfacción depende la supervivencia (vida) como son: alimentarse o comer, dormir, beber agua, respirar, abrigarse, etc.

Necesidades Secundarias: Son aquellas necesidades cuya satisfacción aumentan el bienestar del individuo y varían de una sociedad a otra o de una época a otra. El bienestar humano no consiste solamente en la mera supervivencia. El ser humano busca su desarrollo integral como persona. Ejemplos: tener coche, comunicarse con un móvil, ocio como jugar a la PC, ver la televisión, escuchar música, hacer turismo, etc.

Según su procedencia (de quien surgen) o carácter social

Necesidades del Individuos: son aquellas propias del individuo como ser humano.
Puedenser: Naturales: comer, beber agua, abrigarse, etc.

Sociales: se tienen por vivir en una determinada sociedad: llevar reloj, celebrar una boda, ver la televisión, usar corbata, vestir a la moda, etc. Cambian de una sociedad a otra.

Necesidades de la Sociedad: parten del individuo y pasan a ser de toda la sociedad: el transporte (el metro o los autobuses públicos), la seguridad, el orden público, etc.

Según su importancia para la Economía

Necesidades Económicas: son aquellas necesidades cuya satisfacción requiere la utilización de recursos escasos y la realización de alguna actividad económica. Ejemplo: comer, llevar móvil, el transporte público, etc.

Necesidades no Económicas: su satisfacción no requiere hacer ninguna actividad económica: Ejemplo: respirar.

La Motivación En El Trabajo

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima. No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que toda la conducta es motivada,

con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación. Los líderes del siglo XXI pueden desempeñar un importante papel positivo en estas variables. La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa. Tampoco podemos caer en el extremo opuesto del paternalismo rancio y trasnochado.

Cómo Fomentar La Motivación De Sus Colaboradores.

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada individualidad y el ambiente propicio para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad. Todos los líderes en este principio de siglo se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal. Son muchas las cosas que un directivo, si pretende liderar la motivación de sus colaboradores, puede realizar para fomentarla:

1. Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. Generar una Visión, una proyección temporal de la Organización atrayente, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular.
3. Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.

4. Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
5. Procurar que los colaboradores dispongan los recursos que precisan sin que estos tengan siempre que “estarse buscando la vida”.
6. Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica. Eso no se consigue participando en un seminario o leyendo un libro, sino poniéndola en práctica de forma cotidiana.
7. Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, tanto en el fondo como en la forma.
8. Fomentar la conciencia de producción bienes y/o servicios. Lograr que la persona sea consciente de que origina una mercancía valiosa y valorada, ya que la producción puede entenderse en sentido económico o con un punto de vista más amplio relacionándolo con las necesidades del ser humano.
9. Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía que estén dispuestas a mejorar, y es a estas a quienes, principalmente se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
10. Fomentar la autoestima. El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura y tiempo histórico con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa.

Los Incentivos

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Origen de los Incentivos

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Objetivos de los Incentivos

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.

- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.

Ventajas de los Incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son el resultado del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Tipos de Incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Programas de pagos de incentivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

Comunicación y canales de comunicación

Comunicación en la empresa

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes y nos involucran a todos. Sin embargo a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia globales de las empresas.

Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana.

Redes Y Canales

Dentro de una organización podemos definir a la Red Formal (RF) como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de Red Formal se plasma en el organigrama de cualquier empresa.

Por el contrario, una Red Informal (RI) vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una Red Informal no sólo no cuenta el organigrama, sino que incluso, de modo solapado, emerge otra jerarquía, una jerarquía "paralela".

Tipos de canales de comunicación

1. Canales de Comunicación Formales (CCF)
2. Canales de Comunicación Informales (CCI)

Los Canales de Comunicación Formales se circunscriben a la Red Formal y cruzan (o deberían cruzar) el organigrama de la empresa siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que persiguen la consecución de objetivos particulares: construcción de identidad, consenso, participación, feed-back, cohesión, trabajo en equipo, etc. La conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que los CCF son diseñados y administrados por la empresa, ejerciendo, de este modo, un control significativo sobre la información que por ellos circula.

En contraste, los Canales de Comunicación Informales responden a una Red Informal y no son planeados. Si bien es cierto que las Redes Informales no son ajenas a la comunicación formal (no olvidemos que pese a su espontaneidad están insertas dentro de una Red Formal y por lo tanto son permeables a sus canales), desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información. La Red Informal no sólo interpreta y reinterpreta la información "oficial" (cuando la hubiere), sino que además produce su propia información "no oficial".

Formal Versus Informal

Las Redes y los Canales Formales e Informales son complementarios, se necesitan mutuamente. Sin embargo, esto no significa que su convivencia sea pacífica y que no deban tomarse ciertas precauciones.

Por ejemplo, muchos inconvenientes surgen cuando la información que circula a través de los CCI supera a aquella que se emite en forma "oficial". Pesemos qué sucede cuando los empleados se enteran sistemáticamente de las noticias (principalmente de las negativas) a través de rumores o comentarios: se extiende un clima de incertidumbre que se traduce en desmotivación y pesimismo.

Lamentablemente, se acusa a la comunicación "no oficial" de provocar estas situaciones. No es extraño escuchar a muchos directivos afirmar que la culpa de todo la tiene el "radio pasillo". Lo cierto es que las Redes y los Canales no son ni buenos ni malos. Es esencial derribar los prejuicios y "convencer" al management de que las Redes Informales, los CCI y la información que difunden no son algo negativo per se. Tan sólo si los CCI adquieren un rol dominante podemos hablar de problemas serios de comunicación interna.

Aquí radica la importancia de trabajar desde la prevención y analizar el estado, magnitud y funcionamiento de las redes para elaborar políticas de comunicación exitosas. Aún a riesgo de ser reiterativo: el objetivo no es "destruir" las Redes Informales sino prestarles la atención que se merecen para que sus canales (y la información que difunden) no se conviertan en un problema.

Manuales

Manuales administrativos

Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.⁹

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Entre los objetivos de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

⁹ HERRERA, Haroldo: *Importancia de los manuales administrativos*, 02-2007, <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>,

- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales
- Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:
 - Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
 - Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
 - Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
 - Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
 - Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido

- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.
- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Ventajas de los manuales administrativos:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

Desventajas:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

Manual de puestos y funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar

uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes
- Semanales
- Quincenales
- Mensuales
- Trimestrales
- Anuales
- Ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

Objetivos De Un Manual De Funciones

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.≡
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de meritos y la evaluación de puestos.

- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.≅
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Ventajas

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.≅
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

Funciones del RRRH

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
8. Supervisar la administración de los programas de prueba.
9. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
10. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

COMPETITIVIDAD

1.1. DEFINICIÓN

Es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.¹⁰ Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos”. Para Porter, en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

¹⁰ <http://observatorio.competitividad.edu.uy/glosarioC.asp>

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Qué significa competitividad

Ivancevich en su libro *Gestión, calidad y competitividad* (1996), cita la siguiente definición: Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.¹¹

¹¹ MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica: *Competitividad en las Organizaciones*, Noviembre 2011, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>.

Elementos claves para la competitividad en la organización

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

Flexibilidad y adaptación a los cambios

Reflexión y análisis

Ruptura de paradigmas

Cambio e Innovación

Pro actividad

Reestructuración, reorganización y rediseño

Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.

Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles

Capacidad de aprendizaje

Orientación a resultados

Comunicación abierta y fluida

Intercambio de información

Visión global

Trabajo en equipo

EMPOWERMENT

Liderazgo efectivo

Oportunidades de desarrollo

Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Importancia

Es un hecho que la sobrevivencia de las empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia.

El logro del éxito, por tanto, les obliga a mantenerse en constante adaptación frente a las variaciones del medio, convirtiéndose, la competitividad empresarial y profesional, en los criterios económicos por excelencia que deben orientar y evaluar el desempeño.

La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa o profesional para desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa, fundamentalmente, en la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas.

Cómo lograrla

Para lograr el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas y profesionales están obligados a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización. En tal sentido, es de vital importancia el diseño e implementación de un adecuado sistema de gestión y el desarrollo de alternativas innovadoras.

Que beneficios buscan las empresas con la competitividad

Las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Procesos

Definición

Son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Importancia

En las actuales condiciones del mercado es evidente que los empresarios no pueden empezar a descubrir nuevos puntos de mejora en sus empresas, así como algunos puntos olvidados que pueden ser muy favorables, exprimiendo todas las ventajas y dando el máximo de resultados. Es el caso de la vigilancia y mejora de los procesos.

Las grandes empresas hace mucho tiempo que vienen vigilando los procesos como forma de tardar menos, hacer más y además ser más baratos. Para pequeñas empresas esto es más fácil de vigilar y en cierta medida también puede ayudar a la actividad empresarial y a la rebaja de los costes de transacción y funcionamiento.

Las grandes empresas en ocasiones defiende sistemas propios de control y regulación de la actividad de nuestros empleados, sería una medida muy costosa para el resto, por lo que es mejor para tener éxito es un emprendimiento regulando además de la parte comercial, financiera y de ventas; la parte de producción o gestión de nuestra actividad.

Esto además puede ser bueno si llega un punto en el que la capacidad de nuestra empresa se ve rebasada y no contamos con el suficiente músculo financiero como para emplear a más personas. La mejora de los procesos y reutilización del tiempo puede ayudarnos a llevar a cabo un poco de trabajo extra que antes no éramos capaces.

Un punto clave que tampoco debemos olvidar además es que sí deseamos que nuestra empresa crezca de forma realista, constante y de forma controlada es que debemos conocer bien los procesos que realizamos. Nos puede ayudar a resolver problemas graves, ya que conoceremos las preguntas básicas del qué hacemos, cómo lo hacemos y cuánto tardamos de forma muy realista.

En definitiva el conocimiento y mejora de los procesos de nuestra empresa puede ser muy importante no sólo para la correcta gestión y aprovechamiento sino para tener una seguridad real de cómo puede ayudarnos a crecer y a tener controlada nuestra capacidad empresarial.

Controles internos

Definición

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Importancia

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros

que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Objetivos

- Proteger los recursos de la organización buscando una adecuada Administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control contable).
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión (control contable).¹²

Componentes

Los componentes básicos y necesarios para un eficaz funcionamiento y que se deberán seguir en la empresa:

1. Un deseo básico, necesidad directiva o disposición, y la autoridad y capacidad para su ejercicio.
2. Comprender a cabalidad los propósitos y los resultados de los objetivos percibidos.
3. Es necesario establecer un plan de organización, el cual conlleva el establecimiento de un planeamiento estratégico y unas directivas internas acerca del accionar de las diversas áreas de la empresa.
4. Definir claramente las unidades de organización, donde cada una de ellas tenga su propia autoridad delegada y claramente delimitada, con cierta independencia en las decisiones pero que actúe de acuerdo a los principios establecidos por la gerencia.
5. Identificación de los objetivos a ser logrado por cada unidad de organización y de las funciones y actividades de ser llevadas a cabo para lograr este fin.

¹² CARDENAS SARMIENTO, Virgilio: *Control Interno basado en el método COSO*, 2011, <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/742/5/CAPITULO%20IV.pdf>.

6. Establecimiento de políticas que dirige las operaciones incluyendo políticas pertinentes a control interno e información gerencial tanto como la auditoría interna.
7. Desarrollo de normas de rendimiento factibles de ser cumplidos en términos que facilitan la comparación.
8. Revisiones continuas por cada uno de los niveles superiores del flujo de operaciones y rendimientos electivos por medio de la observación directa e informes internos seguidas por decisiones que conducen a tomar medidas en cuanto a los cambios propuestos de propósitos, alcance y procedimientos.
9. Exámenes profesionales, independientes y objetivos periódicos de los objetivos de la entidad de los logros reflejados en sus actividades de la presentación razonable de su situación financiera, de los cambios de la misma y de los resultados de sus operaciones en sus estados financieros, la evaluación del valor y aceptación de sus productos o servicios de la pertinencia del actual plan de operación y su ejecución y rendimiento, así como, recomendaciones de mejoramiento y posibles eliminaciones.

Políticas

Ante la potencialidad de cualquier acto indebido, la gerencia debe implantar las medidas que estime necesarias en la empresa de acuerdo con el coste que quiera asumir. Pero antes, debería tener en cuenta la naturaleza de las personas que componen un colectivo con vistas a su posible comportamiento para tratar de evitar la presencia, en cualquier nivel de la empresa, de empleados básicamente deshonestos, que estarían siempre dispuestos a cometer fraudes, aun sabiendo que existe una gran probabilidad de ser descubiertos.

Por este motivo, la primera norma de prevención de los actos indebidos consiste en adoptar las medidas necesarias para que, en la contratación de personal, se tenga en cuenta el previsible comportamiento de la población y se pueda eludir a todo tipo de personas presumiblemente deshonestas.

Después, la dirección de cualquier empresa debiera analizar de forma objetiva la conducta que desarrolla la organización en relación con las personas que prestan sus servicios en la misma, ya que un empleado descontento o desmotivado puede tener un comportamiento irregular, no tanto por obtener un beneficio personal como para causar un daño intencionado por resentimiento.

En relación con esto último, hay que resaltar que pueden ser muchos los factores desestabilizadores. A título de ejemplo se puede mencionar el nepotismo, pues la contratación o la promoción de amigos y familiares, incluso de personas no válidas, se debiera cuestionar, ya que la dirección debe velar por un uso correcto de los medios de la organización, tanto materiales como personales, para lograr las metas propuestas de una forma eficaz y eficiente.

Cuando las personas contratadas o promocionadas no son las idóneas, se producen, al menos, dos efectos negativos: uno relacionado con la actividad de la empresa, que lógicamente se resiente cuando estas personas asumen determinados puestos, ya que se obtienen unos resultados menores que otros más capaces proporcionarían. El otro efecto pernicioso consiste en el mal ejemplo para el resto del personal de la empresa, desmotivando a empleados y propiciando el abandono de personas capaces y vitales para el negocio, que podrían optar por pasarse a la competencia.

En relación con los posibles móviles de los fraudes internos, la empresa debe tener presente que, aunque el lucro personal sea el principal desencadenante de la mayoría de los casos, también se pueden realizar actos indebidos por parte de empleados y directivos por otras motivaciones, destacando: daños intencionados de trabajadores desmotivados o descontentos, pretender buscar una determinada notoriedad, especialmente en el área informática, o, incluso, por venganza en casos de despido.

Por los motivos indicados, cualquier empresa debe tener en cuenta los posibles comportamientos y motivaciones de sus empleados, lo que unido a una política de personal adecuada, especialmente en temas tan importantes como contratación, promoción y remuneración, permitirá establecer el primer eslabón en la lucha contra las actuaciones indebidas.

Comunicación

La correcta administración de una empresa depende en gran parte de la colaboración de todos sus integrantes, que respeten las normas establecidas, no obstante la libertad de expresión y con base en una comunicación que fluya adecuada y oportunamente en beneficio de la productividad.

A continuación se enumeran algunos de los factores que representan el desarrollo de la comunicación en una compañía:

Factores Favorables:

1. Emitir mensajes claros y precisos al personal.
2. Brindar información oportuna a sus integrantes.
3. Dosificación de la información.
4. Revisión cuidadosa de los boletines de información.
5. Comunicarse en el momento oportuno, calendarizar las juntas o reuniones de trabajo.

Factores Desfavorables:

1. Comunicación improvisada.
2. Citar al personal a reuniones improvisadas las cuales afectan el desarrollo de las actividades de la empresa y sus integrantes.

La comunicación consta de tres elementos:

1. Emisor, donde se origina la información.
2. Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
3. Receptor, que recibe y debe de entender la información.

Una buena comunicación implica: claridad, integridad, aprovechamiento de la organización informal, equilibrio, moderación, difusión y evaluación.

Existen dos formas en las cuales la comunicación se puede llevar a cabo, la formal y la informal.

Cuando se habla de la comunicación formal, se refiere a aquella que se origina en la estructura formal de la organización a través de los canales organizacionales, tal es el caso de la correspondencia, instructivos, manuales, etc., y la comunicación informal que surge de los grupos informales de la empresa y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la compañía, por ejemplo, comentarios u opiniones.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical, cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa (quejas, reportes sugerencias, ordenes, instrucciones).
- Horizontal, se da en niveles jerárquicos semejantes (circulares, juntas, etc.).
- Verbal, se transmite oralmente.
- Escrita, mediante material escrito o gráfico.

La comunicación es un proceso integrador y constante que ofrece beneficios reales. Como todo procedimiento, requiere disponer de un conjunto de recursos e instrumentos, donde cada uno de ellos responda a estrategias y objetivos previamente determinados. De esta manera, se facilita la percepción favorable de los públicos receptores, a los que orientan las acciones.

Para los gerentes es importante por dos razones: primero porque es un proceso por el cual se desempeñan funciones de planeación, organización, dirección y control. Segundo, porque es una actividad a la cual los administradores destinan una mayor proporción de su tiempo. La importancia de la comunicación es que se caracteriza por ser el medio que enlaza a las personas en una serie de organización con el objeto de lograr un propósito común.

El manejo de la comunicación involucra los diferentes niveles de la compañía y debe buscar proyectar una imagen única y coherente, como síntesis de la misión, visión y valores que se reconocen en forma interna. Es por esto que la planificación de estrategias y actividades comunicacionales debe orientarse a tres tipos de públicos diferenciados:

Los públicos internos, que comprenden al personal en relación de dependencia directa con la compañía y su entorno familiar más cercano.

Los públicos externos, que son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativa y comprenden a clientes, competidores, etc.

Públicos intermedios, que son distribuidores, proveedores, agentes de ventas y otros grupos de interés que pueden verse afectados por alguna circunstancia.

Las empresas estructuran su comunicación en dos niveles: la comunicación interna, dirigida hacia los llamados públicos (clientes) internos de la empresa y que está formada por todos los mensajes (la información) que comparten los miembros de una misma organización, y la

comunicación externa enfocada a los públicos externos de la compañía y que debería ser capaz de transmitir los mensajes basados en la cultura de la empresa, así como, la imagen o identidad corporativa.

La comunicación interna se establece en torno a tres tipos de relaciones que son producto de la propia organización: las relaciones de negocio, establecidas por la propia actividad; las relaciones internas del día a día, de los empleados y colegas entre sí; y las relaciones que establece la propia cultura de empresa. De hecho, la cultura de la organización la integran las creencias y los valores compartidos que actúan de diferentes maneras en cada una de ellas.

Una de las principales funciones del directivo es saber comunicar dentro de su organización y, especialmente a los integrantes de su equipo.

Por lo tanto, la comunicación en las empresas juega un papel fundamental. En las sociedades tradicionales, el intercambio de la comunicación personal se establecía, principalmente, a través de la cara a cara. El desarrollo de la tecnología ha ampliado las posibilidades de transmitir con mayor rapidez y volumen la información dentro de las organizaciones.

Las empresas son tan complejas como las propias personas que las componen. Por ello, la comunicación de los directivos no debería caer en la improvisación. El personal merece directivos comunicadores capaces de dirigir, en donde transmitan integridad y confianza a sus equipos. La comunicación tiene mucho que ver con la manera en la que hacemos nuestro trabajo, en definitiva, en cómo somos.¹³

Benchmarking

Definición

“El Benchmarking es una técnica usada para establecer metas y objetivos efectivos para llegar a ser, o para mantenerse competitivo, basada principalmente en la comparación de aspectos específicos o generales (procesos, metodologías, estrategias u otro aspecto)”¹⁴.

Por lo que podemos ver existen varias definiciones sobre lo que es Benchmarking, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes. Para empezar, en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que

¹³SIGALA VASQUEZ, Héctor Javier: *La comunicación en la empresa factor fundamental para su desarrollo*, <http://www.liderempresarial.com/num101/14.php>

¹⁴ SPENDOLINI, Michael J.: *Benchmarking*, p.248.

Benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en nuestra empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicara una y otra vez, ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como sabemos la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Ventajas del benchmarking

1. Desarrollo de planes a corto y a largo plazo.
2. Aparece una tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
3. Se da un aprendizaje funcional, obteniendo conocimientos que se originan fuera de la empresa.
4. Comparaciones con competidores y organizaciones poseedoras de las mejores prácticas con los mejores resultados.
5. Fijación en objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas.
6. Aumenta la posibilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.
7. Garantiza que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.
8. Se calibra la verdadera productividad.

Desventajas o riesgos del benchmarking

1. Si no se conduce el proceso adecuadamente, el proceso será erróneo y causara grandes pérdidas para la organización.
2. Puede ser un proceso largo que cueste mucho tiempo ya que se requiere de una gran cantidad de planeación del proyecto, de coordinación del equipo y en algunos casos de tiempo para viajar y a menudo desgasta a la gente.
3. Este proceso puede hacer que la empresa se enfoque en una dirección equivocada, al no elegir correctamente la organización con la cual se va a comparar.
4. Puede ser muy difícil el convencer o lograr la cooperación de dicha compañía en el estudio como un socio de Benchmarking.
5. Se requiere un recurso humano capacitado.
6. No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias, o aquellas de baja o mediana importancia.

Benchmarking interno.- En las grandes empresas con múltiples divisiones existen funciones similares en diferentes unidades de operación, el benchmarking compara estas operaciones internas. Debe contarse con la facilidad de recopilar datos e información precisa, y no debe existir ningún problema de confidencialidad.

Benchmarking competitivo.- Es mucho mejor si comparamos empresas que tienen un alto nivel de competencia. Ellos deberían mostrarnos las ventajas y desventajas comparativas entre ellas.

Benchmarking funcional.- Este tipo de benchmarking demostró ser productivo porque promueve el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas sino que también existe un interés natural por aprenderlas.

Benchmarking genérico.- El beneficio de éste benchmarking, radica en que se puede descubrir prácticas y métodos que no se han implementado en la industria propia del investigador. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

2.2 MARCO LEGAL

KEDE CONSULTING S.A. está legalmente constituida, además posee RUC y está afiliada a la Cámara de Comercio de Guayaquil, cuenta con los permisos legales de: Cuerpo de Bomberos y Municipio de Guayaquil.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actividades: los principales componentes de un trabajo que se hace en un proceso. Cada actividad se compone de insumo-proceso-resultado (producto).

Actividades de Valor Agregado: son los que agregan valor (desde el punto de vista del cliente) a los productos o servicios que son el resultado del proceso.

Benchmarking: el proceso de encontrar los puntos de referencia pertinentes para el proceso y entender las diferencias del proceso que explican las diferencias en los resultados.

Cambio Organizacional: capacidad de una organización para evolucionar y adaptarse a su contexto.

Confiabilidad De La Información.-Se refiere a la provisión de información apropiada para la administración con el fin de operar la entidad y para ejercer sus responsabilidades de reportes financieros y de cumplimiento.

Confidencialidad.- Se refiere a la protección de información sensible contra divulgación no autorizada.

Cultura Organizacional: modo de vista sistema de creencias y valores, y forma aceptada de interactuar y relacionarse en una organización.

Cumplimiento.-Se refiere al cumplimiento de aquellas leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que el proceso de negocios está sujeto, por ejemplo, criterios de negocio impuestos externamente.

Diagnóstico: proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para realizar acciones de ajuste o desarrollo orientadas a optimizarlo.

Diseño de estructura: descripción o representación grafica del perfil de una estructura organizacional.

Diseño Técnico: el diseño de los elementos técnicos de un proceso: Tecnología, sistemas, procedimientos, políticas, etc.

Disponibilidad.-Se refiere a la disponibilidad de la información cuando ésta es requerida por el proceso de negocio ahora y en el futuro. También se refiere a la salvaguarda de los recursos necesarios y capacidades asociadas.

Eficacia: Capacidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Empresa: organización de una actividad económica que reúne elementos de capital y trabajo con el fin de producir bienes o servicios para el mercado.

Efectividad.-Se refiere a que la información relevante sea pertinente para el proceso del negocio, así como a que su entrega sea oportuna, correcta, consistente y de manera utilizable.

Eficiencia.- Se refiere a la provisión de información a través de la utilización óptima (más productiva y económica) de recursos.

Integridad.-Se refiere a la precisión y suficiencia de la información, así como a su validez de acuerdo con los valores y expectativas del negocio.

Instalaciones.- Recursos para alojar y dar soporte a los sistemas de información.

Jerarquización: proceso de clasificación y ubicación de los puestos o unidades administrativas que integran la organización de acuerdo con la importancia que tiene dentro de la misma.

Módulos: subdivisiones principales de un diseño.

Operación: cada una de las acciones pasos o etapas físicos o mentales que es necesario realizar para ejecutar una actividad.

Personal.-Habilidades del personal, conocimiento, conciencia y productividad para planear, organizar, adquirir, entregar, soportar y monitorear servicios y sistemas de información.

Proceso: una serie de actividades relacionadas entre sí, que convierten insumos en resultados (cambiando el estado de las entidades pertinentes).

Puntos de referencia (benchmarks): comparaciones con los resultados específicos alcanzados por diferentes organizaciones.

Visión: una conceptualización de alto nivel de un resultado que se desea. Generalmente se describe en función de rendimientos económicos y no económicos y del "estilo de vida" del trabajo.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis general

El mejoramiento de los procesos actuales de la EMPRESA KEDE CONSULTING S.A. a través del desenvolvimiento operativo hará que influya positivamente en sus niveles de competitividad.

2.4.2 Hipótesis particulares

La correcta asignación de funciones a través de la aplicación de los respectivos manuales que describan con claridad todas las actividades, tareas y responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización mejorará el desempeño y eliminará la duplicidad de tareas de los empleados de KEDE CONSULTING S.A.

La definición de una estructura orgánica para la empresa KEDE CONSULTING S.A., mediante el establecimiento de un organigrama funcional permitirá establecer líneas de autoridad y responsabilidad que mejorarán la toma de decisiones.

La determinación de controles y políticas por medio de un análisis a las áreas administrativas y operativas sensibles, ayudarán a un normal desenvolvimiento y desarrollo de las actividades de la empresa KEDE CONSULTING S.A.

El cumplimiento de las obligaciones contractuales a través de una adecuada política de cobros y de pagos mejorará al clima organizacional de la empresa.

2.4.3 Declaración de las variables

Tabla No. 1 Hipótesis General

HIPÓTESIS GENERAL	
VARIABLES <i>Independiente</i>	Mejoramiento de los Procesos
<i>Dependiente</i>	Niveles de Competitividad

Tabla No. 2 Hipótesis Particular 1

HIPÓTESIS PARTICULAR 1	
VARIABLES <i>Independiente</i>	Asignación de Funciones
<i>Dependiente</i>	Desempeño laboral

Tabla No.3 Hipótesis Particular 2

HIPÓTESIS PARTICULAR 2		
VARIABLES	<i>Independiente</i>	Estructura Orgánica
	<i>Dependiente</i>	Toma de Decisiones

Tabla No. 4 Hipótesis Particular 3

HIPÓTESIS PARTICULAR 3		
VARIABLES	<i>Independiente</i>	Políticas y Controles Internos
	<i>Dependiente</i>	Desenvolvimiento Administrativo

Tabla No. 5 Hipótesis Particular 4

HIPÓTESIS PARTICULAR 4		
VARIABLES	<i>Independiente</i>	Cumplimiento de Obligaciones
	<i>Dependiente</i>	Clima organizacional

2.4.4 Operacionalidad de las Variables

Tablas No.6 Operacionalidad de las Variables

VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES	DEFINICION	INDICADORES
<i>Hipótesis General</i>		
Mejoramiento de los Procesos	Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado	Productividad
Niveles de Competitividad	Es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.	Reconocimientos otorgados Utilidad del negocio
<i>Hipótesis Particular 1</i>		
Asignación de Funciones	Es dar a conocer a cada uno de los miembros de la organización cuales son las funciones que le corresponden a cada uno.	Desempeño laboral
Desempeño laboral	Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la	Clima laboral Logro de objetivos

	empresa.	
<i>Hipótesis Particular 2</i>		
Estructura Orgánica	Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.	Identificación de líneas de autoridad y responsabilidad Segregación de funciones
Toma de Decisiones	Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades	Casos resueltos Situaciones aprovechadas
<i>Hipótesis Particular 3</i>		
Políticas y Controles Internos	Es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa. Es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos.	Políticas establecidas Mejora de controles
Desenvolvimiento Administrativo	Son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la	Mejora en los procesos Rentabilidad de la Empresa

	empresa.	
<i>Hipótesis Particular 4</i>		
Cumplimiento de Obligaciones	Es el total cumplimiento de la prestación llevado a cabo por el deudor con ánimo de extinguir el vínculo obligatorio”	Estabilidad laboral
Clima organizacional	Es un fenómeno relacionado con los factores del sistema organizacional y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, percibidos por estos últimos y que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanzar.	Motivación de empleados Productividad

Fuente: Operacionalidad de las Variables

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y PERSPECTIVA GENERAL

Tipo de Investigación

El proyecto cuenta con investigaciones de tipo:

Aplicada

Es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico.

Se refiere a la aplicación del programa y de las técnicas de investigación documental en campo.

Aplicamos este tipo de investigación ya que nos permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos, para aplicarlo en este proyecto, en provecho de la sociedad.

Exploratoria

La investigación exploratoria es necesaria en el inicio de todo proceso de toma de decisiones. Comúnmente, esta investigación está ha sido creada para lograr un análisis inicial de la situación empleando menor tiempo y costos. Este diseño se caracteriza por tener la flexibilidad para ser perceptivo ante lo imprevisto y permitir otros puntos de vista que no fueron identificados preliminarmente. Aquí se emplean otros factores donde se incluyen las fuentes secundarias de información, observación, y entrevistas. La investigación Exploratoria es apropiada para el reconocimiento y definición de un problema. Una vez que el problema se ha definido la investigación exploratoria nos puede servir para la identificación

de nuevas alternativas.

Utilizamos una investigación exploratoria en nuestro proyecto para:

- Obtener información que permita llevar a cabo una investigación más completa sobre un área de la empresa. Este tipo de estudio pretende generar datos veraces e hipótesis que constituyen el material para que la investigación tenga éxito.
- Investigar comportamientos.
- Identificar conceptos o variables preliminares
- Establecer prioridades para investigaciones futuras.
- Sugerir afirmaciones ejecutables.

Descriptiva

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

La investigación descriptiva en nuestro proyecto nos permitió especificar propiedades, características y rasgos del tema a investigar.

Correlacional

La investigación Correlacional en nuestra investigación tuvo como propósito determinar el grado de relación existente entre las variables manifestadas en las hipótesis.

Bibliográfica

Es una indagación documental que permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimientos de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sean necesarios, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico.

Es muy importante en nuestra investigación ya que por medio de ella realizamos el marco teórico de una fuente de información de la mejor calidad.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación que desarrollamos es de tipo cuantitativo debido a que las variables tuvieron características o cualidades que fueron estudiadas y medidas durante el proceso investigativo.

3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La investigación fue dirigida a los Empleados y Gerentes de la Empresa KEDE CONSULTING S.A. de la ciudad de Guayaquil la cual tiene como actividades los servicios de adiestramiento técnico especializado y asesoría en áreas específicas dentro de la industria eléctrica y petrolera. La población en base a la cual se realizó la investigación tiene como características un nivel económico medio y alto, sus edades oscilan entre 23 años a 35 años, tienen un nivel de educación superior..

3.2.2 Delimitación de la población

La población a la que fue dirigida esta investigación es finita ya que conocemos el tamaño de la población, que según datos de la Gerente establece que en la empresa laboran 6 personas entre directivos y empleados.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra que se utilizó en el proyecto fue la No probabilística, lo cual significa que la muestra que se tomó quedo a criterio propio del investigador.

3.2.4 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra fueron las 6 personas que laboran en la Empresa KEDE CONSULTING S.A.

3.2.5 Proceso de selección

La muestra es no probabilística por lo que utilizamos la muestra de sujetos voluntarios de 23 a 35 años, que laboren en la empresa.

3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Los métodos teóricos nos permitieron profundizar las relaciones esenciales de los fenómenos sujetos a esta investigación. Cumpliendo una función gnoseológica importante ya que posibilitó la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Los métodos teóricos más utilizados en la investigación son:

Método deductivo

Sigue el proceso sintético-analítico que parte de los aspectos generales utilizando el razonamiento para llegar a conclusiones particulares; es decir, parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Este método nos permitió establecer conclusiones lógicas.

Método inductivo

Sigue un proceso analítico-sintético que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. O sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particulares.

Este método nos permitió llegar a conclusiones empíricas, sacadas de las experiencias de los trabajadores.

Método Analítico

El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Es la observación y examen de un hecho en particular.

El análisis implica ir de lo concreto al abstracto. Ya que era necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia y comprender su esencia.

3.3.2 Métodos Empíricos

Este método le permite al investigador estar en contacto directo con su objeto de estudio, en una forma práctica. Así pues el investigador tratará de recopilar el mayor número de datos que le permitan alcanzar los objetivos de la investigación. Los métodos empíricos más utilizados son:

- El experimento
- La observación
- El muestreo.

3.3.3 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos que aplicamos son:

La **entrevista** basada en un cuestionario de treinta y siete preguntas, las cuales permitió tener una visión más amplia de las necesidades y aceptación de la investigación que se ha planteado.

La **observación**, es otro de los instrumentos de importancia para la elaboración de este proyecto, ya que permitió analizar más a fondo la situación actual de la empresa.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACION

Los datos que se recolectaron a través de la encuesta fueron procesados a través de Excel donde los resultados serán presentados en cuadros y gráfico

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Para la presentación y organización de los datos obtenidos se crearon gráficos, con su respectivo análisis los cuales muestran los resultados y observaciones a cada pregunta. La entrevista estuvo compuesta de 38 preguntas, esto deja entrever que fue una entrevista a profundidad, sin embargo para nuestro análisis, 10 preguntas fueron las más incidentes con relación a las hipótesis planteadas que dieron origen a la investigación; lo expuesto lleva a establecer estadísticamente sus resultados y presentar como anexo No.2 el análisis global.

Dentro de la entrevista hubo preguntas con contestaciones definitivas por lo cual detallamos un resumen de las respuestas más relevantes.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS GERENTES

Dentro de la entrevista hubo preguntas con respuestas definitivas por las cuales hemos visto la necesidad de hacer un resumen.

Las preguntas seleccionadas, de la entrevista, fueron las: 3, 6, 7, 15, 18, 22, 26, 28, 29, 30

Administrar varios proyectos a la vez

El objetivo de esta pregunta es saber si la Empresa cuenta con el personal necesario para organizar los eventos.

El 67% de los gerentes encuestados manifiestan que están de acuerdo en poder administrar varios proyectos a la vez, mientras que el 33% de los encuestados están totalmente de acuerdo en poder administrar varios proyectos a la vez.

Niveles de Competitividad

Los Gerentes muestran que los niveles de competitividad de la empresa son los idóneos para mantenerse en el mercado, ya que ellas no poseen un competidor fuerte en el sector eléctrico, además de mantener ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

Nivel de Comunicación

Además manifiestan que mantienen un nivel de comunicación adecuado con sus subalternos, ya que motivan a su equipo para conseguir los objetivos planteados, por ello al final de cada año ven alcanzados todas sus metas propuestas

Manual de Funciones, Estructura Orgánica

Pero que al no contar con un manual de funciones, una estructura orgánica definida y políticas de cobro ha traído complicaciones tanto en el clima labora como en el desempeño de los trabajadores.

Obligaciones Contractuales

.Las obligaciones contractuales no son cumplidas oportunamente, debido a que no existe una política que demande puntualidad en los pagos por parte de los clientes, teniendo que esperar hasta dos meses para cobrar una factura.

Siendo esta una de las principales molestias para el personal porque en ciertas ocasiones les toca esperar hasta más de dos meses para obtener su sueldo.

Los Gerentes están seguros que una mejora en los procesos actuales hará que influya positivamente en sus niveles de competitividad.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS EMPLEADOS

Las preguntas seleccionadas, de la entrevista, fueron las: 3, 4, 6, 11, 12, 19, 22, 24, 25 y 28 los resultados obtenidos en las preguntas seleccionadas, fueron los siguientes:

3.- Cuando introduce una mejora a su trabajo, ¿se le reconoce este aporte?

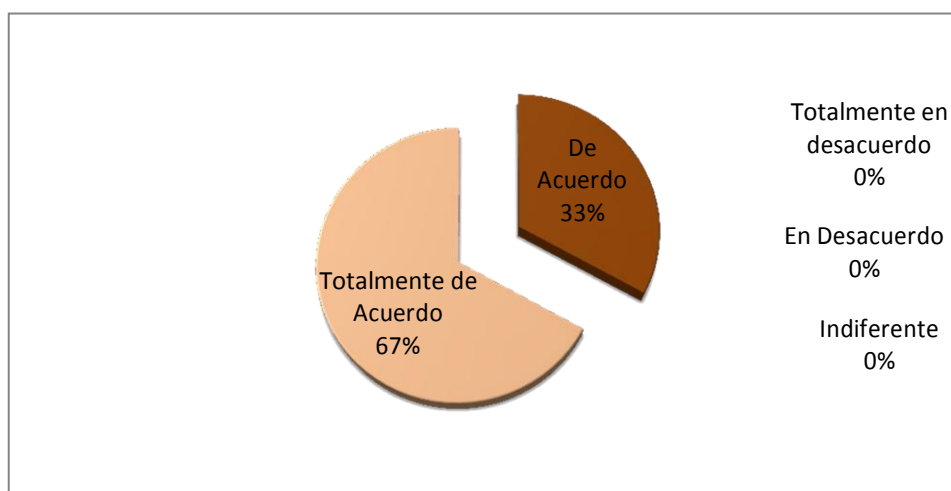
Tabla # 7. Reconocimiento, por parte de la empresa, hacia iniciativas laborales.

	Personas	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	1	33%
Totalmente de Acuerdo	2	67%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Gráfico1. Reconocimiento, por parte de la empresa, hacia iniciativas laborales.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Análisis

El 67% de los trabajadores encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo en que se les reconoce cuando introducen una mejora en su trabajo, mientras que el 33% está de Acuerdo en que existe un reconocimiento a su esfuerzo.

4.- ¿En general, considera usted que las condiciones laborales (salario y beneficios sociales) que le brinda la empresa, son satisfactorias?

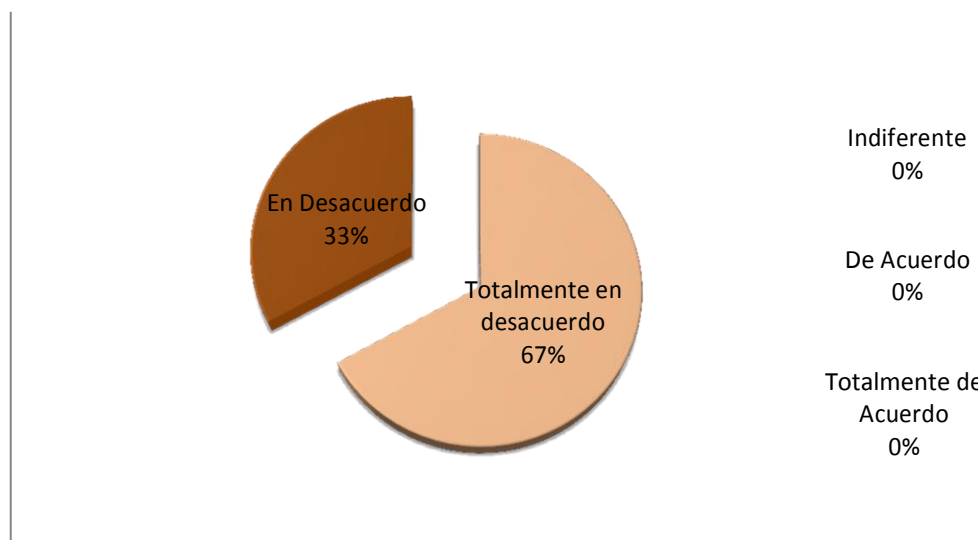
Tabla # 8. Satisfacción con las condiciones laborales ofrecidas por la empresa

	Personas	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	67%
En Desacuerdo	1	33%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Totalmente de Acuerdo	0	0%

Fuente: Entrevista

Autoras: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Gráfico2. Satisfacción con las condiciones laborales ofrecidas por la empresa



Fuente: Entrevista

Autoras: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Análisis

El 67% de los trabajadores encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo con las condiciones laborales ya que existe retraso en la cancelación de sus sueldos así como los beneficios sociales, mientras que el 33% está en desacuerdo sobre las condiciones laborales.

6.- ¿Se realiza una adecuada coordinación con otros Departamentos de la Empresa?

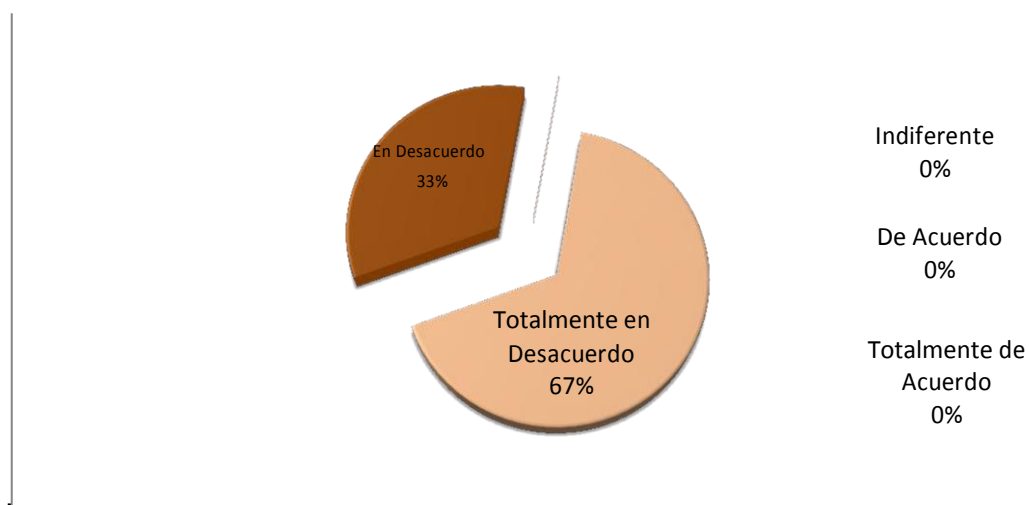
Tabla 9. Coordinación interdepartamental.

	Personas	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	67%
En Desacuerdo	1	33%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Totalmente de Acuerdo	0	0%

Fuente: Entrevista

Autoras: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Gráfico3. Coordinación interdepartamental.



Fuente: Entrevista

Autoras: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Análisis

El 67% de los trabajadores encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo ya que no se realiza una adecuada coordinación con otros Departamentos de la Empresa, por lo que no solo deben realizar las actividades de su cargo sino que también de los demás departamentos, mientras que el 33% manifiestan que están en desacuerdo.

11.- En su Departamento, ¿tienen las cargas de trabajo o laborales, bien distribuidas?

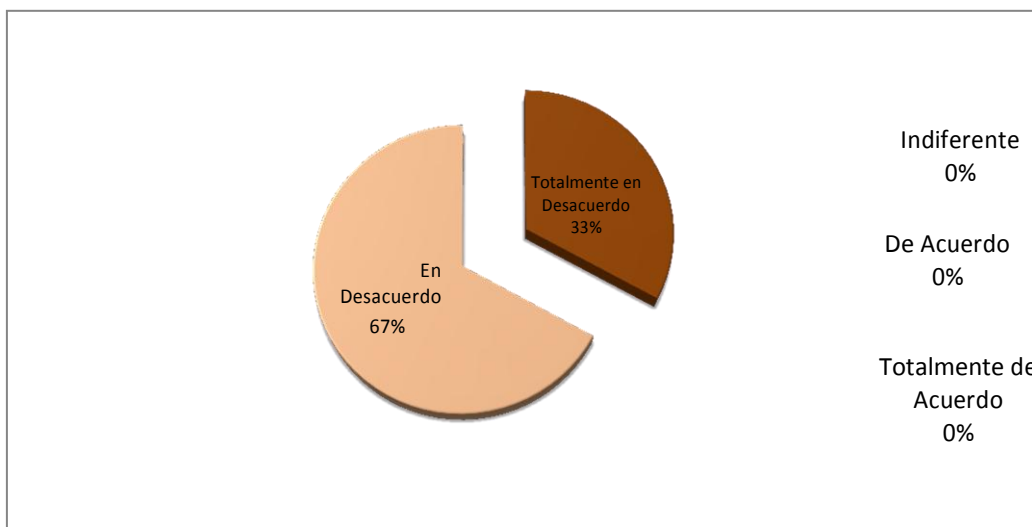
Tabla # 10. Correcta distribución de la carga laboral

	Personas	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	33%
En Desacuerdo	2	67%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Totalmente de Acuerdo	0	0%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Gráfico4. Correcta distribución de la carga laboral



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Análisis

El 67% de los trabajadores encuestados manifiestan que están en desacuerdo ya que en su Departamento las cargas de trabajo no distribuidas de manera correcta, por lo que les toca hacer diferentes actividades y algunas no están dentro de sus funciones, mientras que el 33% está en total desacuerdo.

CONCLUSIONES

Dentro de la entrevista hubo preguntas con respuestas definitivas por las cuales hemos hecho un resumen de las respuestas más relevantes.

Comunicación Interna

Los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la comunicación interna dentro de la Empresa funciona correctamente ya que se mantiene una buena comunicación entre empleados y superiores, pero así mismo afirman que no se les brinda ningún tipo de capacitación, teniendo que capacitarse por su propia cuenta y así buscar las actualizaciones constantes que demanda el mercado.

Obligaciones Contractuales y Manual de políticas

Que las obligaciones contractuales no son cumplidas oportunamente teniendo que esperar hasta dos meses para percibir su sueldo. Ya que no existe un manual de políticas en la organización, esto demuestra que no existe ningún documento que fije las políticas a las que se debe regir la tanto el personal como los clientes

Manual De Funciones y Estructura Orgánica

Además manifiestan que no existe un manual de funciones, ni una estructura orgánica definida en la organización, esto demuestra que las líneas de autoridades no están bien definidas, así como las responsabilidades de cada empleado.

Los trabajadores encuestados manifiestan que al no contar con una Estructura Orgánica definida se han dado casos de duplicidad de tareas, ya que no están definidas las responsabilidades de cada empleado.

Los empleados afirman que una mejora en los procesos actuales de la empresa hará que influya positivamente en su clima laboral e influirá en los niveles de competitividad de KEDE CONSULTING S.A.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

En la actualidad la capacitación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo.

De ahí radica su importancia, debido a los cambios, avances tecnológicos, demanda y competencia de las organizaciones; las empresas deben estar actualizándose y adaptándose al medio en que se desarrollan para permanecer en el mercado.

Las tendencias del mercado hoy en día es lograr los objetivos trazados pero también contar con un clima laboral estable que permitirá tener un personal competitivo, que de igual manera creará mayor productividad y fortalecerá la ventaja competitiva de la empresa.

4.3 RESULTADOS

Según la entrevista realizada a los empleados de KEDE CONSULTING S.A. constatamos que existen deficiencias en los procesos tanto administrativos como operacionales que afectan los niveles de competitividad de la empresa, esto se debe a que la empresa no cuenta con:

Un manual de funciones que minimice los conflictos de áreas, marque responsabilidades, divida el trabajo y fomente el orden en la empresa.

No existe una estructura orgánica definida que establezca las líneas de autoridad esto impide que los empleados asuman su rol con el mayor rendimiento posible.

En conclusión, los aspectos cuyos resultados reportan menor satisfacción son el pago de las obligaciones contractuales que afectan el clima laboral de la empresa y Las Políticas de cobro a los clientes ya que esto impide que los empleados reciban su sueldo y bonificaciones en los plazos establecidos. Es por esto necesario mejorar los procesos existentes en la empresa para elevar los niveles de competitividad.

4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Tabla No. 11 Verificación de Hipótesis

HIPOTESIS	ANALISIS
<p>El mejoramiento de los procesos actuales de la EMPRESA KEDE CONSULTING S.A. a través del desenvolvimiento operativo hará que influya positivamente en sus niveles de competitividad.</p>	<p>De la entrevista realizada tanto a empleados como gerentes consideran que si es necesario mejorar los procesos actuales de la empresa. Esta hipótesis está sustentada en las respuestas de la preguntas No.38 dirigida a Gerentes y pregunta No. 33 a empleados.</p>
<p>La correcta asignación de funciones a través de la aplicación de los respectivos manuales que describan con claridad todas las actividades, tareas y responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización mejorara el desempeño y eliminara la duplicidad de tareas de los empleados de KEDE CONSULTING S.A.</p>	<p>De la entrevista realizada tanto a empleados como gerentes consideran que la falta de un manual de funciones disminuye su desempeño además trae como consecuencia la duplicidad de tareas. Esta hipótesis está corroborada en las respuestas de la preguntas No.3 dirigida a Gerentes y pregunta No.19 a empleados.</p>
<p>La definición de una estructura orgánica para la empresa KEDE CONSULTING S.A, mediante el establecimiento de un organigrama funcional permitirá establecer líneas de autoridad y responsabilidad que mejorarán la toma de decisiones.</p>	<p>De la entrevista realizada tanto a empleados como gerentes consideran que la falta de una estructura orgánica definida complica la toma de decisiones debido a la falta de líneas de autoridad. Esta hipótesis está sustentada en las respuestas de la preguntas No.7 dirigida a Gerentes y pregunta No. 24 a empleados.</p>
<p>La determinación de controles y políticas por medio de un análisis a las áreas administrativas y operativas sensibles, ayudarán a un normal</p>	<p>De la entrevista realizada tanto a empleados como gerentes opinan que no existen Políticas que ayuden al desarrollo de la empresa. Esta hipótesis está</p>

<p>desenvolvimiento y desarrollo de las actividades de la empresa KEDE CONSULTING S.A.</p>	<p>sustentada en las respuestas de la preguntas No.6 dirigida a Gerentes y pregunta No. 22 a empleados.</p>
<p>El cumplimiento de las obligaciones contractuales a través de una adecuada política de cobros y de pagos mejorará al clima organizacional de la empresa.</p>	<p>De la entrevista realizada tanto a empleados como gerentes la falta de cumplimiento de las obligaciones contractuales afecta directamente el clima organizacional. Esta hipótesis está sustentada en las respuestas de la preguntas No. 29 dirigida a Gerentes y pregunta No. 11 a empleados.</p>

Fuente: Verificación de Hipótesis
Elaborado por: Silvia Mora - Grabiela Vásquez

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

“Reestructuración de los procesos administrativos en la empresa KEDE CONSULTING S.A.”

5.2 FUNDAMENTACION

La fundamentación que hacemos es en base a la situación observada en la empresa KEDE CONSULTING S.A,

La reingeniería es la herramienta fundamental. Ya que no consiste en una simple reestructuración, sino en un cambio radical en la estructura de los procesos, entendidos éstos como una secuencia de actividades que crean valor para los clientes. Por este motivo hemos visto la necesidad de reestructurar los procesos administrativos de la empresa KEDE CONSULTING S.A. con esto conseguiremos:

1. Beneficios económicos
2. Satisfacción del cliente debido a la mejora en la calidad del servicio.
3. Así como la satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.

Una administración con procesos óptimos conseguirá determinar y alcanzar los objetivos señalados, usando eficientemente los recursos y el personal adecuado.

Por ello es necesario contar con herramientas como la evaluación del desempeño ya que es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Un Clima Laboral estable es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

La Motivación es un factor muy importante porque de esto dependerán las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. En si es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Con la investigación realizada vemos la necesidad de crear manuales de funciones que contengan las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos y de esta manera evitar la duplicidad de tareas ya que se describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia.

La competitividad es la capacidad que tendrá la empresa para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Para KEDE CONSULTING S.A desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía.

La Aplicación de políticas de cobro en la empresa establecen procesos para el desarrollo de una correcta administración de la función de cobro en una empresa, por ello el manejo del Control Interno de la Organización es una parte prioritaria para que se eviten los fallas y fraudes, un correcto manejo de este punto será capaz de que una Auditoría en lo posterior anote o no salvedades y demás.

La importancia del Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto.

Benchmarking en las empresas es una técnica usada para establecer metas y objetivos efectivos para llegar a ser, o para mantenerse competitivo, basada principalmente en la comparación de aspectos específicos o generales como procesos, metodologías, estrategias u otros aspectos.

5.2 JUSTIFICACION

Se justifica la propuesta de reestructurarlos procesos administrativos a partir de los ya existentes buscando la eficiencia del personal, y la eficacia en el logro de los objetivos institucionales que permitan el rendimiento efectivo de los recursos elevando los niveles de competitividad que requiere el mercado actual.

A partir de los conceptos proporcionados por varios autores se evidencia la importancia de la administración como piedra angular de toda empresa en la que mediante el uso de técnicas puedan coordinarse las actividades que se realizan dentro de la misma, de una manera organizada y planificada. KEDE CONSULTING S.A. desde hace 3 años en el mercado de capacitación y adiestramiento ha mostrado niveles de operatividad que en el transcurso de los mismos han evidenciado una inconformidad interna debido a la inexistencia de controles que permitan corregir las falencias detectadas, los mismos que han instaurado un clima de desmotivación en el personal que labora, lo que impide un desarrollo organizacional positivo en la entidad.

La clara definición de un control interno dentro de la organización a través de la identificación de funciones y políticas que permitan también el establecimiento de los grados de autoridad y responsabilidad y facilitar el flujo de la información necesaria para la oportuna toma de decisiones por medio de una orientación de la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa como factores de éxito en cada organización.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 OBJETIVO GENERAL

Reestructurar los procesos administrativos y operativos de KEDE CONSULTING S.A, mediante el diseño de un adecuado control interno que permita mejorar sus niveles de eficacia y competitividad dentro del mercado local.

5.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar los manuales administrativos necesarios que permitan el establecimiento de las líneas de jerarquía y autoridad, además de la relación funcional dentro de la empresa.
- Establecer controles internos y la departamentalización de la empresa que permitan un adecuado flujo de información.
- Evaluar y rediseñar los procesos operativos ineficientes que se cumplen dentro de la organización, especialmente en el área de créditos y cobranzas para mejorar sus niveles de liquidez.
- Establecer los lineamientos para la administración del recurso humano que permitan incentivar y motivar al personal mejorando así su eficiencia.

5.4 UBICACIÓN

PAIS: Ecuador

PROVINCIA: Guayas

CANTON: Guayaquil

SECTOR: Empresarial

ÁREA: Administrativa

DIRECCIÓN: La empresa KEDE CONSULTING se encuentra ubicada en la Av. Joaquín Orrantía y Dra. Leopoldo Benítez Edificio TRADE BUILDING Piso 8 oficina L806.

RAZON SOCIAL: KEDE CONSULTING SOCIEDAD ANONIMA

CARACTERÍSTICA: Brindar servicios de capacitación y asesoría general en el sector eléctrico y petrolero.

TIPO DE INSTITUCION: Particular.

**Figura No. 1 Infraestructura de
La empresa**



**Figura No. 2 Infraestructura de
La empresa**



5.6 FACTIBILIDAD

El proyecto es factible de ser aplicado, desde los puntos de vista técnico, económico, de aplicabilidad, bajo aspectos legales y administrativos, esto se debe a que contribuirá con los niveles de liquidez y por ende de competitividad de KEDE CONSULTING S.A.

Técnicamente, es factible porque muestra las relaciones funcionales que deben existir en KEDE CONSULTING S.A, a través del manual de funciones que se establecerá.

Desde el punto de vista **económico**, permitirá agilizar el flujo de efectivo de la empresa, al generarse el retorno de efectivo en menor tiempo, esto ayudará a la empresa a seguir con sus actividades habituales, cumplir con sus obligaciones y estar provistos de liquidez frente a cualquier contingencia.

En lo que respecta a la **aplicabilidad**, la propuesta que se establece tiene la aceptación y acogida de los directivos de KEDE CONSULTING S.A, puesto que consideran es la opción que ellos necesitan para mejorar sus niveles de liquidez, aspecto que actualmente ejerce presión y limita su progreso.

Legalmente la propuesta puede llevarse a cabo porque solo se requiere la aceptación de los dueños – directivos de la empresa para dar inicio a la puesta en marcha de cada aspecto aquí diseñado.

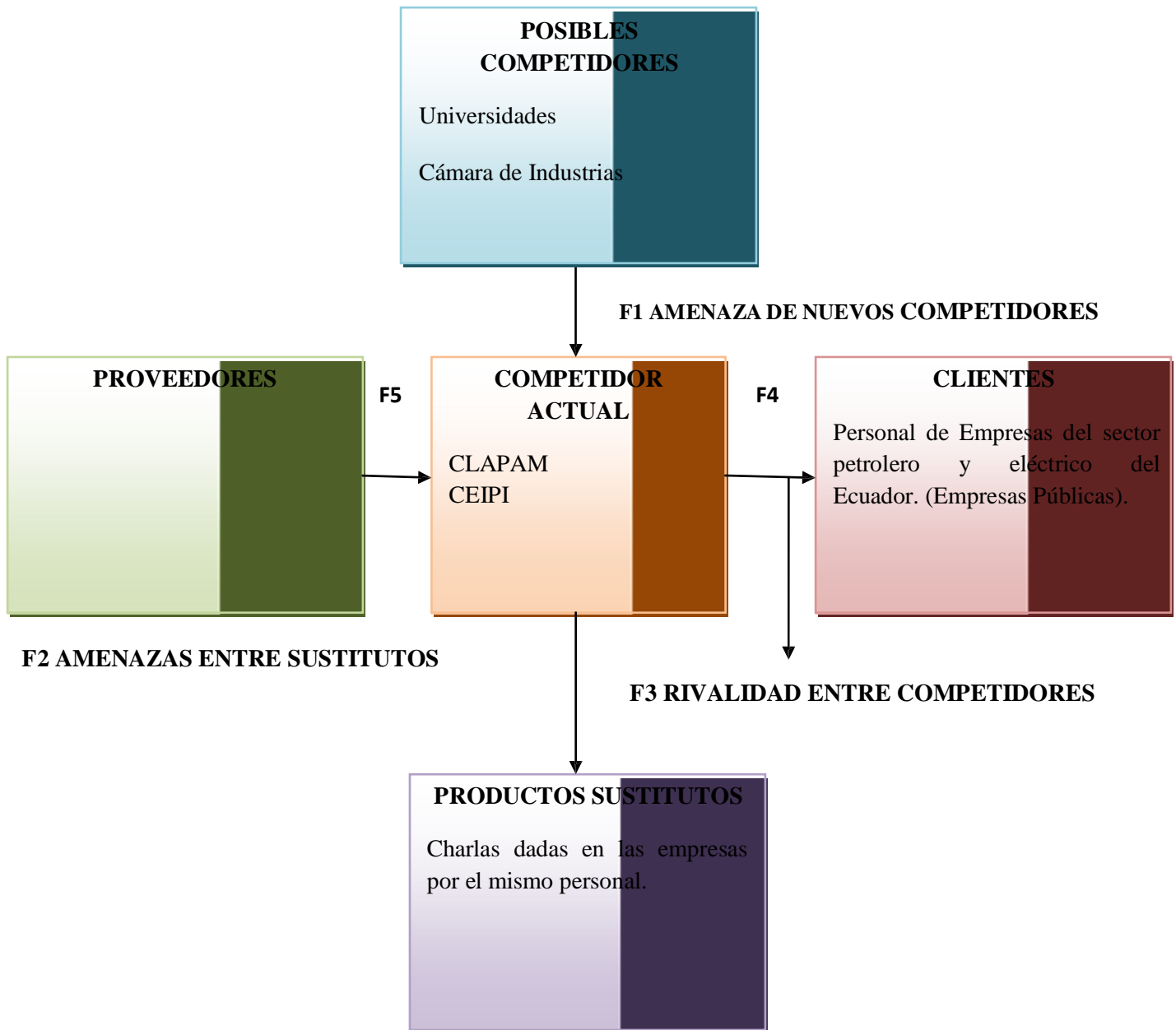
Administrativamente la propuesta tienen facilidades para llevarse a cabo, así lo determina el no requerir de procedimientos legales externos o ajenos a la institución, además se brindará la

Oportunidad de establecer las relaciones funcionales de cada uno de los puestos y cargos que se han creado.

Cuadro No. 1 ANÁLISIS FODA

ASPECTOS INTERNOS	
FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Máximo apoyo de los Gerentes. • Trabajar por la satisfacción de sus clientes. • Contar con el prestigio de los expositores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no capacitado en alguno de los temas. • Falta de un local propio para dar el servicio. (ALQUILER DE HOTELES) • Falta de algunos medios técnicos para el desarrollo de su trabajo. • Falta de políticas en el área de créditos y cobranzas, por lo cual no se cancela sueldos a empleados en el tiempo estipulado. • No contar con manual de funciones • No contar con políticas de cobro a clientes • No tener una Estructura Orgánica definida.
ASPECTOS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de los servicios que presta la empresa KEDE CONSULTING S.A. • No tener competidores en el sector eléctrico-petrolero. • Posibilidad de penetrar algunos mercados en el territorio a los que no le dan sus servicios. (Empresas privadas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura por la calidad de las empresas del sector. • Algunos organismos trabajan con convenios con Universidades. • Situación económica desfavorable de las empresas y algunas no planifican en el presupuesto la actividad da calidad lo que le imposibilita pagar nuestros servicios en el tiempo convenido.

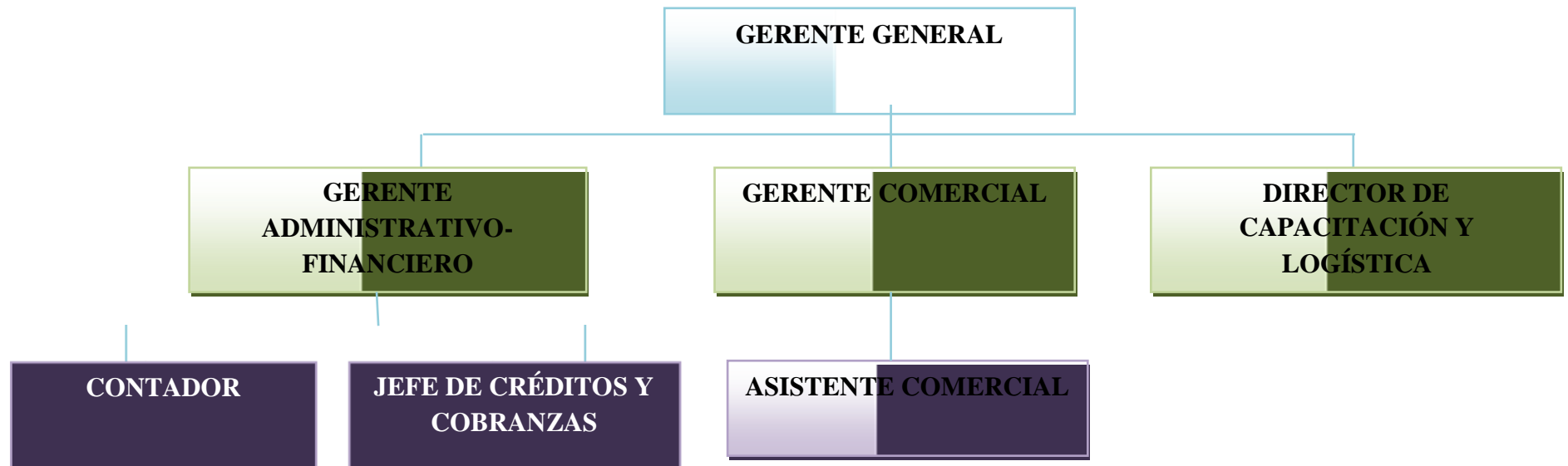
Grafico No. 5 LAS 5 FUERZAS DE PORTER



5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

5.7.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA KEDE CONSULTING S.A.

Gráfico No.6 Organigrama



5.7.2. MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro No. 2 Funciones del Gerente General

Denominación del cargo: Gerente General	
Profesión: Administrador de empresas, Ingeniero Comercial	
Supervisa a: Gerente Financiero y Gerente de Comercialización	
Área: Administrativas	
Edad: entre 30 y 40 años	Años de Experiencia: Mínimo 2 años
Objetivo del Cargo: Se encarga de la dirección de todas las actividades de la Empresa.	
Funciones específica: <ol style="list-style-type: none">1. Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones, y presentarlos a consideración de la Junta de Accionistas, para su correspondiente aprobación, y ejecución una vez aprobados.2. Someter a consideración del Directorio, según corresponda, asuntos que deban ser resueltos por ellos, brindando la información necesaria3. Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos que amparan las operaciones de la institución y, en su caso, alertar a la Junta de Accionistas cuando estime que sus decisiones no están de acuerdo con las normas y disposiciones legales pertinentes.4. Coordinar y supervisar las actividades de los Gerentes de Área, Directores administrativos y Financieros y presentar informes periódicos sobre las actividades de éstas, a la Junta de Accionistas.	

Fuente: Funciones del Gerente General

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Cuadro No. 3 Funciones del Gerente Administrativo – Financiero

Denominación del cargo: Gerente Administrativo – Financiero	
Profesión: Administrador de Empresa, Finanzas o equivalentes	
Supervisa a: Asistente administrativa, contabilidad, asistente contable.	
Jefe Inmediato: Gerente General	Área: Financiera
Edad: 25 y 40 años	Años de Experiencia: 2 a 4 años en cargos equivalentes
Objetivo del Cargo: Se encarga de administrar los recursos monetarios de la empresa y también coordinar al personal.	
<p>Funciones específica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro contable de las operaciones de grupos de clientes. 2. Reporte y elaboración de estados financieros. 3. Gestión de las tributaciones. 4. Revisión de cuentas anuales, gestión de libros oficiales. 5. Velar por la rentabilidad de los proyectos. 6. Interlocución con el cliente. 7. Supervisará el equipo a su cargo. 8. Desviaciones presupuestarias. 9. Emitir cierre contable. 10. Elaboración de presupuesto de la base y cálculos estándar (ofertas comerciales) 11. Gestión de facturación 	

Fuente: Funciones del Gerente Administrativo – Financiero

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Cuadro No. 4 Funciones del Gerente de Comercialización

Denominación del cargo: Gerente Comercialización	
Profesión: Administración de Empresas, Ingenierías en Ventas o Carreras afines	
Supervisa a: Asistente de Comercialización Área: comercial	
Jefe inmediato: Gerente General	
Edad: Entre 25 y 40 años	Años de Experiencia: Mínimo 2 años
Objetivo del Cargo: Se encarga de implantar planes, estrategias de venta y estudiar el mercado meta.	
Funciones Específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.2. Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.3. Coordinar y controlar la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones en coordinación de las otras Gerencias.4. Fijar políticas de venta y promociones	

Fuente: Funciones del Gerente de Comercialización

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Cuadro No. 5 Funciones del Director de Capacitación y Logística

Denominación del cargo: Director de Capacitación y Logística	
Profesión: Administrador de empresas, ingeniero Comercial o carreras afines	
Jefe inmediato: Gerente General	Edad: Entre 25 y 35 años
Área: Logística	Años de Experiencia: Mínimo 4 años
Objetivo del Cargo: se encarga coordinar las actividades de las diferentes capacitaciones	
Funciones Específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Planear, programar, ejecutar, evaluar y analizar acciones destinadas al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.2. Proponer métodos para planear y evaluar periódicamente el desarrollo de los programas de capacitación anual.3. Investigar, evaluar y proponer modificaciones a los aspectos teórico-prácticos que permitan mantener actualizados los programas de capacitación.4. Promover eventos para la actualización de sus miembros, en relación con los avances técnicos.5. Proponer instrumentos de evaluación que permitan verificar el logro de los objetivos.6. Colaborar con el material de para los seminarios del área de su competencia.7. Velar por el desempeño ético y profesional de los instructores que imparten los cursos del área de su competencia.8. Investigar y proponer nuevas tendencia y servicios que puede brindar la empresa.	

Fuente: Funciones del Director de Capacitación y Logística

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Cuadro No. 6 Funciones de Asistente Financiero

Denominación del cargo: Jefe de créditos y cobranza	
Profesión: CPA, Contabilidad o Auditoría	
Jefe inmediato: Gerente Administrativo-Financiero Edad: entre 23 y 30 años	
Área: Financiera	Años de Experiencia: Mínimo 1 año como asistente contable
Objetivo del Cargo: Se encarga de dar soporte al área en actividades de emisión de cheques, procesamiento de facturas, emisión de retenciones y procesamiento de liquidación de Gastos y caja chica.	
Funciones Específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Recopila y codifica información financiera suministrada por las diferentes unidades.2. Elabora series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones de tipo financiero.3. Efectúa cálculos para la obtención de índices financieros.4. Revisa, clasifica y ordena reposiciones de fondo de trabajo, fondos especiales y cajas asignadas a las diversas unidades.5. Lleva el registro y control de la disponibilidad presupuestaria.6. Elabora comprobantes de pago por diversos conceptos.7. Apoya en el análisis de ejecución o modificación presupuestaria.8. Revisa traspaso y rectificaciones de partidas.9. Hace seguimiento a los compromisos financieros de la Institución.10. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.11. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.12. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	

Fuente: Funciones del Jefe de Créditos y Cobranza

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Cuadro No. 7 Funciones del Asistente Comercial

Denominación del cargo: Asistente Comercial	
Profesión: Estudios de Mercado o carreras a fines	
Jefe inmediato: Gerente de Comercialización	Área: Comercial
Edad: entre 23 y 35 años	Años de Experiencia: Mínimo 1 año
Objetivo del Cargo: Se encarga de ejecutar y reportar las actividades comerciales y de mercadotecnia	
Funciones Específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Apoyar en eventos de programadas2. Realizar y ejecutar las acciones propias de tele marketing, así como de marketing directo.3. Mantener actualizada la base de datos relacionados con los servicios4. Organizar y mantener los buzones de sugerencias.5. Realizar un inventario de todo material impreso usado con el visto bueno de la Gerencia de Comercialización.6. Organizar y mantener el Banco de Fotografías7. Actualizar al Panel de Actividades mensuales y anual y publicarlas.8. Otras funciones que se le pueda encomendar.	

Fuente: Funciones del Asistente Comercial

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

Cuadro No. 8 Funciones del Contador

Denominación del cargo: Contador	
Profesión: contaduría pública	
Jefe Inmediato: Gerente Administrativo-Financiero	Área: Contable
Edad: entre 25 y 30 años	Años de Experiencia: Mínimo 2 años
Objetivo del Cargo: Se encarga de la parte financiera de la empresa.	
Funciones Específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Preparar, Revisar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.2. Verificar que las cuentas contables estén en orden.3. Controlar el buen manejo de los estados financieros.4. Realizar las transacciones de la empresa.5. Realizar las declaraciones y el pago de los impuestos.6. Elaborar cheques, declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibo de caja entre otros.	

Fuente: Funciones del Contador

Elaborado por: Silvia Mora, Grabiela Vásquez

5.7.3. POLÍTICAS DE CREDITOS Y COBRANZAS

En base al estudio realizado hay que hacer un rediseño de una de las políticas de crédito y cobranza donde se deja claro que la fecha de pago es a los 30 días pero las empresas no respetan lo pactado e incurrir en una mora de hasta 60 días, por lo que nuestra propuesta es de:

1. Créditos de 30 días a nuestros clientes de entidades públicas.
2. Interés del 3% por mora, una vez vencida la fecha del crédito.

Y para clientes particulares será:

1. 40 % en el momento de la inscripción y el 60% al culminar la capacitación.

Con la investigación se ha descubierto la importancia de crear controles internos que ayuden a proteger los activos de la empresa, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en la operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia”.

5.7.4 CONTROLES INTERNOS PARA EL ÁREA DE COBRANZA PROPUESTA

- Tener registros ya sean de ingreso a caja o desembolso.
- Que estos registros estén numerados y manejados por una sola persona, que será el jefe de créditos y cobranzas
- Los pagos se realizaran de la siguiente manera:

Personas Particulares:

- el 40% en el momento de la inscripción y
- el 60% al culminar la capacitación.

Entidades Públicas:

- el 100% a crédito de 30 días

- La caja general no debe utilizarse para propósitos y retiros operacionales, para esto fue creada la caja chica.
- Depositar el dinero de la caja general en el Banco de Guayaquil.

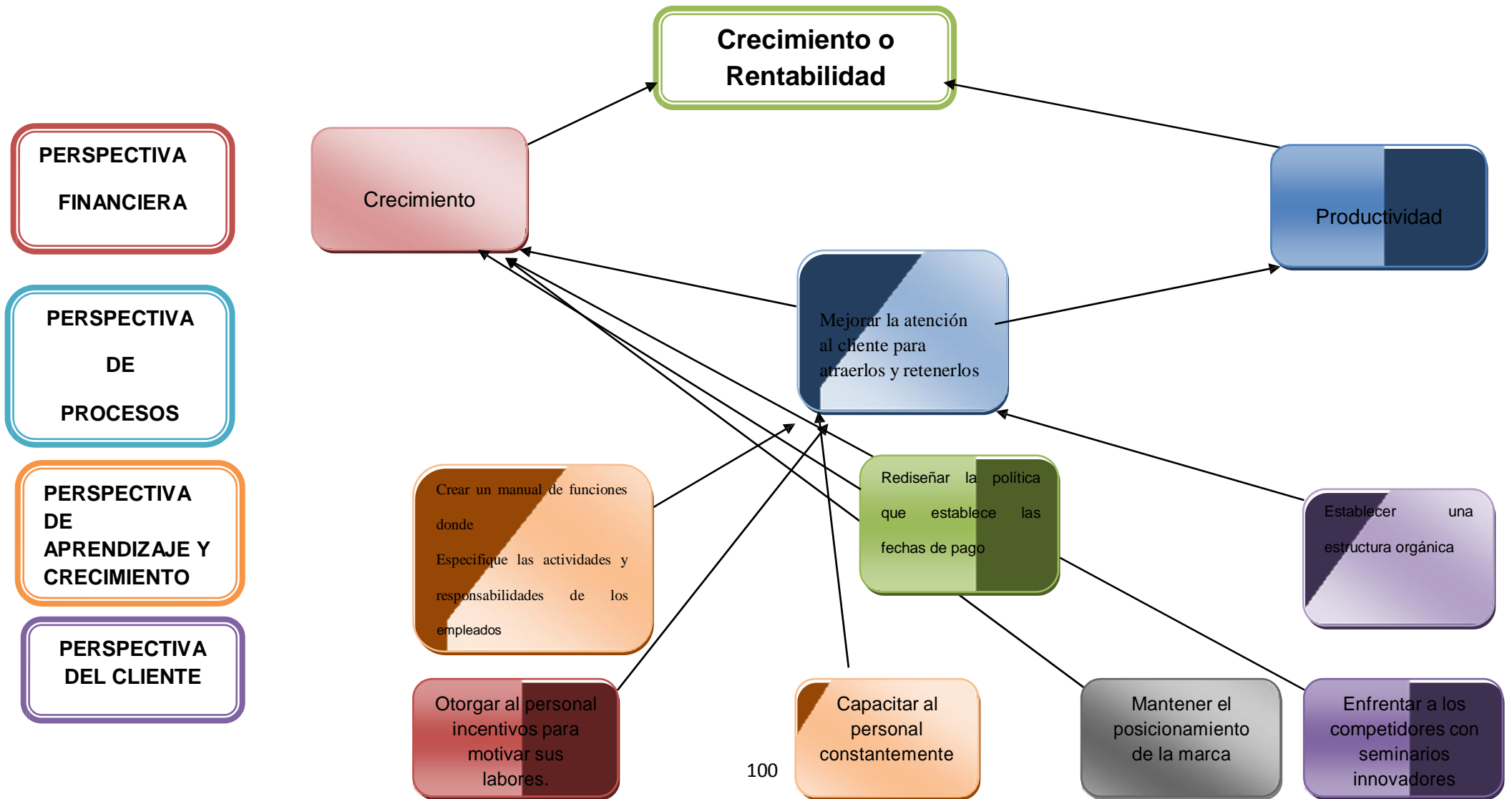
5.7.5 BSC DE LA EMPRESA KEDE CONSULTING S.A.

Estrategias para el mapa de relaciones

1. Rediseñar la política que establece las fechas de pago
2. Establecer una estructura orgánica
3. Otorgar al personal incentivos para motivar sus labores.
4. Crear un manual de funciones donde especifique las actividades y responsabilidades de los empleados
5. Capacitar al personal constantemente
6. Ingresar a los nuevos segmentos de mercados
7. Mantener el fortalecimiento de la marca
8. Mejorar la atención al cliente para atraerlos y retenerlos
9. Disminuir costo
10. Enfrentar a los competidores con seminarios innovadores

BALANCED SCORED CARD KEDE CONSULTING S.A.

Gráfico No. 7



Intervención

Cambio a implementarse con sus respectivos indicadores

El cambio a implementarse consiste en la Restructuración de los Procesos Administrativos de KEDE CONSULTING S.A.

INDICADORES

- ❖ Disminuir en un 80% el atraso de los pagos de los seminarios
- ❖ Disminuir en un 90% los errores en la ejecución de tareas.
- ❖ Aumentar en un 80 % el desempeño laboral de los empleados
- ❖ Disminuir en un 100% la duplicidad de tareas.
- ❖ Disminuir en un 100% los errores en la ejecución de tareas.
- ❖ Aumento en un 50% el número de clientes
- ❖ Disminución del 90% las quejas de los clientes.
- ❖ Reducir en un 20% los costos
- ❖ Mantener en un 100% el posicionamiento de la marca
- ❖ Crear 2 seminarios nuevos para el 2013.

Fases y estrategias del cambio

Luego que se han establecido las estrategias, empleando varios métodos o técnicas de análisis, y esto permitirá una mejora en los procesos administrativos de KEDE CONSULTING S.A.

Las estrategias finales que debe implementar KEDE CONSULTING S.A son las siguientes:

1. Rediseñar la política que establece las fechas de pago
2. Establecer una estructura orgánica
3. Otorgar al personal incentivos para motivar sus labores.
4. Crear un manual de funciones donde especifique las actividades y responsabilidades de los empleados
5. Capacitar al personal constantemente

6. Ingresar a los nuevos segmentos de mercados
7. Mantener el fortalecimiento de la marca
8. Mejorar la atención al cliente para atraerlos y retenerlos
9. Disminuir costo
10. Enfrentar a los competidores con seminarios innovadores

Recursos

- ❖ Rediseño de las políticas de crédito y cobranzas.
- ❖ El organigrama de la empresa
- ❖ Sistema de compensación laboral.
- ❖ Manual de funciones
- ❖ Programas de planes de trabajo.
- ❖ Programas de capacitación.
- ❖ Programas de sistema de planificación.
- ❖ Plan de ingreso a nuevos segmentos.
- ❖ Programas para el mantenimiento y fortalecimiento de la marca.
- ❖ Programas de atención para los clientes.
- ❖ Cronograma de seminarios.

PERSPECTIVAS	CRITERIOS / ESTRATEGIAS	TECNICAS	INDICADORES	HERRAMIENTAS	VERIFICACION Y CONTROL	MEJORAMIENTO Y RESULTADOS
Financiera	Ingresar a los nuevos segmentos de mercados (Crecimiento)	Encuestas periódicas	Crear 2 seminarios nuevos para el 2013	Plan de ingreso a nuevos segmentos	Cumplimiento del programa	Aumento del número de clientes
Financiera	Disminuir costo (Productividad)	Programas de trabajo	Reducir en un 20% los costos	Programas de producción	Cumplimiento del programa	Aumento de la rentabilidad
Cliente	Mejorar la atención al cliente para atraerlos y retenerlos	Encuestas a clientes	Aumento en 50% el número de clientes	Programas de atención para los clientes	Cumplimiento del programa	-Mantener la aceptación de los clientes -Captar nuevos clientes -Generar satisfacción a los clientes
Procesos	Crear un manual de funciones donde especifique las actividades y responsabilidades de los empleados.	Reuniones con el equipo de trabajo	Disminuir en un 100% la duplicidad de tareas	Manual de funciones	Cumplimiento del manual del manual	- Cumplimiento eficiente de las actividades. - Mejora del desempeño laboral
Proceso	Rediseñar la política que establece las fechas de pago	Reuniones de equipo de trabajo	Disminuir en un 80% el atraso de los pagos de los seminarios	Políticas de cobranzas	Cumplimiento de las políticas	- Aumento de liquidez - Pago de las obligaciones contractuales en el tiempo estipulado

Proceso	Establecer una estructura orgánica	Reuniones con el equipo de trabajo	Disminuir en un 20% los errores en la ejecución de tareas.	Organigrama	Cumplimiento de lo establecido en el organigrama	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de las líneas de comunicación y autoridad. - Respeto de niveles jerárquicos
Aprendizaje conocimiento	y Otorgar al personal incentivos para motivar sus labores.	Encuesta al personal	Aumentar en un 80% el desempeño laboral de los empleados	Sistemas de Compensación laboral	Cumplimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de eficiencia en los empleados -Compromiso de los empleados con la empresa
Aprendizaje conocimiento	y Capacitar al personal constantemente	Reuniones con el equipo de trabajo	Disminuir en un 100% los errores en la ejecución de tareas	Programas de capacitación	Cumplimiento del programa	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de los recursos - Mejora del desempeño laboral
Aprendizaje conocimiento	y Mantener el posicionamiento de la marca	Reuniones y encuestas periódicas	Mantener en un 100% el posicionamiento de la marca	Programas para el mantenimiento y fortalecimiento de la marca	Cumplimiento del programa	Consolidar el posicionamiento
Aprendizaje conocimiento	y Otorgar al personal incentivos para motivar sus labores.	Encuesta al personal	Disminuir en un 30% los errores en la ejecución de tareas	Sistemas de Compensación laboral	Cumplimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de eficiencia en los empleados -Compromiso de los empleados con la empresa
Aprendizaje conocimiento	y Enfrentar a los competidores con seminarios innovadores	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta a los clientes - Reunión con el equipo de trabajo 	Aumentar 2 seminarios al año.	Investigación De Mercado	Cumplimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la ventaja competitiva. - Clientes satisfechos.

5.7.6 ANÁLISIS FINANCIERO

Para la realización de todo proyecto la parte financiera es de mucha importancia ya que por medio de esta se puede demostrar la liquidez de la empresa.

Cuadro No. 9 Balance General Actual

**BALANCE GENERAL
KEDE CONSULTING S.A.**

	2011	2012
ACTIVOS	192.082,62	445.217,80
ACTIVOS CORRIENTE	153.705,74	385.457,81
CAJA-BANCOS	113.305,74	346.832,81
CTAS X COBRAR	40.400,00	38.625,00
ACTIVOS FIJOS	38.376,88	59.759,99
EDIFICIOS	30.000,00	30.000,00
ACT FIJO DEPRECIAB	11.040,00	34.833,00
DEPREC. ACUMULADA	2.663,12	5.073,01
PASIVOS	78.484,09	132.938,00
PASIVO CIRCULANTE	78.484,09	132.938,00
IMPUESTO X PAGAR	31.199,51	66.227,09
PREST BANC	25.261,39	19.962,38
15% REP A TRAB. X PAG.	22.023,18	46.748,53
PATRIMONIO	113.598,53	312.279,80
UTILIDAD	93.598,53	198.681,27
UTILIDAD RETENIDA	-	93.598,53
CAPITAL	20.000,00	20.000,00
PASIV + PATRIMO	192.082,62	445.217,80

BALANCE GENERAL PROYECTADO

El Balance General nos demuestra todos los activos y obligaciones que posee la empresa tanto para el año actual como para los años proyectados.

Cuadro No 10 Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO KEDE CONSULTING S.A.

	2013	2014	2015
ACTIVOS	915.824,07	1.727.319,29	3.081.905,69
ACTIVOS CORRIENTE	858.323,97	1.668.482,38	3.024.398,77
CAJA-BANCOS	795.306,51	1.571.120,40	2.873.974,52
CTAS X COBRAR	63.017,46	97.361,98	150.424,25
ACTIVOS FIJOS	57.500,10	58.836,91	57.506,92
EDIFICIOS	30.000,00	30.000,00	30.000,00
ACT FIJO DEPRECIAB	34.983,00	38.983,00	38.983,00
DEPREC. ACUMULADA	7.482,90	10.146,09	11.476,08
PASIVOS	227.733,18	381.444,28	629.311,12
PASIVO CIRCULANTE	227.733,18	381.444,28	629.311,12
IMPUESTO X PAGAR	125.270,37	219.261,37	368.906,52
PREST BANC	14.036,68	7.410,18	0,00
15% REP A TRAB. X PAG.	88.426,14	154.772,73	260.404,60
PATRIMONIO	688.090,89	1.345.875,01	2.452.594,57
UTILIDAD	375.811,10	657.784,12	1.106.719,56
UTILIDAD RETENIDA	292.279,80	668.090,89	1.325.875,01
CAPITAL	20.000,00	20.000,00	20.000,00
PASIV + PATRIMO	915.824,08	1.727.319,29	3.081.905,70

Con nuestra propuesta queda demostrado que al recuperar las cuentas por cobrar en las fechas estipuladas de 30 días, mejorará en un 90% la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones.

Cuadro No. 11 Estado De Resultados Actual

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL

KEDE CONSULTING S.A.

	2011	2012
VENTAS	400.000,00	618.000,00
COSTOS DE VENTAS	113.563,50	163.576,26
UTILIDAD BRUTA	286.436,50	454.423,74
GASTOS	133.822,13	137.787,35
GASTOS DEPRECIACION	2.663,12	2.409,89
GASTOS FINANCIEROS	3.130,02	2.569,61
UTILIDAD NETA	146.821,23	311.656,89
15% REPART UTILIDAD	22.023,18	46.748,53
UTIL ANTES DEL IMP.	124.798,04	264.908,36
25% IMP. RENTA	31.199,51	66.227,09
UTILIDAD NETA	93.598,53	198.681,27

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados nos permite establecer los recursos generados por las operaciones de la empresa KEDE CONSULTING S.A.

La tabla No.13 muestra el estado de resultados proyectado.

Cuadro No. 12 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

KEDE CONSULTING S.A.

	2013	2014	2015
VENTAS	954.810,00	1.475.181,45	2.279.155,34
COSTOS DE VENTAS	219.028,61	293.279,31	390.772,25
UTILIDAD BRUTA	735.781,39	1.181.902,14	1.888.383,09
GASTOS	141.920,97	146.178,60	150.563,96
GASTOS DEPRECIACION	2.409,89	2.663,19	1.329,99
GASTOS FINANCIEROS	1.942,93	1.242,13	458,45
UTILIDAD NETA	589.507,60	1.031.818,22	1.736.030,69
15% REPART UTILIDAD	88.426,14	154.772,73	260.404,60
UTIL ANTES DEL IMP.	501.081,46	877.045,49	1.475.626,08
25% IMP. RENTA	125.270,37	219.261,37	368.906,52
UTILIDAD NETA	375.811,10	657.784,12	1.106.719,56

El estado de pérdidas y ganancias proyectadas nos indica que los ingresos de KEDE CONSULTING S.A. permitirán cubrir sus gastos, además en él se demuestra que la empresa tendrá la utilidad esperada por nuestra propuesta.

Cuadro No. 13 Flujo De Caja Actual

FLUJO DE CAJA ACTUAL

KEDE CONSULTING S.A.

	Año 1	Año 2
INGRESOS	359.600,00	595.982,00
VENTAS EN EFECTIVO	160.000,00	247.200,00
APORTACION DE ACCIONISTAS	20.000,00	-
CTAS POR COBRAR A 30 DIAS	89.000,00	148.505,00
CTAS POR COBRAR A 60 DIAS	110.600,00	200.277,00
DESEMBOLSOS	277.385,63	354.586,31
PAGO A PROVEEDORES	113.563,50	163.576,26
PAGO DE GASTOS	133.822,13	137.787,35
OTROS PAGOS IMP. 15 Y 25% TRAB.	-	53.222,69
PAGO DE INVERSIONES	30.000,00	-
	-	-
SALDO DE CAJA	82.214,37	241.395,69
SALDO DE FLUJO DE CAJA	82.214,37	241.395,69
FINANCIAMIENTO DE FC	-	-
PRESTAM BANCARIOS	30.000,00	-
PRESTAMOS ACCIONISTAS	-	-
PRESTA PROVEEDORES	-	-
PAGO DE INTERESES	3.130,02	2.569,61
PAGO DE CAPITAL	4.738,61	5.299,02
SALDO DE CAJA FINANCIADO	74.345,74	233.527,07
SALDO FINAL DE F C	606.965,29	2.526.784,48

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja es la expresión de la entrada o la salida de fondos corrientes de las operaciones de empresa. Es decir el dinero que genera la empresa a través de sus actividades.

La tabla No. 14 muestra el flujo de fondos de la empresa KEDE CONSULTING S.A.

Cuadro No. 14 Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO KEDE CONSULTING S.A.

	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	930.417,54	1.440.836,93	2.226.093,06
VENTAS EN EFECTIVO	381.924,00	590.072,58	911.662,14
APORTACION DE ACCIONISTAS	-	-	-
CTAS POR COBRAR A 30 DIAS	509.868,54	850.764,35	1.314.430,93
CTAS POR COBRAR A 60 DIAS	21.630,00	-	-
DESEMBOLSOS	474.075,20	657.154,42	915.370,32
PAGO A PROVEEDORES	219.028,61	293.279,31	390.772,25
PAGO DE GASTOS	141.920,97	146.178,60	150.563,96
OTROS PAGOS IMP. 15 Y 25% TRAB.	112.975,62	213.696,51	374.034,10
PAGO DE INVERSIONES	150,00	4.000,00	-
	-	-	-
SALDO DE CAJA	456.342,34	783.682,52	1.310.722,75
SALDO DE FLUJO DE CAJA	456.342,34	783.682,52	1.310.722,75
FINANCIAMIENTO DE FC	-	-	-
PRESTAM BANCARIOS	-	-	-
PRESTAMOS ACCIONISTAS	-	-	-
PRESTA PROVEEDORES	-	-	-
PAGO DE INTERESES	1.942,93	1.242,13	458,45
PAGO DE CAPITAL	5.925,70	6.626,50	7.410,18
SALDO DE CAJA FINANCIADO	448.473,71	775.813,89	1.302.854,12
SALDO FINAL DE F C	6.354.566,50	13.272.539,35	25.111.809,82

El flujo de caja proyectado muestra que con nuestra propuesta la empresa mantendrá una liquidez constante durante los años de proyección, gracias a la recuperación en 30 días de las cuentas por cobrar, permitiendo que KEDE CONSULTING S.A. Cumpla con todas sus obligaciones monetarias.

INDICADORES FINANCIEROS

Periodo Promedio De Cobro Actual

$$\mathbf{P.P.C} = \frac{\mathbf{CUENTASPORCOBRAR}}{\frac{\mathbf{VTASDIARIASPRMEDIO}}{365}}$$

$$\mathbf{P.P.C} = \frac{40400,00}{\frac{400000,00}{365}} = \mathbf{37 DIAS}$$

Esto significa que la empresa está recuperando sus cuentas por cobrar en 37 días, ya que no cuentan con ninguna política de cobro cuando debería ser en 30 días

Periodo promedio de cobro proyectado 2012

$$\mathbf{P.P.C} = \frac{\mathbf{CUENTASPORCOBRAR}}{\frac{\mathbf{VTASDIARIASPRMEDIO}}{365}}$$

$$\mathbf{P.P.C} = \frac{38625,00}{\frac{618000,00}{365}} = \mathbf{23 DIAS}$$

Creando una política de cobro de 30 días la empresa estaría recuperando sus cuentas por cobrar en 23 días.

Periodo promedio de cobro proyectado 2013

$$\mathbf{P.P.C} = \frac{\mathbf{CUENTASPORCOBRAR}}{\frac{\mathbf{VTASDIARIASPRMEDIO}}{365}}$$

$$\mathbf{P.P.C} = \frac{63017,46}{\frac{954810,00}{365}} = \mathbf{24 DIAS}$$

La empresa en el 2013 recuperara sus cuentas por cobrar en 24 días.

Periodo promedio de cobro proyectado 2014

$$\text{P.P.C} = \frac{\text{CUENTASPORCOBRAR}}{\frac{\text{VTASDIARIASPROMEDIO}}{365}}$$

$$\text{P.P.C} = \frac{97361,98}{\frac{1475181,45}{365}} = \mathbf{24 \text{ DIAS}}$$

La empresa en el 2014 recuperara sus cuentas por cobrar en 24 días.

Periodo promedio de cobro proyectado 2015

$$\text{P.P.C} = \frac{\text{CUENTASPORCOBRAR}}{\frac{\text{VTASDIARIASPROMEDIO}}{365}}$$

$$\text{P.P.C} = \frac{150424,25}{\frac{2279155,34}{365}} = \mathbf{24 \text{ DIAS}}$$

La empresa en el 2015 recuperara sus cuentas por cobrar en 24 días.

Índice de Liquidez 2011

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{153705,74}{78484,09} = \mathbf{1.95}$$

Este indicador nos muestra que la empresa para el 2011 tuvo una Líquidez de 1,95 dólares de sus activos corrientes para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Índice de Liquidez año 2012

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{385457,81}{132938,00} = \mathbf{2.90}$$

Para el siguiente año la empresa tendrá una liquidez en sus activos de 2,90 dólares para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Índice de Líquidez año 3 propuesta

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{858323,97}{227733,18} = \mathbf{3.77}$$

Para el año 3 aplicando la propuesta establecida se verá una mejora en los índices de Líquidez de la empresa donde tendrá 3.77 dólares de sus activos y así poder cubrir con sus obligaciones.

Índice de Líquidez año 4

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{1668.482,38}{381444,28} = \mathbf{4.37}$$

Para el año 4 siguiendo con la propuesta establecida se verá un incremento en los índices de Líquidez donde la empresa tendrá 3.77 dólares de sus activos y podrá cubrir con sus obligaciones.

Índice de Liquidez año 5 propuesta

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Ind. Líquidez} = \frac{3024.398,77}{629311,12} = \mathbf{4.81}$$

Para el año 5 el incremento en los índices de Líquidez de la empresa será 4.81 dólares de sus activos y cubrir sus obligaciones.

Índice de Rentabilidad 2011

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{286436,50}{400000,00} = \mathbf{0.72}$$

El índice de rentabilidad nos muestra que la empresa KEDE CONSULTING S.A de cada dólar que vende obtuvo un margen bruto de 0.72 centavos.

Índice de Rentabilidad 2012

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{454423,74}{618000,00} = \mathbf{0.74}$$

Para el año 2012 la empresa obtendrá un margen bruto de 0.74 por cada dólar que venda.

Índice de Rentabilidad año 3

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{735781,39}{954810,00} = \mathbf{0.77}$$

El índice de rentabilidad de KEDE CONSILTING S.A a partir de la propuesta incrementará es decir que de cada dólar que vendan obtendrá un margen bruto de 0.77 luego de haber cubierto sus gastos.

Índice de Rentabilidad año 4

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{1181.902,14}{1475.181,45} = \mathbf{0.80}$$

Para el año 4 el índice de rentabilidad de KEDE CONSILTING S.A seguirá incrementando es decir que de cada dólar que vendan obtendrá un margen bruto de 0.80 luego de haber cubierto sus gastos.

Índice de Rentabilidad año 5

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{1888.383,09}{2279.155,34} = \mathbf{0.83}$$

Para el año 5 el incremento en el índice de rentabilidad de KEDE CONSILTING S.A será de 0.83 centavos por cada dólar de venta.

5.7.7. IMPACTO

La aplicación de la propuesta, dará grandes beneficios a KEDE CONSULTING S.A., una vez que se inicie la aplicación de la misma, bajo esta perspectiva el impacto que se generará será de tipo económico y administrativo para la empresa, siendo los principales beneficiarios los accionistas y los empleados.

En el caso de los accionistas se verán afectados positivamente al tener mayor liquidez en la empresa y darle a su flujo de efectivo un mayor movimiento, lo que les permitirá reinvertir en actividades para el desarrollo y competitividad empresarial.

En lo que concierne a los empleados, éstos se beneficiarán porque podrán tener seguridad laboral, al ser parte de una organización estable y con estabilidad económica; además, podrán percibir sus sueldos y beneficios de acuerdo a la ley y podrán aspirar a que se reconozcan sus iniciativas laborales.

5.7.8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DURACION DE SEMANAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
IDENTIFICAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS INEFICIENTES	■	■																		
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS			■	■																
ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES CARGOS					■	■														
PERFIL DE LOS CARGOS						■	■	■												
CREAR EL MANUAL DE FUNCIONES									■	■	■	■	■							
DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE KEDE CONSULTING S.A														■	■	■	■			
REDISEÑAR LAS POLÍTICAS DE COBRANZA																	■	■	■	■

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En base a la investigación realizada hemos podido constatar que la falta de una estructura orgánica definida obstaculiza las líneas de autoridad y de comunicación dentro de la empresa.

Así como la falta de un manual de funciones que al no tener definidos los cargos y las responsabilidades de cada empleado ha dado pasó a la duplicidad de tareas.

Por otro lado los niveles de liquidez de la empresa son bajos debido a que los clientes no respetan la fecha de pago, aspecto que no permite cumplir con las obligaciones económicas que se tienen para con los empleados u otros pagos.

El incumplimiento en el pago de las obligaciones contractuales provoca un malestar y desmotivación en los empleados, repercutiendo en sus niveles de desempeño.

Recomendaciones

En base al estudio realizado y previa observación se recomienda crear un organigrama donde se definan las líneas de comunicación y autoridad.

Se recomienda construir un manual de funciones para que de esta manera exista un documento donde se establezca las funciones de cada uno de los empleados.

Reestructurar las políticas de cobro a clientes, donde se respete la fecha de pagos para que de esta manera la empresa cuente con la liquidez necesaria y pueda cumplir con las obligaciones contractuales con sus empleados en el tiempo acordado.

Es necesario contar con políticas crediticias y controles internos para que su aplicación mejore los resultados económicos de la empresa permitiendo una mejora en la efectividad de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ARGANDOÑA, A., “*Los problemas éticos de la información privilegiada*” en “*Ética, mercado y Negocios*”, pág. 118, II Coloquio de ética empresarial y económica, EUNSA, Pamplona, 1994.

MONTERREY Mayoral, J., “El informe de la Comisión Treadway sobre la información financiera fraudulenta en Estados Unidos”, pág. 511, *Técnica Contable*, noviembre, 1988.

SPENDOLINI, Michael J., *Benchmarking*. Grupo editorial Norma. Bogotá. 1994

SIGALA VASQUEZ, Héctor Javier: *la comunicación en la empresa factor fundamental para su desarrollo*, <http://www.liderempresarial.com/num101/14.php>

GIL PECHUAN, Ignacio, *Sistemas y Tecnologías de la Información para la gestión*, Mc Graw Hill, Madrid, 1997.

FRANCÉS A. “*Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando integral*”.^{1^{era}} Edición, Editorial Pearson Educación. México, 2006.

ARRIETA, Luis. “*Conceptos de comunicación Organizacional*”. Editorial Diana. México.1998.

PORTER, Michael *Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior)*, editorial CECSA.

PORTER, Michael *Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia)*, Editorial CECSA

STONER J., WANKEL C. “*Administration*”. Prentice Hall.México, 1990.

<http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/la-importancia-de-los-procesos>

FRED D. “*Conceptos de Administración Estratégica*”.5ta Edición. Editorial Pearson Educación. México, 1997.

MORRIS, Daniel.“*Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*”.Mc Graw Hill, 1994.282 páginas

GITMAN, Lawrence: *Principio de la Administración Financiera*, Pearson Educación, México, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. “*Administración de procesos administrativos*”.3ª edición Editorial: Mc Graw-Hill. Año 2000.

FERNANDEZ, Manuel. “Análisis y descripción de puestos de trabajo”. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid, 1995.

ARIAS, Fernando G. “*Administración de Recursos Humanos*”. 4ª Edición. México: Editorial Trillas. 1989.

IVANCEVICH, J; LORENZI, P, SKINNER, S. &CROSBY, P *Gestión: Calidad y competitividad*, Madrid, 1996.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ Carlos; BAPTISTA Lucio, “*Metodología de la Investigación*”. México: Editorial Mc Graw Hill. 1996.

BOLTEN E, Steven. *Administración Financiera*, Editorial Limusa, México 1990

ROGERS, Evert. “*La comunicación en las Organizaciones*”.Editorial Mc Graw Hill. México. 1982.

CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. *Gerencia del sistema de control interno gestión y disciplinario*. 3ª Ed. Bogotá: Editorial ABC, 2006.

LARDENTS, Alberto. *Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Procedimientos, seguridad y auditoria*, Editorial Prentice Hall.

GONZALEZ, Jorge. “*Psicología de la motivación*”, La Habana, Editorial Ciencias Médicas, 2008

LINCOGRAFIA

http://www.clapam.com/paginas/1rendicion_cuentas.htm.

CICE - Centro de Investigación y Capacitación Eléctrica,
http://www.funcice.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=2

CICE - Centro de Investigación y Capacitación Eléctrica,
http://www.funcice.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=3

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín: *Business & Economics*, 2003,
<http://books.google.com.ec/books?i>,

REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas: Teoría y práctica*, página 16,
Education, <http://books.google.com.ec/books?> , 2008

Antología De Comportamiento Humano En El Trabajo ... 23 Junio 2011,
<http://clubensayos.com/Temas-Variados/Antologia-De-Comportamiento-Humano-En/19826.html>.

www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r72678.DOCX

PINALES, Kelbin, CABRERA LUNA, Shaila, G. MARTÍNEZ, Larissa y CABRAL, Yajaira
(Lic. en Relaciones Laborales), *Organización del Departamento de Recursos Humanos*, 2008,
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>.

CARDENAS SARMIENTO, Virgilio: *Control Interno basado en el método COSO*, 2011,
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/742/5/CAPITULO%20IV.pdf>.

SIGALA VASQUEZ, Héctor Javier: *La comunicación en la empresa factor fundamental para su desarrollo*, <http://www.liderempresarial.com/num101/14.php>

SPENDOLINI, Michael J.: *Benchmarking*, p.248.

HERRERA, Haroldo: *Importancia de los manuales administrativos*, 02-2007,
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>,

<http://observatorio.competitividad.edu.uy/glosarioC.asp>

MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica: *Competitividad en las Organizaciones*, Noviembre 2011,
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/lareinge.htm>.

<http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-calidad.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default2.asp

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/concepto-de-competitividad-empresarial.htm>

<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion/>

ANEXOS

ANEXO 1



ENTREVISTA A GERENTES

La siguiente entrevista tiene como propósito conocer el clima organizacional y el nivel de competitividad de KEDE CONSULTING S.A. en el mercado. Dicha información servirá como apoyo para la realización de tesis previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial que tendrá finalidades de tipo académicas con el objetivo de promover iniciativas para la mejora de KEDECONSULTING S.A, por lo que se solicita responda con la mayor sinceridad posible. De antemano su información será tratada confidencialmente sin perjuicio alguno ante lo cual le agradecemos por la atención brindada.

Marque con una X el valor que representa su experiencia laboral dentro de la Empresa. Los rangos de respuesta van de 1 al 5 siendo 1 “**Totalmente en desacuerdo**” y 5 “**Totalmente de acuerdo**”.

NOMBRE.....

AÑOS LABORANDO

CARGO.....

DEPARTAMENTO.....

CONOCIMIENTO DEL PUESTO

1. ¿Entiende las funciones y responsabilidades de su cargo?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

2. ¿Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el cargo que desempeña?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

3. ¿Existe Manual de Funciones en su Departamento?

- SI NO

4. ¿El documento se encuentra tangible e impreso dentro de la empresa?

- SI NO

5. ¿Sus subalternos tiene conocimiento sobre los Manuales de Funciones?

- SI NO

6. ¿Existe Manual de Políticas en su Departamento?

- SI NO

7. ¿Existe una Estructura Orgánica que todos la conozcan?

- SI NO

8. ¿Al no contar con una estructura orgánica definida se han dado casos de duplicidad en las tareas?

COMPETITIVIDAD

9. ¿Cuál es el nivel de Competitividad de KEDE CONSULTING S.A. con respecto a las otras empresas del sector?

10. ¿Desde sus inicios hasta la actualidad como ha sido el crecimiento de la empresa?

11. ¿Cómo ve Ud. El mercado actualmente?

12. ¿Cómo es su percepción entre el mercado existente?

13. ¿Establecen objetivos al inicio de cada año?

SI

NO

14. ¿Al final del ciclo se cumplen la mayoría de los objetivos?

SI

NO

15. ¿Puede administrar varios proyectos a la vez?

**Totalmente en
desacuerdo**

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

**Totalmente de
acuerdo**

16. ¿Cree Ud. Que el personal con el que se cuenta actualmente es el necesario para la realización de las actividades de la empresa?

SI

NO

17. ¿Ud. Como ve los niveles de competitividad de la KEDE CONSULTING S.A.?

18. ¿Los niveles de competitividad son los idóneos para mantenerse en el mercado?

SI

NO

19. ¿Ud. Como puede mantener los niveles de Competitividad con sus rivales en el mercado?

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

20. ¿Mantiene un trato cordial con sus empleados?

SI

NO

21. ¿Hace partícipe las opiniones de los empleados en las reuniones?

SI

NO

22. ¿Mantiene un nivel de comunicación adecuado con sus subalternos?

SI

NO

23. Existen canales de comunicación adecuados como:

- CORREO
- TECNOLOGÍA
- TELÉFONO
- OTRO

24. ¿Cómo es el trato que Ud. Le brinda a sus empleados?

HABILIDADES DE DIRECCION

25. ¿Transmite bien los objetivos a los integrantes de su Departamento?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

26. ¿Ud. Apoya al personal para la realización del trabajo de manera adecuada?

- SI
- NO

27. ¿Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

28. ¿Motiva a su equipo para conseguir los objetivos planteados?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

29. ¿Las obligaciones contractuales son cumplidas oportunamente?

SI

NO

30. ¿Cuáles son las razones por las cuales no se paga oportunamente?

Falta de Liquidez

Retraso en los Pagos por parte de los Clientes

Otro

31. ¿Cuál cree Ud. Que pueda ser una solución para este caso?

32. Han pensado alguna vez trabajar con otro tipo de Instituciones fuera del sector público?

33. ¿Ud. Cree que haya un factor desmotivante por esta causa?

SI

NO

34. ¿Cuál es el proceso de selección del profesional que brindara el seminario?

35. ¿Cómo hacen para definir los cursos necesarios para el mercado?

36. ¿Cómo se logran los Convenios con el sector público?

37. ¿Cómo realizan el pago las empresas del sector público?



ENTREVISTA A EMPLEADOS

La siguiente entrevista tiene como propósito conocer el clima organizacional y nivel de satisfacción de los trabajadores. Dicha información servirá como apoyo para la realización de tesis previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial que tendrá finalidades de tipo académicas con el objetivo de promover iniciativas para la mejora de KEDECONSULTING S.A, por lo que se solicita responda con la mayor sinceridad posible. De antemano su información será tratada confidencialmente sin perjuicio alguno ante lo cual le agradecemos por la atención brindada.

Marque con una X el valor que representa su experiencia laboral dentro de la Empresa. Los rangos de respuesta van de 1 al 5 siendo 1 “**Totalmente en desacuerdo**” y 5 “**Totalmente de acuerdo**”.

NOMBRE.....

AÑOS LABORANDO

CARGO.....

DEPARTAMENTO.....

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1. ¿Se siente motivado/a al momento de realizar su trabajo?

- Totalmente en desacuerdo** **En desacuerdo** **Indiferente** **De acuerdo** **Totalmente de acuerdo**

2. ¿Reconocen adecuadamente las tareas que realiza?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

3. Cuando introduce una mejora a su trabajo, ¿se le reconoce este aporte?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

4. ¿En general, considera usted que las condiciones laborales (salario y beneficios sociales) que le brinda la empresa, son satisfactorias?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

5. ¿En general, las condiciones laborales (horarios y vacaciones) son satisfactorias?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

6. ¿Se le brinda algún tipo de capacitación continúa?

- SI NO

7. ¿Se realizan actividades motivacionales de manera continua?

- SI NO

8. ¿KEDE CONSULTING. S.A. proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesionalmente?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

9. ¿El nombre y prestigio de KEDE CONSULTING. S.A. es gratificante para Ud.?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

10. En general, se siente satisfecho/a en KEDE CONSULTING. S.A.

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

11. ¿Las obligaciones contractuales son cumplidas oportunamente?

- SI NO

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

12. La comunicación interna dentro de la Empresa funciona correctamente

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

13. ¿Le resulta fácil la comunicación con su Jefe?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

14. ¿El trato con su jefe es cordial?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

15. ¿Recibe de parte de su jefe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

16. ¿La información que necesita de la organización le resulta de fácil acceso?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

17. ¿Conoce los servicios que prestan los otros Departamentos de la Empresa?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

18. ¿Se realiza una adecuada coordinación con otros Departamentos de la Empresa?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

PUESTO DE TRABAJO

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

19. ¿Existe Manual de Funciones en su Departamento?

- SI NO

20. ¿El documento se encuentra tangible e impreso dentro de la empresa?

- SI NO

21. ¿Ud. Tiene conocimiento sobre los Manuales de Funciones en su Departamento?

SI

NO

22. ¿Existe Manual de Políticas en su Departamento?

SI

NO

23. ¿Existe una difusión adecuada de las Políticas a través de un Manual?

SI

NO

24. ¿Existe una Estructura Orgánica definida?

SI

NO

25. ¿Al no contar con una Estructura Orgánica definida se han dado casos de duplicidad de tareas?

SI

NO

26. ¿El trabajo en su Departamento está bien organizado?

**Totalmente en
desacuerdo**

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

**Totalmente de
acuerdo**

27. Sus funciones y responsabilidades están definidas, por tanto conoce lo que se espera de Ud.

**Totalmente en
desacuerdo**

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

**Totalmente de
acuerdo**

28. ¿En su Departamento tienen las cargas de trabajo bien distribuidas?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

29. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

30. Recibe información de cómo se desempeña en su puesto de trabajo

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

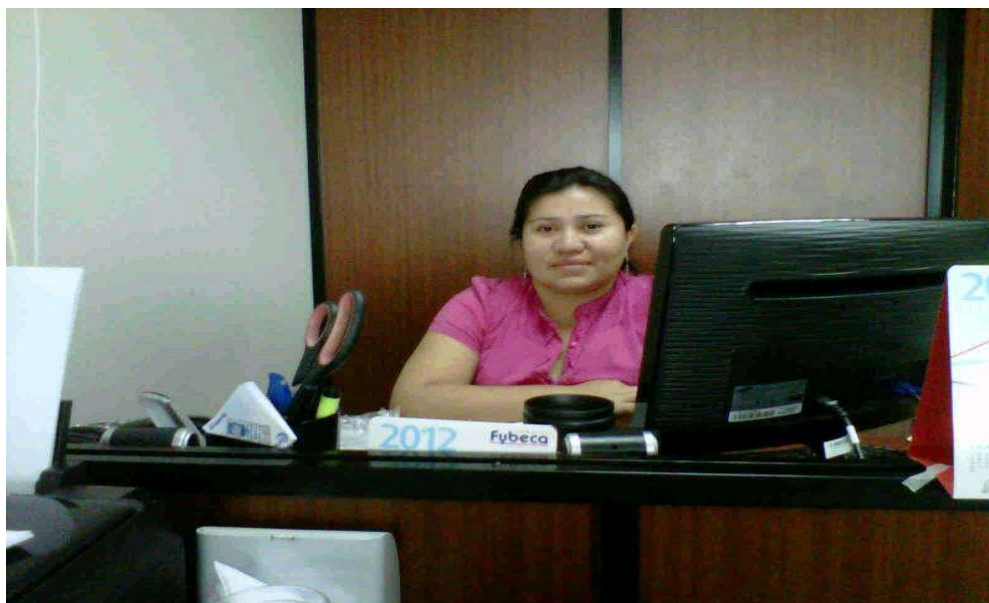
31. ¿Existe alguna herramienta que permita evaluar su desempeño?

- SI NO

32. ¿La evaluación de desempeño es la adecuada?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

ANEXO 2
PERSONAL DE KEDE CONSULTING S.A



Gerente General



Asistente Comercial