



**“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA  
EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LÓPEZ & LOZADA  
CIA. LTDA. EN EL AÑO 2010”

**AUTORA:** ANA MARÍA ORTIZ CÓRDOVA

**TUTOR:** ING. ALEX DE LA TORRE

**AMBATO - ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el tema: **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LÓPEZ & LOZADA CIA. LTDA. EN EL AÑO 2010”** desarrollado por: Ana María Ortiz Córdova, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Proyecto investigativo reúne los requisitos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación, Modalidad de trabajo estructurado de manera independiente de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de Proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Enero 12 del 2012

EL TUTOR

.....  
Ing. Alex De la Torre

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Los criterios emitidos en el informe investigativo: **“MODELO DE GESTION POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LÓPEZ & LOZADA CIA. LTDA. EN EL AÑO 2010”**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de Investigación.

Ambato, Enero 12 del 2012

.....  
AUTOR

Ana María Ortiz Córdova

C. I. 1803867520

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El suscrito Tribunal Calificador aprueba el informe de Investigación, sobre el tema **“MODELO DE GESTION POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LÓPEZ & LOZADA CIA. LTDA. EN EL AÑO 2010”**, de la egresada Ana María Ortiz Córdova, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Ambato y la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Ambato, Enero 12 del 2012

Para constancia firman

.....  
Ing. Patricio Carvajal  
Docente Calificador

.....  
Ing. Orlando Guevara  
Docente Calificador

.....  
Dr. Guido Tobar Vasco  
Presidente del Tribunal

### ***Dedicatoria***

*Al amor de mi vida mi hija:*

*Por haberme tenido paciencia en todo este tiempo y no haber estado con ella en los momentos que más me necesitaba, por su amor su apoyo y sus oraciones que me enseñaron a ser mas fuerte cada día.*

*A mi hermano*

*A mis seres queridos,*

*Que fueron los pilares que me dieron la fortaleza para seguir adelante en mis estudios y en la culminación de este trabajo.*

*Ana María Ortiz*

## *Agradecimiento*

*Un agradecimiento primero a Dios por ser la guía en este duro y largo caminar de la vida, segundo a mi familia que siempre me ha apoyado y a las autoridades y compañeros del López & Lozada Cía. Ltda. por la apertura y colaboración que dieron hacia los requerimientos indispensables para el desarrollo de este trabajo que será en beneficio de los lectores.*

*Mi agradecimiento sincero a todas y cada una de las personas que contribuyeron con la realización de este trabajo de Investigación.*

*Ana María Ortiz*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	i
Autorización del Tutor	ii
Autoría de la Tesis	iii
Aprobación de los profesores calificadores	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1. Contextualización .....	4
1.2.1.1. Contexto macro .....	4
1.2.1.2. Contexto meso .....	5
1.2.1.3. Contexto micro .....	6
1.2.2. Análisis crítico .....	8
1.2.3. Prognosis.....	9
1.2.4. Formulación del problema .....	9
1.2.5. Interrogantes.....	10
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	10
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4. OBJETIVOS.....	12
1.4.1. Objetivo general.....	12
1.4.2. Objetivos específicos.....	12

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	14
2.2. FUNDAMENTACIONES .....	16
2.2.1. Fundamentación Filosófica .....	16
2.2.2. Fundamentación Legal .....	17
2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES .....	23
2.3.1. Visión Dialéctica de Conceptualización que sustentan las variables del problema.....	23
2.3.1.1. Marco Conceptual Variable Independiente.....	23
2.3.1.2. Marco Conceptual Variable Dependiente .....	47
2.4. HIPÓTESIS.....	70
2.4.1. Señalamiento de Variables .....	70
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>71</b>
METODOLOGÍA .....	71
3.1. ENFOQUE .....	71
3.1.1. Predominante Cualitativo.....	71
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	71
3.2.1. De campo .....	72
3.2.2. Bibliográfica – Documental .....	73
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	74
3.3.1. Tipo Exploratorio.....	74
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	74
3.4.1. Población y Muestra .....	74
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	75
3.5.1. Operacionalización de la VI: Modelo de Gestión por Procesos .....	75
3.5.2. Operacionalización de la VD: Desempeño Organizacional.....	76
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	77
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	78



3.7.1. Plan de procesamiento de la información .....	78
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>79</b>
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	79
4.1. Encuesta dirigida a los empleados.....	80
4.2. Verificación de la Hipótesis .....	90
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>93</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
5.1. Conclusiones.....	93
5.2. Recomendaciones .....	93
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>95</b>
PROPUESTA.....	95
6.1. Datos informativos .....	95
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	97
6.3. Justificación .....	98
6.4. Objetivos de la propuesta .....	99
6.4.1. Objetivo General.....	99
6.4.2. Objetivos Específicos.....	99
6.5. Análisis de Factibilidad.....	100
6.5.1. Factibilidad Organizacional.....	100
6.5.2. Factibilidad Económica – Financiero .....	100
6.5.3. Factibilidad Legal.....	100
1. PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	107
1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	107
1.2 PLANIFICACIÓN OPERATIVA .....	107
1.3 SEGUIMIENTO Y MEJORA.....	107
2. PROCESOS GOBERNANTES O MISIONALES .....	108

2.1	GESTIÓN DE PROYECTOS .....	108
2.2	GESTIÓN DE CONVENIOS .....	108
3.	PROCESOS DE SOPORTE.....	108
3.1	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN .....	108
3.2	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	108
3.3	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	109
6.6.	PLAN DE ACCIÓN.....	151
6.7.	PRESUPUESTO.....	152
6.8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	153
	BIBLIOGRAFÍA .....	155
	Direcciones web.....	156
	ANEXOS.....	158

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Ser importante.....	80
Cuadro N° 2: Clima organizacional .....	81
Cuadro N° 3: Comunicación Interna.....	82
Cuadro N° 4: Responsabilidad .....	83
Cuadro N° 5: Puntualidad.....	84
Cuadro N° 6: Funciones .....	85
Cuadro N° 7: Capacitación.....	86
Cuadro N° 8: Procedimientos .....	87
Cuadro N° 9: Gestión por Procesos .....	88
Cuadro N° 10: Nuevo enfoque .....	89
Cuadro N° 11: FRECUENCIAS OBSERVADAS .....	91
Cuadro N° 12: CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO .....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas .....	8
Gráfico N° 2:Reingeniería .....	44
Gráfico N° 3:Organización Vertical .....	46
Gráfico N° 4:Principio de la división del trabajo: inventado por Adam Smith en el siglo XVIII y aplicado por Ford a la línea de montaje móvil.....	47
Gráfico N° 5: Inclusión Interrelacionados.....	68
Gráfico N°6: Ser importante .....	80
Gráfico N° 7: Clima organizacional .....	81
Gráfico N°8: Comunicación Interna.....	82
Gráfico N°9: Responsabilidad .....	83
Gráfico N°10: Puntualidad.....	84
Gráfico N°11: Funciones .....	85
Gráfico N°12: Capacitación .....	86
Gráfico N°13: Procedimientos.....	87
Gráfico N° 14: Gestión por Procesos .....	88
Gráfico N° 15: Nuevo enfoque .....	89
Gráfico N° 16: Región de rechazo .....	91
Gráfico N° 17: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos .....	103
Gráfico N° 18: Mapa de Macro-procesos López & Lozada CIA. LTDA.....	106

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacen frente a mercados competitivos en los que buscan la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos se entiende con la administración funcional, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

## INTRODUCCIÓN

El brindar un buen servicio puede ser un reto para las empresas, ya que no solo se basan en las necesidades de los clientes sino ahora en la gran competencia que tienen. Pero en ambos casos el servicio brindado está condicionado por ciertas leyes o principios generales que tiene que tomar en consideración el empresario si desea lograr el uso más eficaz de los recursos económicos a su disposición; es decir, lograr la máxima rentabilidad con el máximo de economía, bajo cualquier tipo de procesos que ayude a mejorar la organización.

El trabajo realizado mediante este proyecto de investigación, es producto de la recopilación de información tanto contable, administrativa y operativa dando de esta manera una visión de cómo ha evolucionado y va desarrollándose en la actualidad el proceso organizacional de la empresa.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en seis capítulos que se resumen a continuación:

El primer capítulo describe acerca del problema de investigación en el cual se señala entre otras el tema, el planteamiento y contextualización del problema, el análisis crítico y la formulación del problema así como también la delimitación, justificación y objetivos de la investigación.

El segundo capítulo trata sobre el marco teórico muy importante para el desarrollo de la investigación el cual contiene los antecedentes

investigativos, la base filosófica, legal y conceptual así como también la hipótesis con sus respectivas variables.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación en la que se determina el tipo de investigación, los métodos y las técnicas utilizadas, así como también la determinación de la población y muestra, la operacionalización de las variables y el plan de recopilación y procesamiento de información.

El cuarto capítulo hace referencia al análisis e interpretación de resultados, de las encuestas y/o entrevista; de igual manera se realiza la verificación de la hipótesis mediante el respectivo estadígrafo.

El quinto capítulo se plantea las conclusiones y recomendaciones que ayuden al manejo posterior de la problemática partiendo de los resultados obtenidos en el procesamiento de la información.

El sexto capítulo se dedica a una propuesta de un Modelo Organizacional basado en Procesos el cual se explica de tal forma que pueda ser aplicada por terceras personas que se interesen en los alcances del presente trabajo.

Esta investigación está dirigida a ayudar y brindar soporte teórico, y práctico tanto para profesionales del Campo de la Auditoría de Gestión, introduciendo el presente trabajo a esta rama porque la misma se encarga del estudio de las funciones y capacidad del Recurso Humano en las empresas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Modelo de gestión por procesos y su incidencia en el desempeño organizacional de López & Lozada Cía. Ltda. en el año 2010”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector, deben enfrentarse a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

López & Lozada Cía. Ltda. es una de aquellas empresas divididas en departamentos, lo que ocasiona un divorcio entre las mismas; ya que



el flujo de información y de la gestión en si se retarda; lo que ocasiona que no se cumplan a tiempo las actividades planificadas diariamente.

### **1.2.1. Contextualización**

#### **1.2.1.1. Contexto macro**

El Ecuador vive una revolución económica conocida como el socialismo del nuevo siglo, la cual propone y trata de eliminar las viejas y convencionales formas de administración existentes para las empresas en la actualidad, y como es de esperarse las empresas de servicios, no podían ser la excepción, las mismas que necesitan ser altamente competitivas para poder seguir manteniéndose entre las mejores y rentables del país.

Según investigaciones realizadas, en el Ecuador existen empresas que prestan servicios en la gestión de recuperación de cartera en diferentes sectores de la producción y económicos, y dentro de los ámbitos público, privado y mixto, lo que hace competitivo el mercado de oferta de servicios de esta actividad.

Se debe destacar que mediante la implantación de pequeñas y medianas empresas que producen, distribuyen y comercializan diferentes productos y prestación de servicios los mismos que contribuyen al desarrollo y bienestar del País, estos se encuentran inmersos en cambios constantes en diferentes aspectos como lo económico, social, tecnológico cultural, políticos entre otros, por lo que es necesario mantener en las empresas normas y procedimientos de control y donde todos y cada uno de los miembros que lo conforman se encuentren capacitados,

organizados y evaluados adecuadamente con el propósito de crecer financieramente y así proporcionar nuevas fuentes de empleo.

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

En la provincia de Tungurahua, cantón Ambato se han instalado varias organizaciones que prestan servicios de gestión de recuperación de cartera; es así, que se convierte en prioritaria la aplicación de un estudio de factibilidad perfectamente estructurado que garantice la permanencia constante de la empresa; así como la utilización de los recursos humanos y materiales que posee dicha organización.

Actualmente las empresas específicamente las que se encuentran en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato tratan de planear procesos que encaminan a mejorar el servicio que brindan, con la finalidad de garantizar la sobrevivencia de las mismas y optimizar los recursos que poseen con el objetivo de obtener el mayor beneficio posible.

En nuestra provincia los empresarios deben adquirir clara conciencia de la necesidad de mejorar la competitividad del servicio que prestan, también entender que deben perseguir el desarrollo sostenible para optimizar el crecimiento económico y social, tomando en cuenta que cada uno de ellos sólo puede ser alcanzado si los recursos humanos y financieros son desarrollados hasta su máximo potencial.

En este tipo de empresas se desarrollan una serie de procedimientos y procesos los que necesariamente deben estar correctamente definidos a fin de mejorar los recursos y la calidad de servicio.

Dentro de las empresas que requieren este servicio de recuperación de cartera se encuentra la Empresa Eléctrica Ambato S. A., que dispone de alrededor de 350.000 habitantes que representan la provincia de Tungurahua.

### **1.2.1.3. Contexto micro**

Entre las empresas que brindan este servicio de recuperación de cartera se encuentra la Compañía López & Lozada que presta sus servicios a la Empresa Eléctrica Ambato Región centro; por la gestión de recuperación de cartera vencida mediante notificaciones, cortes y reinstalaciones de energía, desarrollando este servicio a la provincia de Tungurahua.

La Compañía López & Lozada ofrece este servicio en forma mensual en base a la información disponible en el sistema comercial de la Empresa Eléctrica Ambato autorizada por el gerente de la misma, la cual se encuentra distribuida por sectores que agrupándolos arrojan una cantidad aproximada de 80.000 usuarios. Las gestiones de cobranzas que realiza la empresa son: por notificación, corte en borneras de medidor, reconexión en borneras de medidor, corte en el poste, reconexión en poste, retiro de medidor acometida y reinstalación de medidor los cuales tienen un valor monetario ya establecido de acuerdo a la

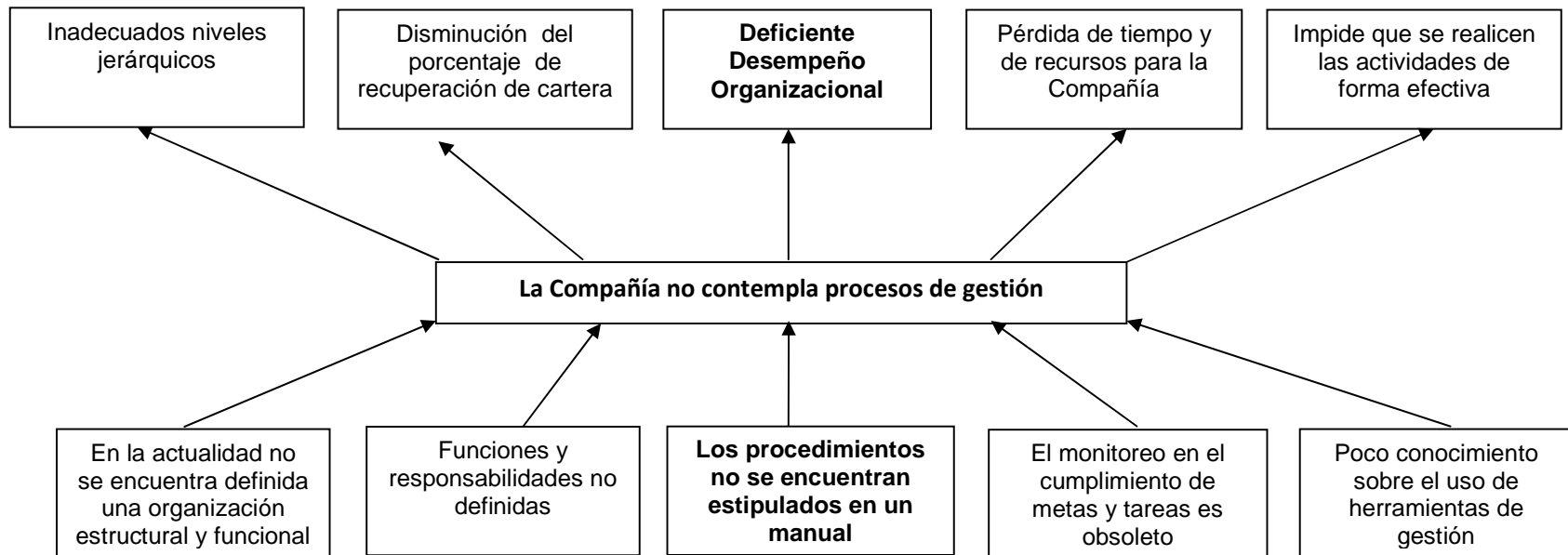
distancia de cada sector de la ciudad, lo que genera un ingreso de servicios de esta actividad por un monto de USD 23.000.

Toda esta gestión involucra un proceso, el que se origina en un informe emitido por la Compañía para la Empresa Eléctrica Ambato S.A. con el que concluyen el cobro de la factura que se genera en el sistema de acuerdo al ingreso de datos, sin embargo no existe un modelo de gestión de procesos en el desempeño organizacional dentro de la empresa.

## 1.2.2. Análisis crítico

- **Árbol de problemas**

### EFFECTOS



### CAUSAS

**Gráfico N°1: Árbol de Problemas**

## **Relación causa y efecto**

Una vez realizado el análisis crítico se ha llegado a determinar que la principal causa para que la Compañía no contemple procesos de gestión es que los procedimientos no se encuentren estipulados en un manual de procesos; lo que ocasiona que el desempeño organizacional se torne deficiente.

### **1.2.3. Prognosis**

En el caso de que la empresa siga operando sin un buen desempeño organizacional en su administración, al momento de evaluar los trabajos realizados por los Fiscalizadores y no se encuentren abalizados con datos reales traerá como resultados excesivos reclamos a la Empresa Eléctrica Ambato S.A. lo cual puede provocar la eliminación de sectores de trabajo, reducción del personal y disminución del porcentaje de ganancia.

A la vez esto nos puede restar puntos para la renovación del contrato que tiene la Compañía López& Lozada.

Todo esto ocasionaría que se dé por terminado definitivamente el contrato en cualquier momento si continua este deficiente desempeño la Compañía puede desaparecer por consiguiente la pérdida del recurso humano y de su liquidez.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿La ausencia de un modelo de gestión por procesos en la Empresa López& Lozada Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato conlleva a un deficiente desempeño organizacional en el año 2010?

### 1.2.5. Interrogantes

- ¿Es factible estructurar una ficha de indicadores de gestión para detectar la situación interna de la empresa?
- ¿Es factible Diagnosticar el desempeño organizacional a través de una autoevaluación del desempeño?
- ¿Se pueden crear políticas internas orientadas al mejoramiento y al cumplimiento eficaz de las operaciones que se realizan en López & Lozada Cía. Ltda. en base a un modelamiento de procesos?
- ¿En base al modelamiento de procesos y a la diagramación de los procedimientos se podría estructurar un manual de procesos para la Compañía?

### 1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

**Campo:** Gestión por Procesos

**Área:** Control Interno

**Aspecto:** Desempeño organizacional

**Temporal:** El tiempo de investigación del problema será el primer semestre del año 2010 y el tiempo del proceso de investigación estará comprendido entre Marzo y Agosto del 2011.

**Espacial:** La Compañía López & Lozada se encuentra ubicada en el Centro Comercial Caracol de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es de gran importancia ya que permite evaluar el desempeño del personal, conocer las causas que provocan dicha deficiencia en el cumplimiento de las actividades establecidas, además evaluar las funciones y verificar si el mismo es acorde a las labores que cada trabajador debe realizar en sus diferentes puestos de trabajos, como también indagar los procedimientos metodologías y técnicas de control que permitan el desarrollo de un proceso eficaz y efectivo de las diferentes actividades que realiza la empresa.

Para contar con un equipo de trabajo que se pueda desarrollar óptimamente en sus labores, se debe tener presente que brindar capacitaciones a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Es fácilmente evaluable el beneficio de un buen desempeño ya que la misma marcan notables diferencias como: conducir a rentabilidades más altas y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, crear mejor imagen corporativa y a la vez permite mejorar la relación jefes-subordinados.

Este trabajo tiene como propósito también mejorar la calidad del servicio que oferta la empresa así como determinar las principales áreas críticas de la misma a fin de determinar los correctivos y mejoras necesarias.

Los beneficios que un buen control en el desempeño organizacional de la empresa ayuda a optimizar el tiempo y desarrollar un sentido de progreso en muchos campos sobretodo es primordialmente necesario empezar a



implementar un modelo de gestión de procesos en la Compañía López & Lozada.

Es por ello que se debe tener en claro que para el mejoramiento continuo de los procesos, se debe ajustar a las necesidades de la organización y a su control en la implementación. Este estudio busca que la dirección conozca y evalúe los beneficios que obtienen al mejorar los procesos, en base a la reducción de los errores en la prestación de los servicios y el control eficiente del mismo para generar servicios de calidad.

Para mejorar el sistema de control interno de la institución es necesario definir y analizar los procesos existentes para determinar las falencias y proponer las recomendaciones correspondientes.

#### **1.4. OBJETIVOS**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de un modelo de gestión por procesos en el desempeño organizacional mediante la identificación de los procesos de gestión en López & Lozada Cía. Ltda.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Ev  
aluar el desempeño organizacional actual, mediante la revisión de registros y controles que mantienen actualmente en López & Lozada Cía. Ltda., para optimizar la gestión de la compañía

- Id  
entificar los procesos y procedimientos acorde a la misión y visión de López & Lozada Cía. Ltda., para mejorar la estructura organizacional de la compañía
  
- Pr  
oponer un modelo de gestión por procesos para optimizar el desempeño organizacional de López & Lozada Cía. Ltda.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El presente proyecto de investigación se basa en información proporcionada por distintas fuentes. Se puede mencionar que no se ha realizado anteriormente un estudio similar a este en la Empresa López & Lozada, sin embargo se dispone de la información suficiente y necesaria para llevar con éxito esta investigación, se ha podido recabar algunos criterios en cuanto al tema propuesto.

Interpretando a **George Bohlander (2005: 14-15)**. Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades, en especial en áreas que no es posible transferir a otra compañía en caso de que un individuo deba salir.

Además, las personas necesitan oportunidades para desarrollarse en el puesto. La inteligencia más valorada tiende a asociarse con los aspectos y capacidades aprendidos con la experiencia y que no se enseñan fácilmente. En consecuencia, los gerentes deben realizar un buen trabajo para proporcionar tareas de desarrollo a los empleados y asegurar que las tareas

y requerimientos del puesto sean lo bastante flexibles para permitir el crecimiento y el aprendizaje.

Según **Cristian Guaita, (Pág. 53, año 2009)**, en su trabajo sobre Evaluación del Control Interno para medir la Gestión Administrativa del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura, y Pesca de Tungurahua, en el primer semestre del 2008 determina la siguiente afirmación:

1. La falta de desempeño personal, provoca implantar un sistema de control interno que ayudará a la verificación de documentos, con un minucioso control en todos los procesos administrativos dentro del desempeño personal e institución del estado.

Según, **Alicia Sánchez, (Pág. 69, año 2009)** en su trabajo de investigación sobre el estudio del Control Interno en la Gestión Administrativa del Ilustre Municipio de Quero durante el año 2007., llego a las siguientes conclusiones:

1. La institución no ha socializado su manual de políticas, procedimientos, reglamentos y ordenanzas vigentes de los procesos administrativos razón por la cual no se está aplicando correctamente los procedimientos en la Gestión Administrativa municipal.
2. Se está aplicando en parte la evaluación de actividades por medio de indicadores de gestión con fines de cumplimiento de presupuesto más no como medio que permita la gestión institucional en todas las áreas de la entidad.

Para Federico Tobar **(2010: Internet)** El modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en empresas y negocios privados como

en Instituciones Públicas con el fin de desarrollar sus políticas y acciones con el cual pretenden alcanzar sus objetivos propuestos.

Además definir el modelo de gestión involucra definir cuáles son las principales decisiones que se toman en una institución como se las toma, quien y cuando las toma. En otros términos involucra definiciones desde el ser, desde el hacer y desde el estar.

## **2.2. FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se desarrollará en base al paradigma positivista que concibe que la vida social es dialéctica, la aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la esencia del problema, por tanto su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social. Se busca promover la participación de la colectividad, tanto en el estudio, como en la comprensión de los problemas, y la planeación de propuestas de acción, para generar transformaciones en las situaciones abordadas. Este paradigma concibe que la realidad se esté haciendo, entendida como un mundo cambiante y dinámico.

Para **Kolakowski (2009: Internet)** el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza. Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar

enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

De acuerdo con **Dobles, Zúñiga y García (1998)** la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método.

La presente investigación se presume será de ayuda para el “La Compañía López& Lozada “porque se está dando tramite al mayor problema dentro del proceso funcional de los trabajadores de la empresa, ya que los funcionarios de la misma tienen conocimiento del desarrollo de la investigación y se dará el presente trabajo para que se pueda evaluar al mismo como una alternativa de solución.

### **2.2.2. Fundamentación Legal**

El desarrollo del trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes bases legales:

- CÓDIGO DE TRABAJO

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por

caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Las demás establecidas en este Código.

**Art. 46.-** Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

- LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

**Art. 21.-** Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la



presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

**Art. 52.-** Objeto del impuesto.- Establece el impuesto al valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

- LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

**Art. 1.- Principios Rectores.-** El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia

- LEY DE COMPAÑÍAS

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

**Art. 20.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia

**Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o

compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

**Art. 361.-** Las compañías se disuelven:

- 1) Por vencimiento del plazo de duración fijado en el contrato social;
- 2) Por traslado del domicilio principal a país extranjero;
- 3) Por auto de quiebra de la compañía, legalmente ejecutoriado;
- 4) Por acuerdo de los socios, tomado de conformidad con la Ley y el contrato social;
- 5) Por conclusión de las actividades para las cuales se formaron o por imposibilidad manifiesta de cumplir el fin social;
- 6) Por pérdidas del cincuenta por ciento o más del capital social o, cuando se trate de compañías de responsabilidad limitada, anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, por pérdida del total de las reservas y de la mitad o más del capital;
- 7) Por fusión a la que se refieren los artículos 337 y siguientes;
- 8) En las compañías colectivas, en comandita simple y en comandita por acciones, por reducción del número de socios a menos del mínimo legal, siempre que no se incorporen nuevos socios o se transforme en el plazo de tres meses. Durante dicho plazo el socio que quedare continuará solidariamente responsable por las obligaciones sociales contraídas;
- 9) Por incumplimiento, durante cinco años, de lo dispuesto por el artículo 20 de esta Ley;
- 10) Por no elevar el capital social a los mínimos establecidos en la Ley;
- 11) Por inobservancia o violación de la Ley, de sus reglamentos o de los estatutos de la compañía, que atenten contra su normal funcionamiento o causen graves perjuicios a los intereses de los socios, accionistas o terceros;

- 12) Por obstaculizar o dificultar la labor de control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías o por incumplimiento de las resoluciones que ella expida; y,
- 13) Por cualquier otra causa determinada en la Ley o en el contrato social.

## **2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

### **2.3.1. Visión Dialéctica de Conceptualización que sustentan las variables del problema**

#### **2.3.1.1. Marco Conceptual Variable Independiente**

**Auditoría de Gestión.-** Según **Monografías.com (2009: en línea)**, la Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

**Gestión:** Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidas por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidades de la entidad.

**Control.** Es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

**Control de Gestión.** Es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

**Empresa.-** Según **Emprendedores (2009: en línea)**, una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

**Políticas de Gestión:** Según **Idalberto Chiavenato (2007 : 203)** .Son actividades que consiste en orientar , dirigir y controlar las actividades de grupos, individuos u organizaciones para conseguir un objetivo común de grupos de individuos Líneas de actuación básicas o criterios de decisión existentes para seleccionar alternativas. Constituyen las directrices que sirven de vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación.

**La Gestión por Procesos:** Según James Harrington (2008: 126), puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

## **Proceso**

Un Proceso es un conjunto de **Actividades** realizadas en forma secuencial, que permite generar un producto o servicio.

Las actividades que forman parte de un proceso, transforman los insumos (**Entradas**), en productos o servicios (**Salidas** del proceso), por medio del uso de los **Recursos**, y tomando en cuenta ciertos **Controles** de verificación de requisitos; agregándoles valor.

Los procesos utilizan los recursos de la organización para lograr ciertos objetivos o alcanzar resultados.

## **Definición de un proceso según la Norma ISO**

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1<sup>a</sup>) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”.

Un proceso deber ser nombrado con una frase verbal activa, que describa brevemente las actividades que representa. Estos nombres deben tener en cuenta todo el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Uno de los 9 módulos del Modelo EFQM está dedicado a la gestión de los procesos. Sus criterios son:

- Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización
- Cómo gestiona la organización sistemáticamente sus procesos
- Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora
- Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad
- Cómo se evalúan las mejoras

### **Clasificación de los Procesos:**

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos, clave, de apoyo.

### **Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores, los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

### **Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.



### **Procesos de Apoyo:**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

Dentro de los factores relevantes de la investigación están en definir claramente cuáles serán los procesos estratégicos, clave y de apoyo de tal forma que estos permitan a la empresa Creaciones Inspiración generar un adecuado control y a su vez mejorar la calidad del producto.

### **Control de la Documentación**

- Auditorías Internas
- No conformidades, correcciones y acciones correctivas
- Gestión de productos no conformes
- Gestión de equipos de inspección, medición y ensayo, Etc.

### **Composición del proceso**

Son independientes de la localidad o personas que lo ejecutan. Son sinónimos de actividades.

Son descompuestos en una jerarquía, donde los componentes del proceso están constituidos por otros elementos.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder para conseguir un resultado. Un proceso define “qué” se hace, y un procedimiento, “cómo” hacerlo.

Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).

### **Característica de un proceso**

Tiene una misión o propósito claro.

Los procesos contienen entradas y salidas; además se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto o servicio final.

Una actividad es una acción que tiene lugar dentro de un proceso.

Las actividades de un proceso deben ser susceptibles en descomponerse en operaciones o tareas, pueden ser controladas mediante la aplicación de una metodología de gestión (tiempo, recursos, costos, etc.).

Existe una persona asignada como responsable del proceso.

### **Jerarquía del proceso**

Los procesos tienen una jerarquía basada en etapas o pasos:

Macro-procesos

Procesos

Sub-procesos

Actividades, y Tareas

**Manual de Procesos:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

## El proceso de la Gerencia Estratégica

*“La gerencia estratégica de la empresa moderna requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma”. J-P Sallenave*

La complejidad cada día más exigente en el mundo empresarial ha traído como consecuencia que en muchas ocasiones se presentan al directivo una situación en el que una visión funcional de la operatividad de la empresa no es suficiente. Cuando se promueve a cualquier gerente de los niveles tácticos-funcionales (relaciones industriales, finanzas, mercadeo, producción, etc.) a los estratégicos, frecuentemente tiene poco conocimientos y por supuesto no domina las principales teorías, las técnicas y las herramientas adecuadas para la administración total de la empresa. Debe aumentar sus conocimientos de la simple administración de personal, financiera o comercial a otra forma de gestión: **la conducción estratégica de la organización**. Esta nueva visión presenta una gran incertidumbre por cuanto por falta de experiencia no sabe por dónde comenzar, al enfrentarse a nuevas y cada día más complejas situaciones empresariales, en donde se entrelazan problemas técnicos, coyunturales y humanos. No tiene la capacidad para asociar sus conocimientos funcionales y parciales para resolver cualquier problema, por muy sencillo que sea. En consecuencia debe adquirir conocimientos con otros conceptos, métodos e ideas en el proceso de análisis de problema y adopción de decisiones, como lo es la conducción estratégica de la organización.

De acuerdo con T. Strickland la estrategia de una empresa se puede definir de la siguiente manera: **“es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del**

**negocio”**. Tomando en cuenta esta acertada definición, la estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben implantar los directivos, tendente a la administración exitosa de la compañía. Sin lugar a dudas que este nuevo enfoque estratégico requiere de un proceso profundo de adopción de decisiones, por cuanto se debe seleccionar el destino por medio de un rumbo seguro.

Esta decisión no es fácil debido a que identificar y seleccionar un curso estratégico entre todas las opciones presentes es muy complejo y justificar que entre todas las trayectorias y acciones que se pudieron haber elegido, se decidió seguir la dirección escogida y confiar que es el mejor camino para posicionar a la compañía, no es nada fácil. En consecuencia la selección e implantación de un proceso de gerencia estratégica conlleva a decisiones gerenciales entre muchísimas opciones e indica el compromiso empresarial con sectores del mercado muy determinados, rumbos competitivos y estilo de actuación.

Los expertos en planificación y gerencia estratégica coinciden que este exitoso proceso está representado por cinco actividades gerenciales indispensables: 1ª) Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia donde debe dirigirse. Con la finalidad de identificar los mejores escenarios y proporcionar un camino a largo plazo, identificar en qué clase de empresa quiere transformarse y estimular internamente una visión compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico. Tratando de ayudar a la formulación de esta visión estratégica, los directivos deben responder a la siguiente inquietud: ¿cuál es la visión para la organización, hacia dónde se debe dirigir, qué clase de empresa se está tratando de desarrollar y cuál debe ser su futura arquitectura de negocio? La respuesta a esta interrogante debe reafirmar que

una visión estratégica es un mapa de caminos hacia el futuro de la empresa, del destino que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las competencias que desea desplegar; 2ª) Establecimiento de objetivos, esto significa, la conversión de la visión estratégica en resultados muy claros de la práctica que quiere conseguir la organización.

Es decir convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de la empresa en indicadores de desempeño (score card), instrumentos que puedan ser utilizados para medir el progreso de la empresa, es decir que los objetivos son criterios para dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organización; 3ª) Crear una estrategia, para garantizar la consecución de los resultados deseados, es la respuesta de la gerencia a los componentes tan fundamentales como si se debe estar concentrada en una o varias unidades estratégicas de negocio (UENS).

Son las acciones y enfoques de negocios que emplea la gerencia para garantizar un desempeño organizacional satisfactorio. Sin lugar a dudas que la formulación e implantación de una estrategia exitosa debe ser una responsabilidad gerencial prioritaria en toda empresa; 4ª) Implantar y ejecutar la estrategia seleccionada de una manera efectiva y eficiente.

Esta actividad requiere de una valorización de los recursos tanto materiales como humanos para que la estrategia produzca los resultados esperados y así garantizar el momento oportuno al estilo de actuación seleccionado; sin lugar a dudas que esta actividad requiere de una competencia gerencial para innovar lo necesario para la implantación de la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y que garantice los resultados esperados y 5ª) Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas tanto en la visión como en la misión, así como también el recorrido a largo plazo, los objetivos, la implantación de la estrategia, tomando en cuenta los resultados reales

obtenidos, de las condiciones cambiantes del entorno, de los procesos creativos y de las nuevas oportunidades que se presenten. Este paso es necesario por cuanto la visión, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la empresa a la implantación nunca son concluyentes.

**Plan Estratégico:** Según Idalberto Chiavenato (2006: 63-65), La planeación estratégica de RH debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización. Casi siempre la primera busca la manera de integrar la planeación estratégica de RH se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. LA GESTION POR PROCESOS consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Empresas como Lincoln Electric, Hewlett-Packard (HP) y Texas Instruments representan diferentes perfiles estratégicos que muestran cómo se comportan esas empresas frente al ambiente que las rodea. Detrás de esos comportamientos estratégicos se hallan diferentes características de RH. Estas empresas constituyen casos clásicos de adecuación y compatibilidad de los objetivos de RH con los objetivos globales de la organización.

## **Procesos y diseño organizacional**

### **Diferenciación e integración**

Se trata de dos procesos contrapuestos. En casi todos los dominios de las ciencias se encuentran referencias a lo diverso, lo múltiple, lo variado y, como contrapartida necesaria, lo único, lo integrado, lo perteneciente.

Las categorías de identidad y diferencia se encuentran a la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación. Estas categorías son las que nos permitirán distinguir un sistema de su entorno en un acto de distinción en que surgen, al mismo tiempo, el sistema y su entorno. No se puede entender una organización si no es con referencia directa, constituyente, al entorno en que la organización está incierta. La sociedad es el entorno de las organizaciones. Desde este punto de vista adquiere relevancia la relación entre la organización y el entorno.

Con la diferenciación se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas y enfrentarlo en su complejidad. Ante la diferenciación aparece el reto de desintegración cuya respuesta es el proceso de integración el cual implica coordinación y control. Este proceso lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta. Como cada organización es diferente cada una requiere de una estructura distinta. El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional. Es posible, además, definir roles para cumplir esta labor integradora.

## **Complejidad organizacional**

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente, de éste solo tomará el problema que le compete.

Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema. La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización más serios serán los problemas de coordinación y control.

Los elementos de complejidad comúnmente identificados son los siguientes:

**Diferenciación horizontal**, es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas (típico de la burocracia).

**La diferenciación vertical** es jerárquica (se trata del típico organigrama) y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores. Algunas organizaciones mantienen el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder los escalones intermedios. Estas dos diferenciaciones presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación.



**La dispersión espacial** (representación de la organización en distintos lugares), puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, o sea, las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales por medio de la separación de centros de poder o de labores. La organización tiende a volverse más compleja a medida que el medio que la rodea se hace más complejo.

### **Formalización organizacional**

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse.

Formalización no significa necesariamente anotación escrita, porque puede haber normas formalizadas no escritas también.

Algunas organizaciones cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Se caracterizan, además estas organizaciones por contar con personal no profesional. Es decir, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formulación, pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones. El grado excesivo de formalización está más asociado con la probabilidad de alineación en los profesionales que en personal no calificado. La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización.

La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y los procedimientos así como los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos. El problema de la formalización suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias: conflicto de roles.

### **Diseño organizacional y los procesos básicos**

Comprender la organización como un sistema de decisiones significa que en la definición del devenir organizacional las premisas de decisión tienen peculiar importancia lo mismo que el entorno institucional, de ahí la importancia de reflexionar sobre cuáles son las premisas que guían el decidir: de dónde provienen, quién las impone, cuáles son las demandas, etc., etc. A partir de estas premisas se establece un diseño de organización dado bajo la condición de que se debe estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de una estrategia.

Likert definió cuatro modos de organización que describen modelos posibles de estructuración de actividades organizacionales: El autoritario, Paternalista, Consultivo y el Participativo de acuerdo a cinco variables: estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control.

De acuerdo a cómo se inserten las organizaciones en su ambiente y a cómo lo puedan definir, las estructuras que adoptan pueden ser más orgánicas o más mecánicas (Burns y Stalker). Según este concepto la organización orgánica es la que tiene pocas reglas y procedimientos, es descentralizada, tiene una división poco precisa del trabajo, el ámbito que controlan los ejecutivos es amplio y la coordinación es personalizada (coincide con el

modelo participativo de Likert y con los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas).

Este modelo opera más efectivamente en ambientes cambiantes que requieren mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad. La mecánica, por el contrario, es centralizada, cuenta con muchas reglas y procedimientos establecidos, división precisa del trabajo, el ámbito que controla cada ejecutivo es estrecho y limitado y la coordinación se da en forma impersonal y altamente formalizada (parecida al modelo burocrático weberiano). Este diseño es propio de ambientes más estables y predecibles. La comunicación es una variable que circula de una manera muy diferente, según el diseño del que se trate. No obstante, todas las organizaciones combinan ambos tipos a lo largo de las diferentes dimensiones.

Lawrence y Lorsch, llevaron a cabo diversos estudios e investigaciones en las que enfatizan el enfoque de contingencias, lo cual significa que no hay una mejor forma de estructurar la propia organización, sino que la estructura debe responder a las demandas ambientales. Contingencia, en el diseño organizacional se refiere al hecho de que no hay una forma mejor para estructurar las organizaciones.

**Diferenciación.** Lawrence y Lorsch identifican cuatro dimensiones de diferenciación que pueden ser utilizadas para entender y dirigir las diferencias entre subunidades organizacionales:

Diferencias en orientación temporal: los horizontes de planificación y de acción de los ejecutivos varían de corto a largo plazo, cual dificulta el trabajo en conjunto.

Diferencias en la orientación a metas: las tareas específicas asignadas a una subunidad pueden resultar en que el personal se dedique a objetivos

operacionales diferentes y, eventualmente contradictorios. Esto hace difícil a los ejecutivos de diferentes subunidades llegar a soluciones para los problemas comunes.

Diferencias en la orientación interpersonal: será difícil que personal de diferentes subunidades trabaje unido si varían las pautas de comunicación, toma de decisiones e interacción social.

Diferencias en la estructura: la estructura de los subsistemas en la especialización del trabajo así como en sus tendencias generales hacia una configuración mecánica u orgánica. La estructura afecta el comportamiento y las expectativas del personal de la unidad.

Las organizaciones enfrentadas a entornos más inciertos requieren de una mayor diferenciación interna entre subsistemas, que organizaciones ubicadas en ambientes externos más estables. A mayor diferenciación se requiere mayor coordinación la cual a su vez ésta se hace más difícil a medida que crece la diferenciación.

**Integración.** Con este concepto se representa el nivel de coordinación alcanzado entre los subsistemas de una organización. Para Galbraith, entre los mecanismos utilizados para lograr integración mediante relaciones laterales afectivas están los siguientes:

Reglas y procedimientos: las actividades requeridas se especifican claramente. Las personas de las distintas unidades saben que cuando ciertas situaciones se producen, hay que seguir reglas específicas.

Jerarquía: cuando las reglas y procedimientos son inadecuados, los problemas de coordinación son elevados al superior común.

Planificación: metas y objetivos son puestos para que todo el personal se dirija en la misma dirección.

Contacto directo entre ejecutivos: los ejecutivos de unidades separadas trabajan directamente para coordinar actividades.

Roles de enlace: se asignan a ciertas personas para conseguir la comunicación y la coordinación entre unidades.

Fuerzas de tareas: la gente de diferentes unidades es ubicada en una fuerza de tarea para coordinar actividades para un periodo de tiempo específico.

Equipos de trabajo: son semejantes a las fuerzas de tarea, pero son más permanentes y tienen mayor autoridad en la toma de decisiones.

Organizaciones matriciales: se promueve una coordinación más permanente entre unidades mediante la forma matriarcal de departamentalización.

Mientras mayor sea la necesidad y la dificultad de lograr la integración entre subsistemas altamente diferenciados, más necesario será favorecer mecanismos de relaciones laterales, tales como fuerzas de tarea, equipos de trabajo y matriciales, y menos del tipo de reglas, procedimientos y jerarquía.

**La estructura en cinco** de Henry Mintzberg. El autor dice que cualquier estructura organizacional resulta de la combinación de cinco componentes básicos. Los cambios entre las distintas estructuras son la resultante de la historia, el tamaño, la tecnología, el entorno y la distribución del poder. Dependiendo de estas variables, se producirán diseños adecuados a las configuraciones que las variables adopten. Estos son los componentes básicos:

Cúspide estratégica: formada por una o varias personas, que habitualmente son las que han tenido y mantenido la idea original de organización. Conforman la administración superior de la organización y contratan a las personas que han de llevar a cabo las tareas básicas de la organización. Se encargan además de definir la misión, visión y el diseño de la organización.

Grupo operacional: formado por las personas que realizan las actividades de ejecución de las tareas que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Mando medio: necesario cuando la organización aumenta de tamaño. Se ubica entre la cúspide estratégica y el grupo operacional. Estos mandos medios (gerencias, subgerencias, jefaturas, etc.) se encargan de permitir la amplificación de las órdenes emanadas de la cúspide estratégica, su difusión, su especificación y su control.

Componentes de apoyo y asesor: Son dos tipos de componentes asesores: **1. Estructura técnica:** actividades dedicadas al diseño de estructuras, al proceso de planificación y al control de gestión. **2. Staff de apoyo:** aquí se agrupan las actividades relacionadas con los servicios indirectos requeridos para que el personal de la organización pueda realizar sus labores sin interrupciones y con sus necesidades adecuadamente atendidas. Comprende una gama amplia y variada, desde casino hasta asesoría legal.

Su configuración varía de acuerdo a las situaciones ambientales, a la antigüedad de la organización, al tamaño, a la tecnología que emplea, al modo de control que se ejerce sobre ella, etc.

El mismo autor describe cinco tipos de organización:

1. Estructura simple: se basa en una cúspide estratégica que coordina a un grupo operacional. Los mandos medios son escasos o no existen. Tampoco cuenta con estructura técnica o staff de apoyo.
2. Burocracia mecánica: Este diseño es el característico de las burocracias fiscales o privadas. Los mandos medios son numerosos, importantes y característicos. Cuenta con un gran staff de apoyo que surge como una forma de asegurar la estabilidad de su entorno y con una estructura técnica que le permite planificar y estandarizar procedimientos. Opera asesorando directamente a la jerarquía y de ahí pueden desprenderse algunos conflictos de poder.
3. Burocracia profesional: Lo que se enfatiza en este diseño son los conocimientos. Quienes los poseen son quienes deben concretar el trabajo, además en esta configuración el grupo operacional es muy importante y cuenta con mucho poder. La jerarquía se reserva para funciones de tipo administrativo y frecuentemente entra en conflicto con el grupo operativo. La estructura técnica es pequeña y constantemente busca estandarizar procedimientos, lo que no siempre acepta el grupo operacional que ve trabas y atisbos de burocratización en todo intento de estandarización que provenga de su propia formación. El staff de apoyo es de grandes dimensiones pues realiza una serie de actividades para facilitar la labor del grupo operacional. (un ejemplo son las universidades y los hospitales).
4. Estructura divisional: Aquí se agrupan varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo. Se organiza, generalmente por líneas de productos. Cada una de estas líneas tiene bastante autonomía. Hay algunos servicios de staff de apoyo que son ofrecidos a todas las divisiones y se genera una pequeña estructura técnica para la elaboración de algunos estándares mínimos de desempeño. Este tipo es el propio de una empresa.

5. Adhocracia: Esta configuración es de gran flexibilidad. La autoridad se encuentra dispersa en todo el diseño y lo mismo ocurre con el conocimiento. Esta dispersión de autoridad y conocimiento es la que permite la flexibilidad. Puede ser muy innovadora. No requiere de staff de apoyo ni de estructura técnicas.

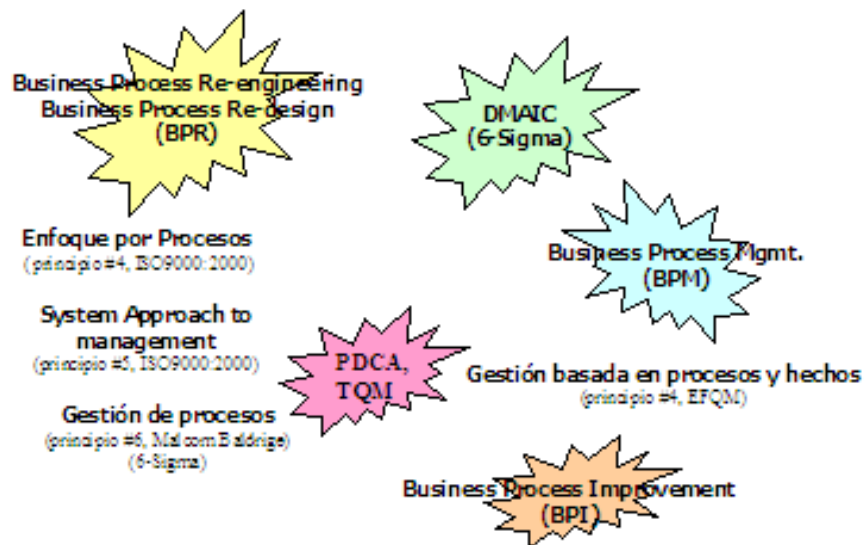
### **Modelo Organizacional basado en Procesos**

Los conceptos de gestión de la organización basada en procesos fueron introducidos a principios de los años 80 por autores como Geary Rummler, Alan Brache o James Harrington. Empresas como HP, IBM, Xerox, Ford Motor o Kodak fueron pioneras en aplicar estos principios consiguiendo resultados espectaculares.

Durante los años 90, las ideas de “reingeniería” de Michael Hammer y James Champy alcanzaron un enorme éxito y resonancia en el mundo del management (Reingeniería de la empresa, 1993). Aparecieron con profusión diferentes nombres de metodologías que combinaban las ideas de la gestión por procesos, reingeniería, TQM, etc. y casi tantas variaciones como autores. Incluso la reingeniería se mostraba como alternativa a la mejora continua de procesos del mundo TQM (métodos como PDCA – Plan, Do, Check, Act -). Un cierto desconcierto para las empresas estaba servido.



**Gráfico N° 2: Reingeniería**



Fuente: <http://www.robertocorral.com/Intro.htm>

Por otra parte, el aprendizaje a lo largo de toda una década de éxitos y fracasos, ayudó a reunir, revisar y consolidar adecuadamente los conceptos y “bestpractices” en un marco más coherente. Hoy en día se suele llamar “Business Process Management” y traducido al castellano como “Gestión por procesos” o “Gestión basada en Procesos”. Enfoque que recoge y reconcilia tanto la mejora continua tipo TQM como las mejoras disruptivas de reingeniería de procesos. Veremos que la Gestión por Procesos es la piedra angular de los modelos EFQM, ISO 9000:2000 y 6-SIGMA. Es además, el punto de partida para cualquier iniciativa de reingeniería.

### **Visión tradicional (vertical) de la organización**

La visión tradicional de una empresa como compartimentos de actividades especializadas similares (funciones) y una organización jerárquica formada por departamentos (organigrama) en torno a estas actividades se suele conocer como visión funcional o vertical. Su nombre viene de la estructura

típica de un organigrama de la empresa con una disposición jerárquica “vertical” desde el Director General hasta los responsables de cada área funcional.

Este modelo mental de concebir una empresa tiene su origen en el principio de la división del trabajo, introducido por el economista Adam Smith ya en el siglo XVIII (La riqueza de las naciones, 1776). Smith ilustraba el principio con la historia de la fábrica de agujas: un cierto número de trabajadores especializados, realizando cada uno un paso de la fabricación de un alfiler, podía hacer muchísimos más alfileres en un día que el mismo número de generalistas dedicados a hacer todo el alfiler.

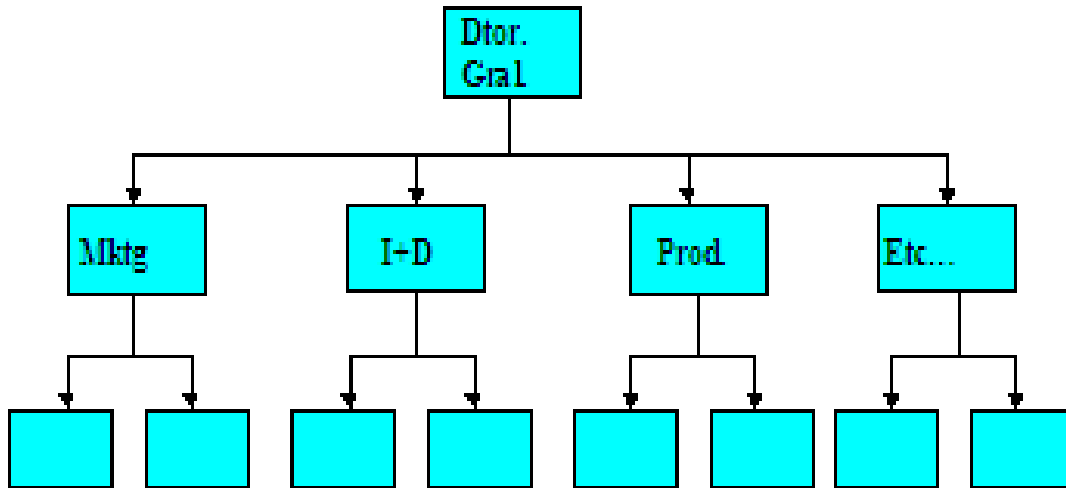
Este principio fue desarrollado por los economistas británicos del siglo XX y aplicados al mundo empresarial. Ford depuró el concepto de Smith con la línea móvil de montaje: innovación por la que más se le recuerda a Ford. En definitiva, Ford llevó el trabajo dividido en tareas muy sencillas al trabajador.

Las empresas de hoy en día siguen estructuradas entorno a la idea central de Smith: la división o especialización del trabajo y la consiguiente fragmentación de la obra. Cuanto más grande sea la organización, más especializado será el trabajador y mayor será el número de pasos en que se fragmenta la obra.

Este modelo ha funcionado y dado sus frutos de productividad durante una buena parte de siglo XX donde la principal preocupación de los directivos era la capacidad para atender una demanda siempre creciente.

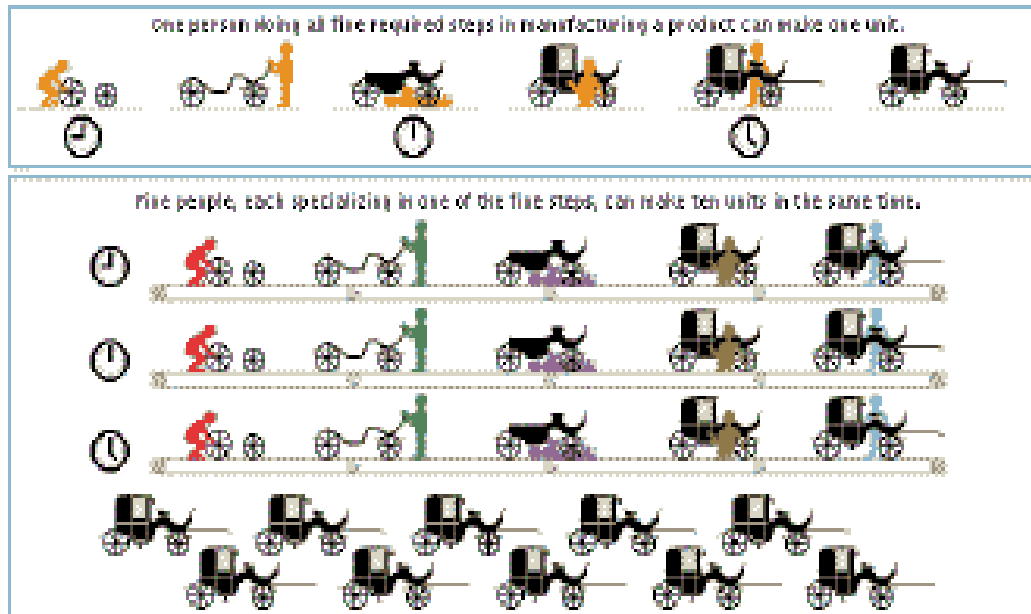
En el siglo XXI, el cliente es exigente, demanda alto nivel de calidad y puede elegir, el entorno es muy cambiante, muy dinámico y la competencia es global y dura. Son tiempos nuevos que exigen paradigmas nuevos.

**Gráfico N°3: Organización Vertical**



Fuente: <http://www.robertocorral.com/Intro.htm>

**Gráfico N° 4:** Principio de la división del trabajo: inventado por Adam Smith en el siglo XVIII y aplicado por Ford a la línea de montaje móvil.



Fuente: <http://www.robertocorral.com/Intro.htm>

### 2.3.1.2. Marco Conceptual Variable Dependiente

#### Desempeño Administrativo

#### Evaluación del Desempeño

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

#### **Para la Jefatura:**

1. Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;
2. Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
3. Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
4. Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

#### **Para el Subordinado**

1. Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
3. Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

## **Para la Empresa**

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **Métodos de evaluación del Desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento

## **Lineamientos para estructurar la Evaluación del Rendimiento o del Desempeño**

Esta técnica trata de valorar el nivel de eficacia alcanzado por un empleado en su puesto de trabajo. Generalmente esta evaluación se realiza anualmente.

En esta forma clásica, la evaluación del desempeño se centra más en características de los empleados que en conductas directamente cuantificables. De ésta primera manera, se puede percibir la evolución en el puesto de trabajo, aunque de una manera indirecta y menos rigurosa.

### **Lineamientos sobre sistemas de evaluación del desempeño**

1. Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño capaz de servir todas las necesidades gerenciales; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la empresa;
2. Permitir varios tipos de retroalimentación al empleado, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones, que intenten una apreciación concreta o que imponga una representación artificial en extremo;
3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

El sistema de evaluación del desempeño, al igual que los procesos de reclutamiento y selección de personal, debe contar con el asesoramiento interno y/o externo de especialistas en la materia

## **Mejoramiento continuo**

### **Conceptos de mejoramiento continuo:**

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

FadiKabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por FadiKbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.



El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

### **Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### **Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo**

#### **Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

### **¿Por qué mejorar?**

#### **El Cliente es el Rey**

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

### **El Proceso de Mejoramiento**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### **Actividades Básicas de Mejoramiento**

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- a. Obtener el compromiso de la alta dirección.

- b. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- c. Conseguir la participación total de la administración.
- d. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- e. Conseguir la participación individual.
- f. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- g. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- h. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- i. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- j. Establecer un sistema de reconocimientos.

**a) Compromiso de la Alta Dirección:**

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

**b) Consejo Directivo del Mejoramiento:**

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

**c) Participación Total de la Administración:**

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización.

Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

**d) Participación de los Empleados:**

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

**e) Participación Individual:**

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

**f) Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):**

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

**g) Actividades con Participación de los Proveedores:**

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

**h) Aseguramiento de la Calidad:**

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

**i) Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:**

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

**j) Sistema de Reconocimientos:**

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta o realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

## **Necesidades de mejoramiento**

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de

mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

### **Metodología para la Evaluación del Desempeño**

La presente metodología tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. Para tal efecto, se consideró necesario lo siguiente:

- Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.



- Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una “cédula”, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso de evaluación; asimismo, se consideran aspectos tales como: el establecimiento y cumplimiento de metas y la medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada trabajador.

### **Procedimiento para la definición de metas**

El proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la dependencia o entidad.

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tengan que desarrollar los servidores públicos bajo su mando, se ha estructurado el siguiente método que facilitará el establecimiento y

definición de dichas metas; razón por la cual, deberán cubrirse las etapas aquí establecidas.

**Etapa I** Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:

- El objetivo esencial del área.
- Las funciones que se desarrollan.
- Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

**Etapa II** Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:

- a. Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia
- b. Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
- c. Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá:
  - Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado.
  - Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar específicamente los resultados esperados.
  - Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

**Etapa III** Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

- a. Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- b. Identificar qué necesitan los servidores públicos que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- c. Determinar la contribución que se espera de los servidores públicos para alcanzar los objetivos del área.

**Etapa IV** Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicite a su personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que:

- Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

**Etapa V** Establecimiento de metas

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- a. Establezca cada meta de de manera precisa y cuantificable.
- b. Redacte claramente las metas, tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:
  - Use un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
  - Determine un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
  - Especifique un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
  - Mencione únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.
- c. Procure que las metas sean retadoras pero alcanzables.
- d. Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.
- e. Discuta su borrador de metas con el borrador de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cuatro metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del servidor público responsable de su realización.

En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas:

- a. Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia Unidad.
- b. Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.

- c. Se establezcan para cumplirse en el período de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.
- d. Se dirija, al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para su lugar de adscripción.

El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de “Resultados y Oportunidad”.

**Desempeño del Personal:** Según **Idalberto Chavenato (2007: 243-245)**. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es el compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente. En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre

debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

**Desempeño.** Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

**Diagnóstico de eficiencia.** Debe responder a las dos preguntas ¿qué hay que mejorar y cómo? y ¿qué hay que mejorar actuando sobre qué?. La respuesta a la primera pregunta consiste en identificar las actividades que están situados los principales retos de progreso: las actividades críticas. La respuesta a la segunda pregunta consiste en identificar los principales factores (inductores de eficiencia) que tiene influencia sobre las actividades críticas y que generalmente constituirán las principales palancas de acción para actuar sobre ellas.

Para implantar un control de gestión eficaz exige dar a las actividades unos indicadores de control pertinentes desde el punto de vista de la empresa, a fin de traducir los objetivos formulados a nivel de la organización en objetivos a nivel de las actividades; “desplegar la estrategia al nivel de las actividades

**Evaluación del desempeño de la Organización.** La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual no sólo se controlan los resultados de una Organización a nivel global, que combina los resultados a nivel Individual, a nivel del Grupo o colectivo, y a nivel de la propia Organización, sino que se estima el rendimiento global de la misma y se estimula su desarrollo.

**Estructura Organizacional.-** Según **Administración de Empresas (2009: en línea)**, la estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

**Manual de Funciones.-** Según **Gestión Global (2009: en línea)**, es la descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio. El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Según **Monografías.com (2009: en línea)**, las políticas de operación estructuran los criterios para definir los flujos de trabajo establecidos por el modelo de operación, lo que permite una base fundamental para definir los controles y los indicadores requeridos para la evaluación del desempeño del Sistema de Control Interno y el cumplimiento en la gestión de la entidad.

**Recursos Humanos.-** Según **Monografías.com (2009: en línea)**, las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar

respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

**Calidad.-** Según **Monografías.com (2009: en línea)**, la calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos). Esto implica la definición de requerimientos del cliente o consumidor, los métodos de medición y estándares contra que comparar la calidad. .

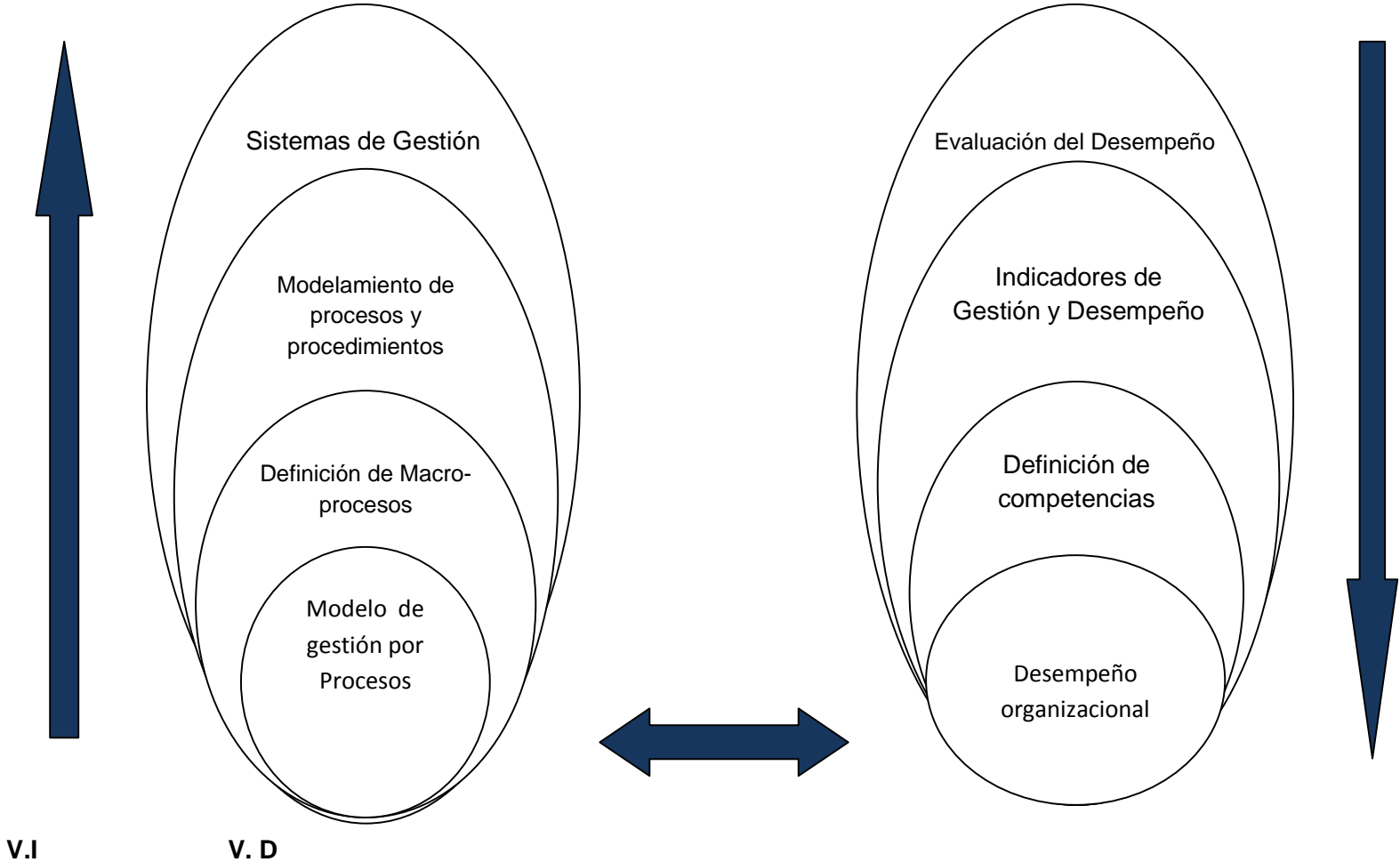
**Administrativo.-** Según **MITECNOLÓGICO(2009: en línea)**, persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y qué tan lejos está de lo que se quiere hacer y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.



**Gráfico N°5: Inclusión Interrelacionados**

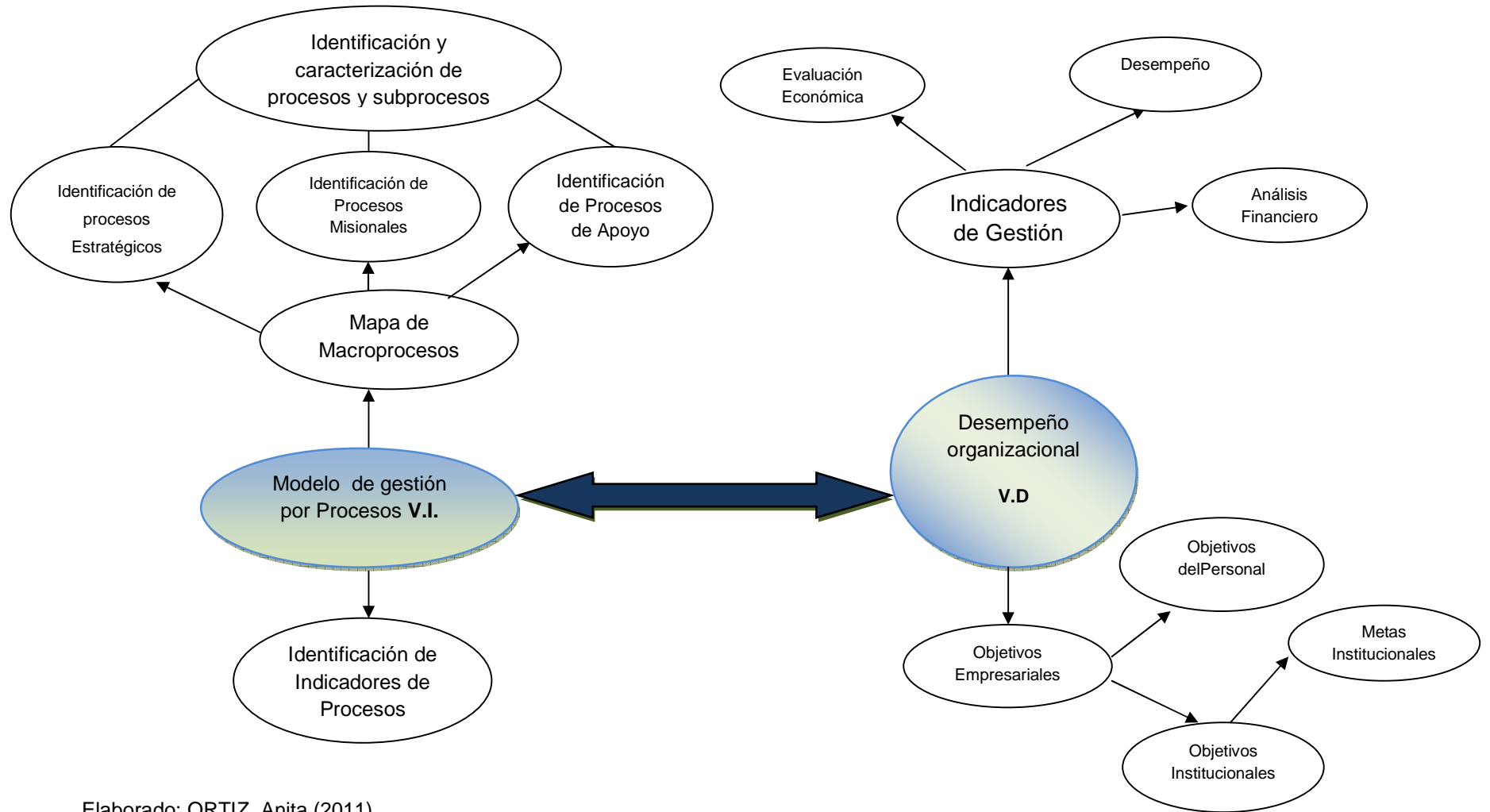
❖

**Súper Ordenación Conceptual**



Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

❖ **Subordinación Conceptual**



Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

## **2.4. HIPÓTESIS**

Ho: El modelo de gestión por procesos incide en el desempeño organizacional de la empresa “López & Lozada Cía. Ltda.” de la ciudad de Ambato.

H1: El modelo de gestión por procesos noincide en el desempeño organizacional de la empresa “López & Lozada Cía. Ltda.” de la ciudad de Ambato.

### **2.4.1. Señalamiento de Variables**

**VI:** Modelo de gestión por Procesos

**VD:** Desempeño organizacional

**CO:** El, incide, de la empresa “López & Lozada Cía. Ltda.” de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE**

##### **3.1.1. Predominante Cualitativo**

Según **Dr. Lamberto Vera Vélez (2009: Internet)**, la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en que se da el asunto o problema.

#### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación que se va a desarrollar es fundamentada en la investigación de campo, bibliográfica – documental.

### 3.2.1. De campo

En el presente trabajo se utilizará este tipo de investigación para la creación del marco teórico ya que se contaba con la necesidad de conocer la realidad y causa del problema referente al tema de investigación

Según **Luis E. Herrera y otros (2006: 103)** Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos .En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

Las técnicas usualmente utilizadas en el trabajo de campo para el acopio de material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, etc.; de acuerdo con el tipo de trabajo que se está realizando, puede emplearse una de estas técnicas o varias al mismo tiempo.

El análisis sistemático del problemas en la realidad, con el propósito bien se de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se

aceptan también estudio sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas, y, en general, la recolección y organización de datos publicado para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo.

### **3.2.2. Bibliográfica – Documental**

Según **Jiménez Fernández (1982: Internet)**, la investigación Bibliográfica – Documental.

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge y consulta, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

Está fundamentada en la investigación documental, es la que realiza como su nombre lo indica apoyándose en fuentes de carácter documental, con el objetivo de comparar, ampliar y profundizar enfoques conceptualizados.

Este tipo de investigación se utiliza para recoger y analizar información secundaria contenida en diversas fuentes bibliográficas como: libros, revistas, periódicos u otros documentos y a su vez por su naturaleza nos sirve para ponernos en contacto con la realidad de nuestro estudio, además nos permite conocer diversos criterios de otros autores sobre el problema a investigar.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Tipo Exploratorio**

Según **De la fuente Leopoldo (1997: Internet)**, los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es analizar un tema o problema de investigación poco estudiado o que ha sido abordado.

Esta investigación es un estudio que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables que sirve para determinar estadísticamente la variación de los factores en el problema de investigación.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población y Muestra**

Según **Levin y Rubin (1996: Internet)**, población es un conjunto de elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

Para esta investigación la población es finita y estará representada por todo el personal que labora en la compañía López & Lozada, para lo cual se va a trabajar con 31 personas y por lo tanto lo mismo representa mi muestra.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Operacionalización de la VI: Modelo de Gestión por Procesos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p>El modelo de gestión por procesos está dirigido a sacarle el máximo rendimiento a los procesos de la organización mediante las políticas internas, dotándoles de capacidad para reaccionar de manera autónoma a los cambios mediante la mejora continua y la aplicación de indicadores de gestión.</p>	<p>Indicadores de gestión.</p> <p>Políticas Internas</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Efectividad</p> <p>Puntualidad</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>¿Qué nivel de Eficiencia y Eficacia tiene la empresa?</p> <p>¿Cuál es el nivel de efectividad de la empresa en la prestación de servicios en el mercado?</p> <p>¿La compañía López &amp; Lozada para seguir compitiendo en el mercado cuenta con los recursos financieros y humanos disponibles?</p> <p>¿De qué manera se controla la puntualidad de los trabajadores en la compañía?</p> <p>¿Existe por parte del empleado responsabilidad para con la empresa?</p>	<p>Encuesta al gerente</p> <p>Hoja de procesamiento y análisis.</p> <p>Encuesta al personal y al gerente.</p>



### 3.5.2. Operacionalización de la VD: Desempeño Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>Desempeño Organizacional</b></p> <p>Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto de trabajo y la manera en la que el empleado aprovecha su potencial y eficiencia en las funciones</p>	<p>Contabilidad</p> <p>Nivel gerencial</p>	<p>Sistemas contables actualizados</p> <p>Principios contables y normas vigentes</p> <p>Preparación y Capacitación del personal</p> <p>Cumplimiento de Procesos</p> <p>Organización</p>	<p>¿Existe un sistema adecuado para llevar la contabilidad en la empresa?</p> <p>¿Lo que aplica la empresa se encuentra sustentado con normas vigentes?</p> <p>¿La empresa da capacitación periódica a su personal?</p> <p>¿La empresa tiene procedimientos para cumplir los procesos?</p> <p>¿La empresa con qué nivel de organización se encuentra?</p>	<p>Entrevista al Contador</p> <p>Encuesta al personal y Gerente con cuestionario</p>

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodología para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van hacer investigados. En la siguiente investigación los sujetos a ser investigados son el personal que labora en la empresa ya que son quienes realizan el servicio que ofrece.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.
- Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc. Se realizará entrevistas, esta técnica se realizará a personas específicamente involucradas con el problema y esta se obtendrá información por medio del diálogo que será entre dos personas es decir entre el investigador y el entrevistado.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de la información**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadro según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para representación de resultados.
- Representación Gráfica
- Análisis e interpretación de resultados

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados de López &Lozada Cía. Ltda.

En este capítulo se hace referencia al análisis e interpretación de resultados, la verificación de la Hipótesis, componentes necesarios e imprescindibles para el procesamiento de datos tabulados, a través de la encuesta aplicada a los empleados de López &Lozada Cía. Ltda., en primer instancia se procedió a la codificación de resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de la estadística descriptiva para convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis del análisis.

Los procedimientos Estadísticos aplicados son: La media aritmética, la correlación y la prueba de Chi-cuadrado, que se convirtieron en los parámetros con los que se verificó la hipótesis.

#### 4.1. Encuesta dirigida a los empleados

1. ¿Se considera usted parte importante de López & Lozada Cía. Ltda.?

**Cuadro N°1:** Ser importante

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	27	87%
NO	4	13%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N°6:** Ser importante



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

#### **Análisis e Interpretación**

Se puede observar de los datos obtenidos que el 87% se consideran parte importante de la empresa por cuanto su autoestima está bien elevada por el trato y remuneración que reciben; sin embargo el 13% restante no se considera importante. Por lo tanto hay un porcentaje de empleados que aun no logra involucrarse o ser parte activa del grupo de trabajo o está en desacuerdo con ciertas decisiones por parte de los directivos de López & Lozada, por lo que habría que identificar las causas de los mismos.

2. ¿Cómo calificaría el clima organizacional existente en la actualidad en López & Lozada Cía. Ltda.?

**Cuadro N°2:** Clima organizacional

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Excelente	2	7%
Muy bueno	10	32%
Bueno	13	42%
Regular	6	19%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N° 7:** Clima organizacional



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis e Interpretación**

En los resultados que arroja el cuadro se puede concluir que en la empresa el 42% dice que es bueno lo que implica que no existe un ambiente de trabajo que genere confianza al personal y tan solo el 6% señala que es excelente. Por lo que se deduce que se debe corregir errores para que los empleados encuentren esa armonía y gusto de llegar a la empresa con entusiasmo a cumplir sus labores.

3. ¿Cómo considera usted la comunicación interna en la empresa?

**Cuadro N°3:** Comunicación Interna

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Excelente	1	3%
Muy bueno	7	23%
Bueno	17	55%
Regular	6	19%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N°8:** Comunicación Interna



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis e Interpretación**

Después de los resultados obtenidos en el gráfico podemos observar que el 55% de encuestados consideran como buena la comunicación interna en la empresa lo que representa que existen algunas barreras para poder informar a los superiores de las inquietudes del personal, mientras que el 3% manifiesta que es excelente. Por lo que se concluye que solo pocas personas tienen comunicación fluida con los gerentes.

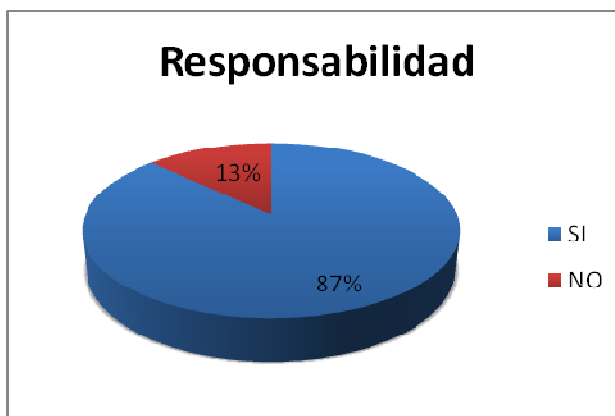
4. ¿Cree usted que existe responsabilidad por parte de los empleados para con la empresa?

**Cuadro N°4:** Responsabilidad

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	27	87%
NO	4	13%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N°9:** Responsabilidad



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis e Interpretación**

Con la encuesta realizada al personal se concluye que el 87% consideran que si existe responsabilidad por parte de ellos para con la empresa lo que fortalece el cumplimiento de la labor y el crecimiento de la organización, mientras que el 13% indica que no es responsable. Por lo expuesto se deduce que falta socializar las funciones y tareas asignadas al personal, para que de esta manera todos cumplan con los requerimientos de la empresa.



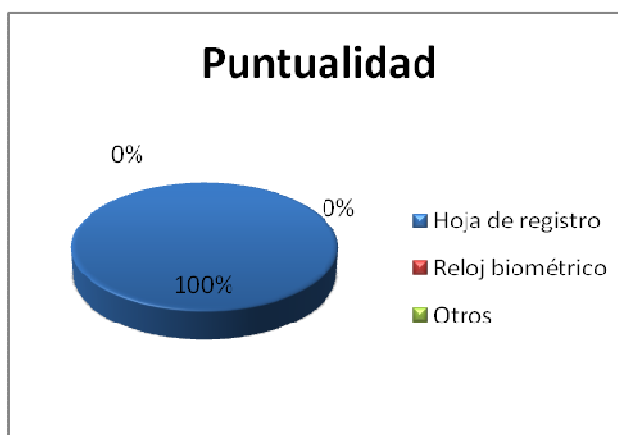
5. ¿De qué manera se controla la puntualidad de los trabajadores en la compañía?

**Cuadro N°5: Puntualidad**

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Hoja de registro	31	100%
Reloj biométrico	0	0%
Software	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N°10: Puntualidad**



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis Interpretación**

El 100% de los encuestados, manifiesta que la puntualidad se controla por medio de hojas de registro.

Por lo que se concluye que la principal responsabilidad de todo empleado es la puntualidad y asistencia con el fin de no ocasionar problemas a la empresa sobre todo por el trabajo que no se realiza o que se cumple en forma tardía.

6. ¿Se le designa por parte de los administradores de López & Lozada Cía. Ltda. las funciones que debe desempeñar?

**Cuadro N°6:** Funciones

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	30	97%
NO	1	3%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N°11:** Funciones



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis e Interpretación**

En la encuesta realizada al personal el 97% manifiesta que si se le designa por parte de los administradores de López & Lozada Cía. Ltda., el restante 3%, dice que no. Por lo que se deduce que si hay designación de los administradores de acuerdo a cada función que desempeñan los trabajadores, entonces se deben tomar en cuenta la competencia y los objetivos de las tareas a cumplir para establecer verdaderamente la gestión del personal de la empresa.

7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

**Cuadro N°7: Capacitación**

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	1	3%
NO	30	97%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N°12: Capacitación**



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis e Interpretación**

Con los datos de la encuesta realizada el 97% de encuestados consideran que no han recibido algún tipo de capacitación, el restante 3% manifiesta que si lo han recibido.

En consecuencia la empresa debe considerar que la preparación del recurso humano es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los trabajadores a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

8. ¿Conoce de manera correcta los procedimientos que debe cumplir en cada uno de los procesos de los servicios que presta la empresa?

**Cuadro N°8:** Procedimientos

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	25	81%
NO	6	19%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N°13:** Procedimientos



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis e Interpretación**

Después de la encuesta correspondiente al personal se puede concluir que el 81% si conocen los procedimientos que debe cumplir en cada uno de los procesos para la mejor función en cuanto a las servicios dentro de la empresa, mientras que el 19% manifiesta que no.

Por lo que se concluye que hace falta definir los procedimientos relacionados con la ejecución del trabajo que van a desempeñar.

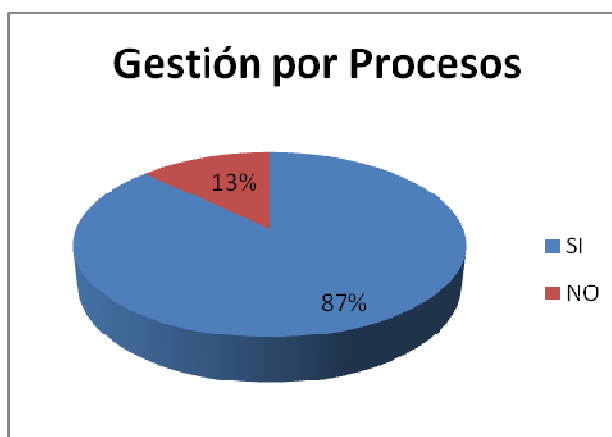
9. ¿Debería la empresa orientar su funcionamiento de acuerdo a la gestión por procesos?

**Cuadro N°9:** Gestión por Procesos

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	27	87%
NO	4	13%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N° 14:** Gestión por Procesos



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis e Interpretación**

Con los resultados obtenidos en la encuesta el 87% del personal considera que la empresa debería orientar su funcionamiento de acuerdo a la gestión por procesos, el restante 13% manifiesta que no debería haber dicha orientación.

Se deduce por lo tanto que la empresa si debe orientarse a la gestión por procesos con el fin de lograr un mejor funcionamiento y conquistar un mercado, que resulta cada día más competitivo.

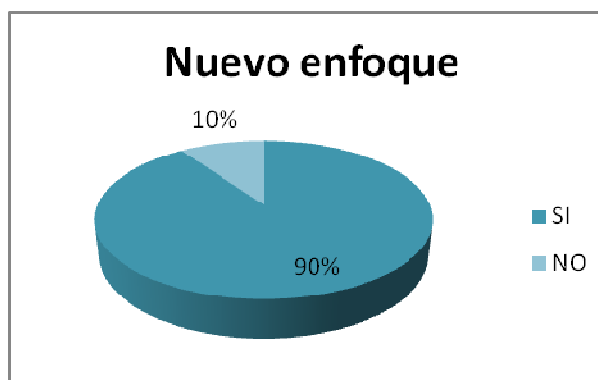
10. ¿Estaría de acuerdo en colaborar con el nuevo enfoque de manejo Administrativo y de productividad basado en una Gestión por procesos?

**Cuadro N°10:** Nuevo enfoque

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	28	90%
NO	3	10%
TOTAL	31	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**Gráfico N° 15:** Nuevo enfoque



Fuente: Encuesta  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico obtenido se ha podido concluir que el 90% de encuestados si están de acuerdo en colaborar con el nuevo enfoque de una Gestión por Procesos ya que constituye un cambio en la forma de pensar de la Empresa y tan solo el 10% no están de acuerdo.

Se concluye que de pronto por temor al nuevo cambio que puede venir, las personas se resisten al mismo, habría entonces que dialogar con los involucrados las ventajas y desventajas de una gestión por procesos para su tranquilidad.

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

### 1. Formulación de la Hipótesis

Ho: El modelo de gestión por procesos incide en el desempeño organizacional de la empresa "López & Lozada" de la ciudad de Ambato.

H1: El modelo de gestión por procesos No incide en el desempeño organizacional de la empresa "López & Lozada" de la ciudad de Ambato.

### 2. Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

### 3. Estadístico de Prueba

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

### 4. Regla de Decisión

$$G1 = (f-1) (c-1)$$

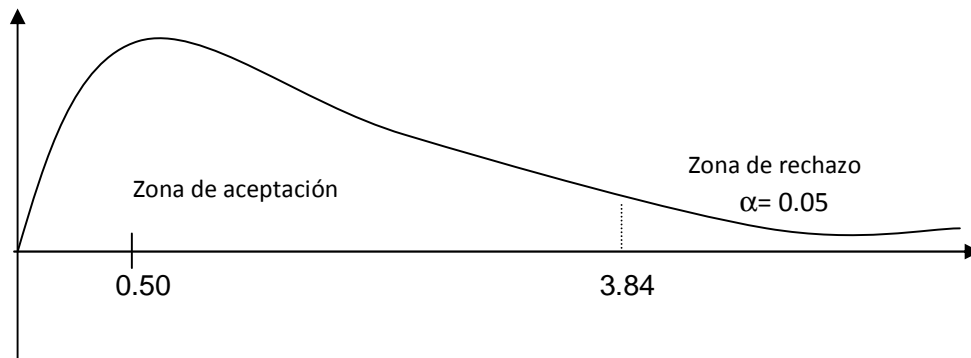
$$G1 = (2-1) (2-1)$$

$$G1 = (1) (1)$$

$$G1 = 1$$

Con 1 G1 anexo 4 tenemos 3.84

## Región de rechazo



**Gráfico N° 16:** Región de rechazo

Si el estadístico  $\chi^2 < 3,84$  entonces se acepta la  $H_0$ : El modelo de gestión por procesos incide en el desempeño organizacional de la empresa “López & Lozada” de la ciudad de Ambato.

## 5. Aplicación del estadístico de prueba

### FRECUENCIAS OBSERVADAS

**Cuadro N°11:** FRECUENCIAS OBSERVADAS

ALTERNATIVAS PREGUNTAS 1 Y 10	SI	NO	TOTAL
SI	24	4	<b>28</b>
NO	3	0	<b>3</b>
TOTAL	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>31</b>



## CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

**Cuadro N°12: CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO**

O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
24	24,39	-0,39	0,1521	0,01
4	3,61	0,39	0,1521	0,04
3	2,61	0,39	0,1521	0,06
0	0,39	-0,39	0,1521	0,39
<b>31</b>	<b>31</b>			<b>0,50</b>

### 6.

### Conclusión

Al nivel de significancia del 5% se acepta  $H_0$ , que dice “El modelo de gestión por procesos incide en el desempeño organizacional de la empresa “López & Lozada” de la ciudad de Ambato”.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- An  
alizando las respuestas a la encuesta planteada se establece que si  
existe la predisposición del personal para la implantación de un  
modelo de organización basado en procesos para optimizar el  
desempeño organizacional de López & Lozada Cía. Ltda.
- M  
ediante la revisión de datos históricos en las hojas de control se pudo  
evaluar el desempeño del personal que labora en López & Lozada, al  
igual que con observaciones sorpresa en los sitios de trabajo.
- Se  
debe diagramar el mapa de macro procesos, identificando además los  
procesos y subprocesos agregadores de valor en López & Lozada  
Cía. Ltda.

#### 5.2. Recomendaciones

- Establecer el involucramiento del personal de la Compañía para  
implementar un modelo organizacional basado en procesos.

- Se recomienda elaborar estadísticas o históricos de la medición del desempeño organizacional para realizar planes de mejora y compensación al personal de López & Lozada Cía. Ltda.
- Identificar el mapa de macro procesos, procesos y subprocesos agregadores de valor para la implementación de un modelo organizacional basado en procesos que optimice el desempeño de López & Lozada y se convierta en una herramienta de mejoramiento continuo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

**Título:** Propuesta de un Modelo Organizacional basado en procesos para López &Lozada Cía. Ltda.

**Institución Ejecutora:** López &Lozada Cía. Ltda.

**Beneficiarios:** Departamento Administrativo, Socios y Clientes

**Ubicación Sectorial:** Avda. Los Guaytambos, Centro Comercial Caracol  
Oficina 94

**Tiempo estimado para la ejecución:** Cuarto trimestre del año 2011.

**Equipo técnico responsable:** Presidente, Gerente, Secretaria y Contador general

**Costo.-** el costo estimado de la propuesta será de \$ 1500, mismo que será asumido por López &Lozada Cía. Ltda.

#### **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

##### **Misión**

Nos orientamos a crear valor en el cliente, buscando la integración y el flujo constante de información con los clientes para conocerlos y brindarles soluciones inmediatas.

Fuente: Compañía López & Lozada

## **Visión**

Ser una entidad en post de la vanguardia y el desarrollo, líderes en brindar soluciones integrales en las áreas de ingeniería eléctrica, electrónica, tecnologías de automatización y mantenimiento, que permitan a nuestros clientes ser más productivos al momento de desempeñar su diaria labor.

Fuente: Compañía López & Lozada

## **Valores**

Compromiso

Respeto

Honestidad

## **Principios**

Confianza

Trabajo en equipo

Comunicación

## **Política de Calidad**

Nos comprometemos a satisfacer los requisitos establecidos y acordados con nuestros clientes, comprometiéndonos con el mejoramiento continuo del Talento Humano, de los Procesos y de nuestro Sistema de Gestión Empresarial.

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

El ser humano en sí es un sistema, y como tal, vive rodeado de sistemas que varían en función de su complejidad y actuación para con el medio, como bien lo señalaba Von Bertalanffy , la señal básica para entender y analizar una organización es tener una visión de sistema, por lo cual nos atrevemos a decir que el enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una organización, sostiene la aplicación del pensamiento deductivo (ir de lo general a lo particular), es decir, analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas. Con relación a esto, Senn (1988) señala que al analizar una organización se debe analizar el sistema organizacional como un todo y después los detalles de los sistemas de información.

Chiavenato (2000) señala que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común; así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas. Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- Desean obtener un objetivo en común.

Según este mismo autor, una de las características de los sistemas organizacionales, es la disposición de las personas que lo forman, de contribuir en acción; es decir, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación para alcanzar el objetivo que

los une. Esta razón es la que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones; diferenciadas, pero interrelacionadas.

Otro aspecto que cabe resaltar, es referente a la complejidad de las organizaciones, tema que se vincula con las estructuras organizacionales. Cabe mencionar que las organizaciones deben mantener un equilibrio de actividad con respecto al medio. Por lo general, las iniciativas empresariales en sus inicios mantienen estructuras simples, sin mayores complejidades para los procesos productivos o humanos. Al crecer la demanda de lo ofrecido por la organización, es natural que la organización crezca, en términos de estructura, para poder satisfacer la demanda existente. Este caso no es solo para las “salidas del sistema”, el crecimiento afecta también las “entradas del sistema”.

### **6.3. Justificación**

Uno de los aspectos de organización donde resultan más evidentes los cambios y nuevas exigencias organizacionales, es el referido al diseño o estructura. Así, los viejos padrones de una organización rígida, incapaz, lenta, no competitiva, sin creatividad, ineficiente, insensible a las necesidades del mercado y actuando en ambientes estables deben ceder su lugar para estructuras organizacionales flexibles, reducidas, innovadoras, competitivas y eficientes.

Pero, cuál sería la estructura organizacional que facilitaría a las organizaciones de hoy en día enfrentar esta nueva era de la administración?. Como respuesta a esta pregunta la literatura de negocios a nivel mundial viene sugiriendo con mayor frecuencia e intensidad la propuesta de un Modelo Organizacional basado en Procesos (MOBP).

La característica central del MOBP es que representa un concepto innovador que abarca una relación integrada, simultánea e interdependiente, entre dos o más organizaciones que podrían ser proveedoras, distribuidoras, clientes y hasta competidoras directas. Esto significa que el diseño organizacional estaría evolucionando del perfil unidimensional, donde solamente se hace un análisis individual de una organización, para un perfil multidimensional donde participan dos o más organizaciones integradas conjuntamente por medio de recursos financieros, materiales y/o humanos.

La importancia e interés por profundizar el conocimiento sobre el MOBP es intrínseca, tanto desde el punto de vista académico como también de la perspectiva empresarial, ya que se constituye como un nuevo desafío y opción, así como también pone en jaque teorías organizacionales existentes para describir y explicar sus causas y operaciones.

Por lo tanto desarrollar un análisis sobre el MOBP se justifica por ser un tema actual, importante, original y desafiador para la administración de negocios.

#### **6.4. Objetivos de la propuesta**

##### **6.4.1. Objetivo General**

Plantear un modelo organizacional, basado en el enfoque por procesos para mejorar el desempeño organizacional de López & Lozada Cía. Ltda.

##### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Levantar los procesos de la organización necesarios para construir el mapa estratégico de procesos.



- Diseño del modelo administrativo bajo el enfoque de procesos.
- Elaborar matrices del modelo por procesos, según el mapa de procesos.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

### **6.5.1. Factibilidad Organizacional**

La propuesta planteada es factible para ser ejecutada por la entidad ya que se cuenta con la apertura de los directivos de empresa y del personal involucrado en el manejo administrativo.

### **6.5.2. Factibilidad Económica – Financiero**

La empresa dispone de recursos económicos y financieros para observar los costos de investigación, que no requiere de un costo elevado: La presente propuesta contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa y por ende de la organización como tal.

### **6.5.3. Factibilidad Legal**

#### **Enfoque basado en procesos**

Norma ISO 9001-2008

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un

sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los

requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA: De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA).

PHVA puede describirse brevemente como:

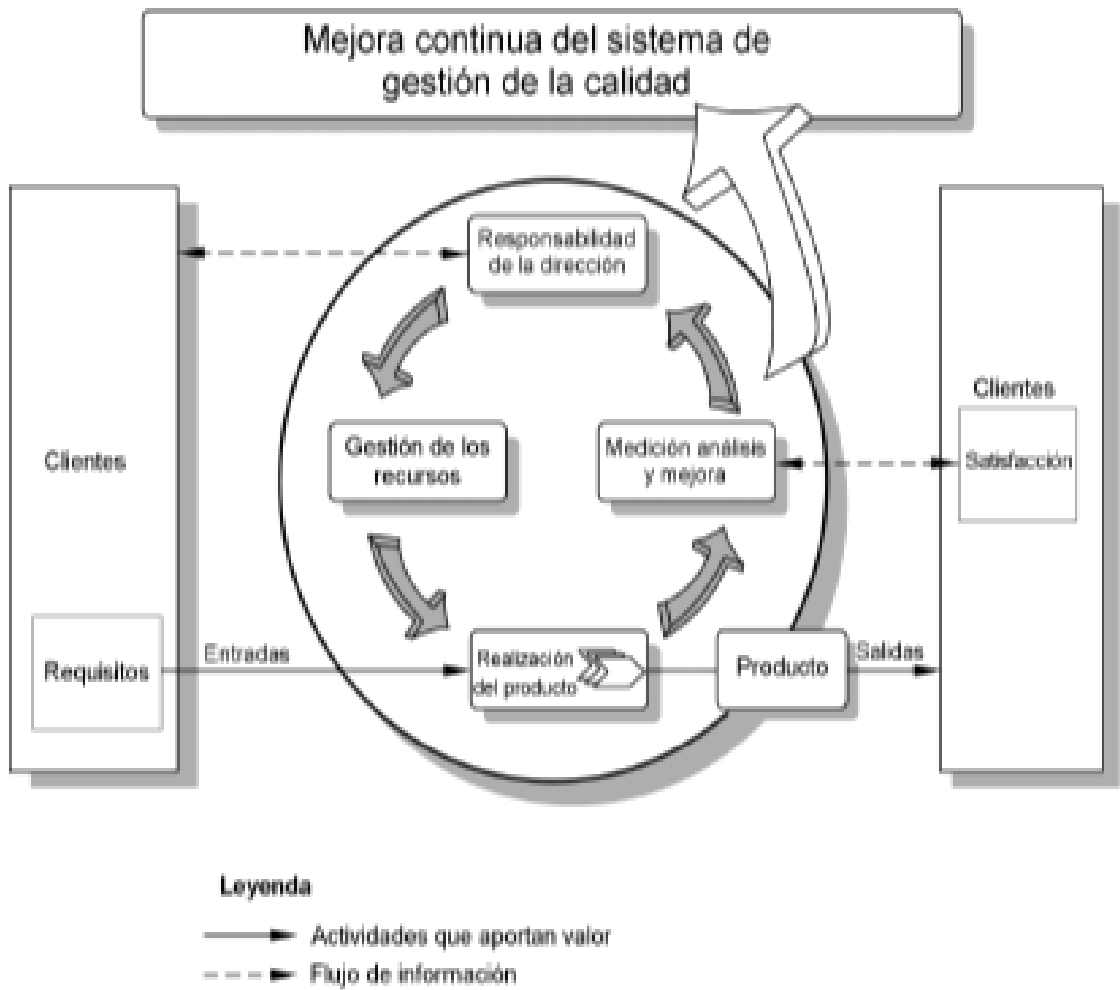
**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**Hacer:** implementar los procesos.

**Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

**Gráfico N°17:** Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: ISO 9001-2008

## **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA**

La base conceptual de Desarrollo Organizacional parte de la “Teoría de Sistemas”, que se define como el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, donde se parte del principio de que todo se relaciona, interactúa y coexiste entre sí.

De manera tal que Desarrollo Organizacional es un prisma ampliado del enfoque tradicional de gestión de recursos humanos en las empresas. Este estudia y entiende tanto la dinámica humana como también los procesos que existen en la empresa, para que ambos elementos se complementen y logren conjuntamente los objetivos que la empresa requiere alcanzar. (Las personas entendiendo y sirviéndose de los procesos).

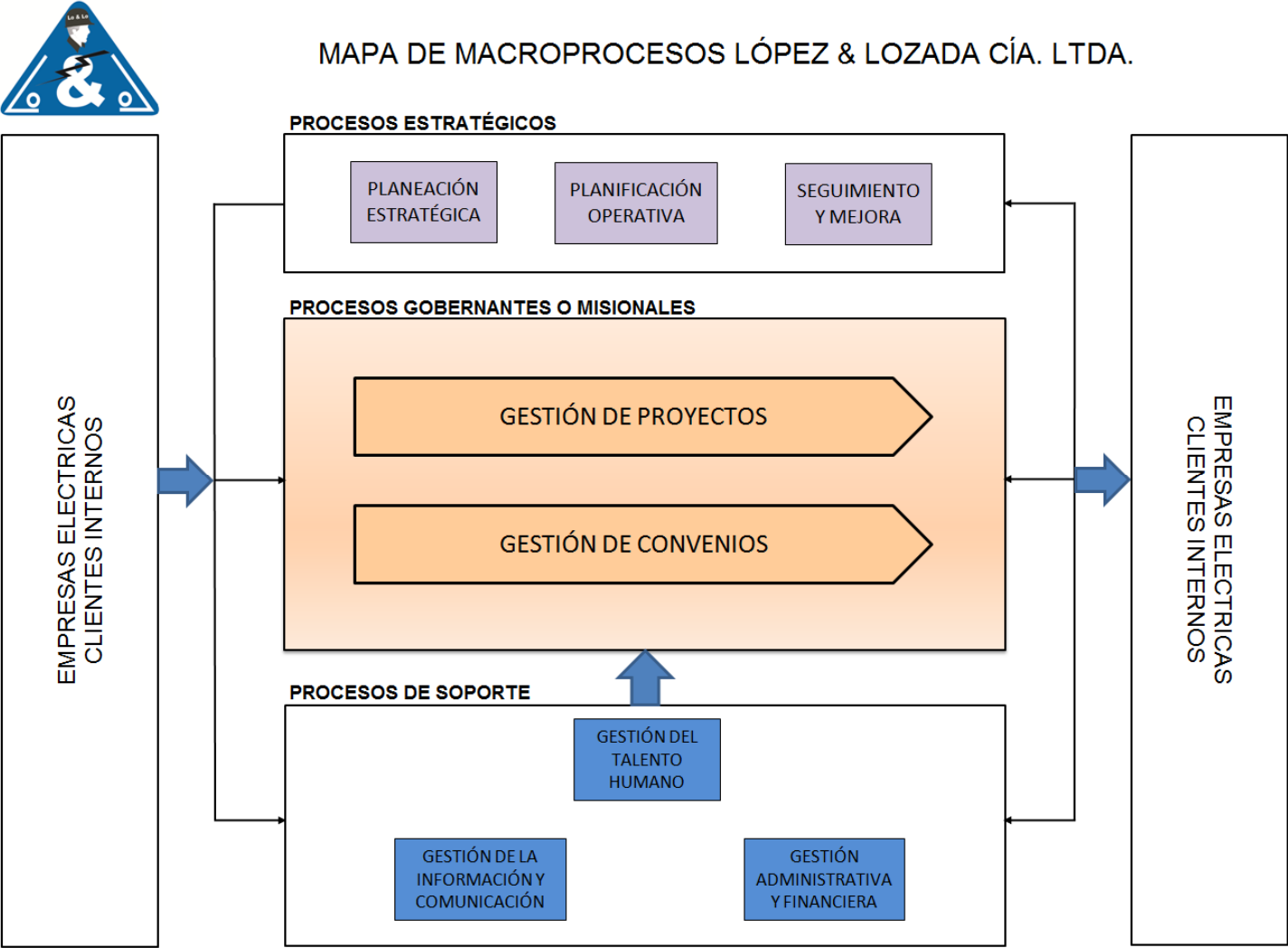
Por procesos se entiende como todos los sistemas y procedimientos que existen para realizar las tareas y actividades (La forma de hacerlos es tema de Gestión Humana).

Las responsabilidades estratégicas de Desarrollo Organizacional como área de apoyo en la empresa, están las de apoyar la concepción, diseño, estructuración y operacionalización de los procesos y formas de implementar las estrategias generales del negocio en todos sus ámbitos. Se especializa en hacer simple y funcional la práctica de los planes de trabajo, conjuntamente combinado con el apoyo en el diseño de procesos simples y funcionales, que logren resultados y que hagan provocar sinergia de grupo.

A continuación se procede a la identificación, diseño y modelamiento de los procesos inmerso en el desarrollo organizacional de López &Lozada Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.



**Gráfico N° 18:** Mapa de Macro-procesos López & Lozada CIA. LTDA.



Fuente: E.P.N. (2010)  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

# **MODELO ORGANIZACIONAL BASADO EN PROCESOS Y SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES**

## **1. PROCESOS ESTRATÉGICOS**

### **1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- 1.1.1 Preparación y Organización
- 1.1.2 Diagnóstico Estratégico
- 1.1.3 Direccionamiento estratégico
- 1.1.4 Control Estratégico

### **1.2 PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

- 1.2.1 Elaboración del Plan Operativo Anual
- 1.2.2 Planificación presupuestaria

## **1.3 SEGUIMIENTO Y MEJORA**

### **1.3.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

- 1.3.1.1 Levantamiento de Procesos
- 1.3.1.2 Actualización de Procesos
- 1.3.1.3 Medición de Procesos

### **1.3.2 CONTROL DE INDICADORES**

- 1.3.2.1 Registro y Análisis de Indicadores

### **1.3.3 MEJORA CONTINUA**

- 1.3.3.1 Tratamiento del Servicio No Conforme
- 1.3.3.2 Gestión de Acciones Correctivas – Preventivas



## **2. PROCESOS GOBERNANTES O MISIONALES**

### **2.1 GESTIÓN DE PROYECTOS**

- 2.1.1 Inicio de negociaciones
- 2.1.2 Planificación de elaboración de proyectos
- 2.1.3 Ejecución de proyectos
- 2.1.4 Control de proyectos
- 2.1.5 Cierre

### **2.2 GESTIÓN DE CONVENIOS**

- 2.2.1 Elaboración de Convenios
- 2.2.2 Seguimiento de Convenios

## **3. PROCESOS DE SOPORTE**

### **3.1 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

#### **3.1.1 MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN**

- 3.1.1.1 Recepción de documentos
- 3.1.1.2 Elaboración de documentos
- 3.1.1.3 Almacenamiento de documentos

### **3.2 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

#### **3.2.1 BENEFICIOS Y OBLIGACIONES**

- 3.2.1.1 Rol de Pagos
- 3.2.1.2 Pago Beneficios
- 3.2.1.3 Anticipo de sueldo

#### **3.2.2 PROVISIÓN DEL PERSONAL**

- 3.2.2.1 Análisis y Descripción de Cargos
- 3.2.2.2 Reclutamiento

- 3.2.2.3 Selección
- 3.2.2.4 Contratación
- 3.2.2.5 Inducción

### **3.2.3 EVALUACIÓN**

- 3.2.3.1 Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo
- 3.2.3.2 Evaluación del Desempeño del personal operativo

### **3.2.4 CAPACITACIÓN**

- 3.2.4.1 Curso de capacitación
- 3.2.4.2 Curso de actualización
- 3.2.4.3 Curso de Especialización

### **3.2.5 CONTROL DE PERSONAL**

- 3.2.5.1 Control de permisos
- 3.2.5.2 Sanciones Disciplinarias

### **3.2.6 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**

- 3.2.6.1 Elaboración del Informe Diario de Actividades
- 3.2.6.2 Distribución de Personal

## **3.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

### **3.3.1 CONTROL FINANCIERO**

- 3.3.1.1 Proyección de Ingresos
- 3.3.1.2 Proyección de Gastos

### **3.3.2 COBROS Y PAGOS**

- 3.3.2.1 Cobros
- 3.3.2.2 Pagos por Adquisición y Contratación de Servicios

3.3.2.3 Pagos al personal

**3.3.3 CONTROL CONTABLE**

3.3.3.1 Elaboración de reportes de ingreso diarios

3.3.3.2 Control de Bancos

3.3.3.3 Contabilidad

3.3.3.4 Tributación

**3.3.4 CONTROL DE INVENTARIOS DEL MATERIAL DE TRABAJO**

3.3.4.1 Entrada y salida del material del trabajo

3.3.4.2 Toma física del material de trabajo

## **MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN**

La matriz de caracterización contiene los siguientes campos:

**Proveedor.-** Persona u organización, interna o externa a la empresa, que nos suministra algún bien o servicio.

**Entrada.-** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).

**Cliente.-** La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.

**Salidas.-** Son las actividades que representa algo de valor para el cliente interno o externo.

**Controles.-** En los cuales se destacan documentos internos y documentos externos.

**Documentos Internos.-** Es la documentación de la cual se sirve la empresa en su ámbito interno y que son exclusividad de la misma.

**Documentos Externos.-** Es la documentación que se encuentra fuera de la empresa, pero que sirven como planes, normativas, reglamentos, leyes; etc.

**Recursos Humanos.-** Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada proceso.

**Recursos Físicos.**-Son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos del proceso.

**Recursos Técnicos.**-Son los que se utilizan para realizar un trabajo específico con una técnica que lo caracteriza

**Recursos Económicos.**-Son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o de servicios de una empresa.

### **Matriz de Indicadores**

**Objetivo.**- El objetivo debe expresar para qué se va a utilizar la información obtenida mediante ese indicador. Explicita el lineamiento político a seguir, la mejora que se busca y su sentido. Es el elemento que permite seleccionar y combinar las acciones preventivas y correctivas en una misma dirección, evitando las directivas erráticas o contradictorias.

**Indicador.**- Son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

**Forma de cálculo.**-La medición que brindan los indicadores, debe ser transparente y entendible para quienes la utilicen.

**Responsable.**-Es necesario especificar quien o quienes son los responsables de analizar la información que está suministrando el indicador y de actuar en consecuencia. Pero teniendo presente que los indicadores de

gestión tienden a identificar responsabilidades de mejora y no a establecer culpables.

**Frecuencia.**- Es uno de los aspectos clave (s) por resolver, para estudiar la existencia de tendencias en los procesos y para poder separar las causas comunes de las causas especiales.

**Reporta.**-Es el dato que resulta del cálculo del indicador y puede ser numérico, porcentual o cualitativo.

A continuación, las Matrices de Caracterización de Procesos:



## 1.1 MATRIZ PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PROVEEDOR	CONTROLES		CLIENTES
	DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNOS	
Cientes externos	Normas de Control Interno	Plan Nacional del Buen Vivir	EEASA
Procesos internos	Reglamento interno		Cientes externos
Gobierno Nacional			Procesos Internos

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Lineamientos del Gobierno Nacional	Preparación y Organización	Plan Estratégico Institucional
Requerimientos de la ciudadanía	Diagnóstico Estratégico	Indicadores de cumplimiento
	Direccionamiento Estratégico	
	Control Estratégico	

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	RECURSOS TÉCNICOS	RECURSOS ECONÓMICOS
Gerente	Sala de Sesiones	Computador	Presupuesto
Contador			
Asesores			

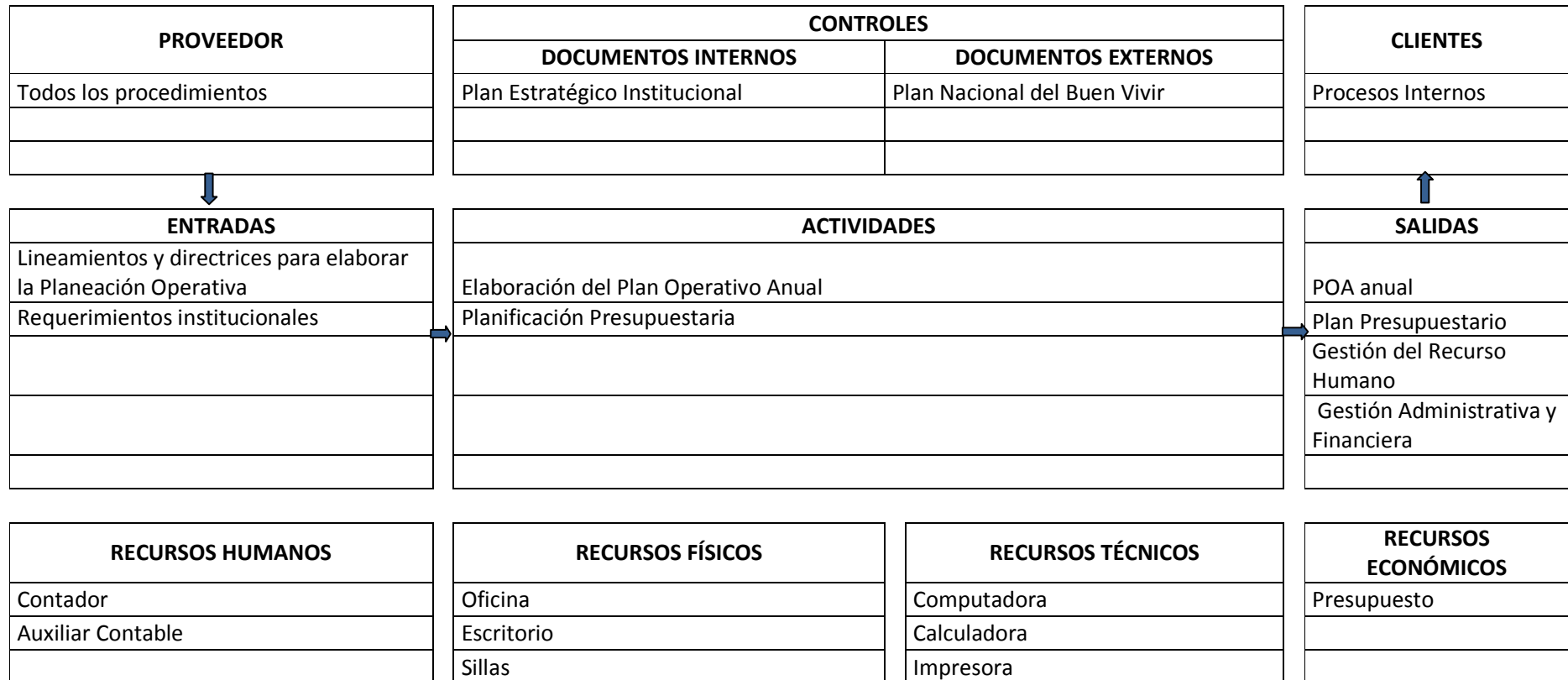


## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Elaborar el direccionamiento estratégico para la Compañía López y Lozada	Nivel de cumplimiento de planeación	$\frac{\text{Planes Cumplidos T. Planes Propuestos}}$	Gerente General	Anual	Junta de Socios

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

## 1.2 MATRIZ PROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

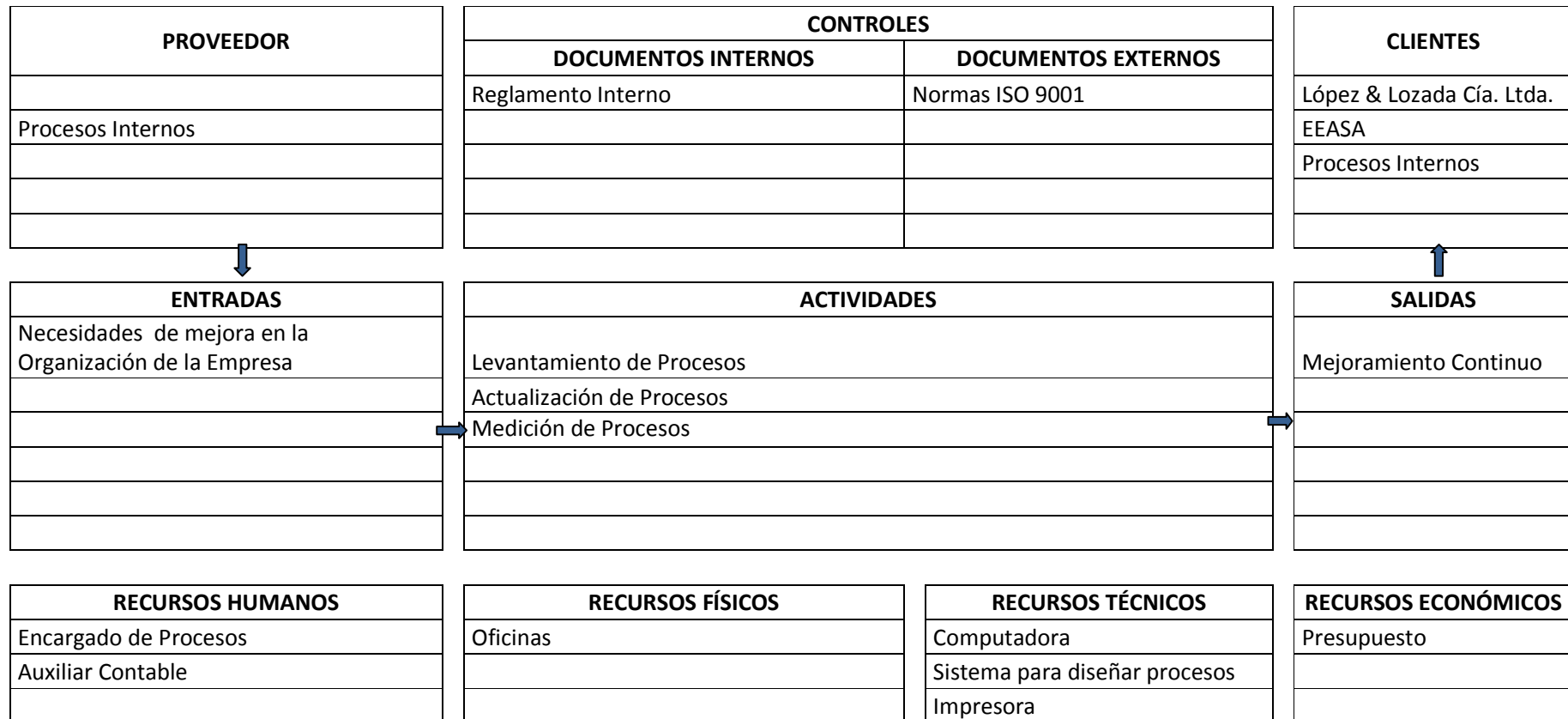


**INDICADORES**

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Elaborar la planeación operativa anual para alcanzar los objetivos de la empresa	Plan Operativo Anual	$\frac{\text{POA Ejecutados}}{\text{POA Planificados}}$	Contador	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 1.3.1 MATRIZ PROCESO DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS

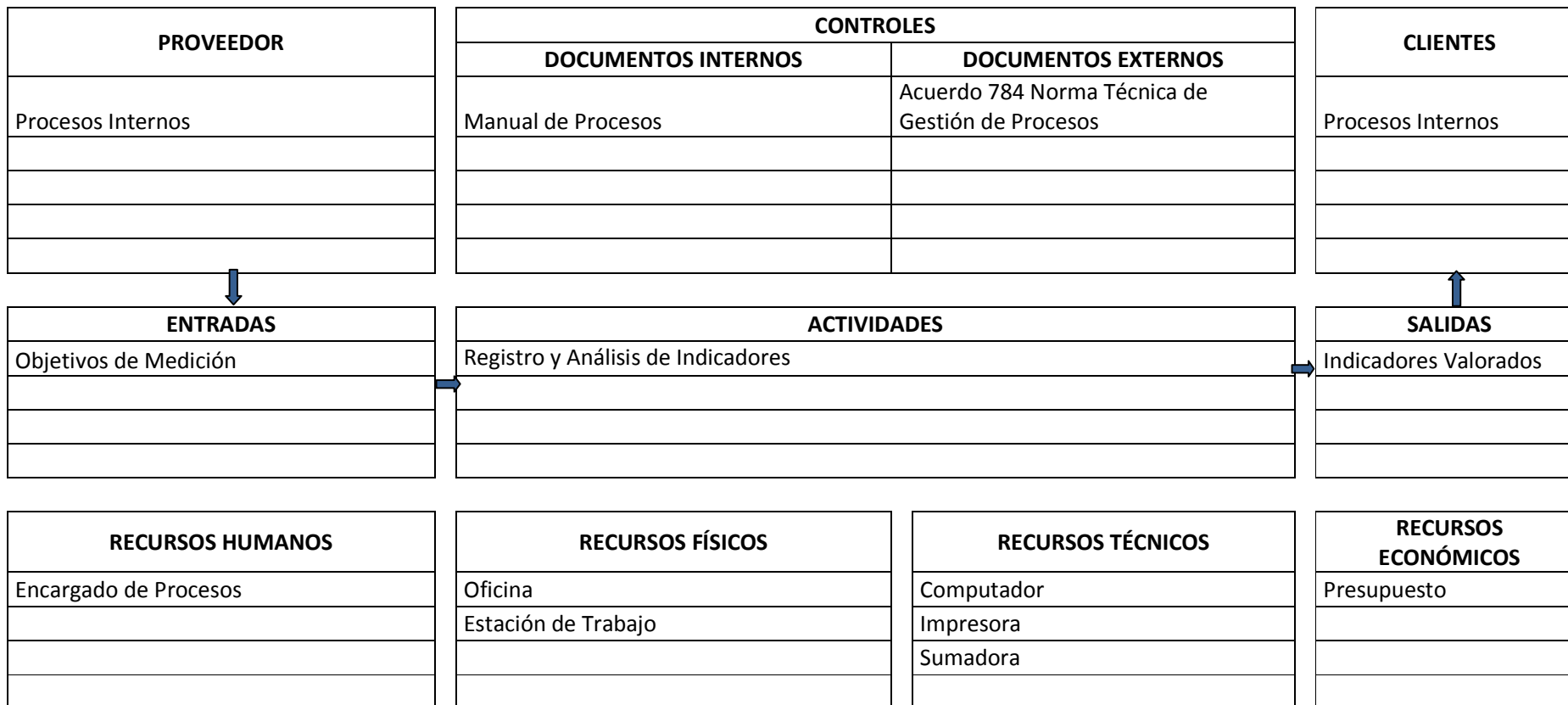


## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Mantener en un 80% actualizados los procesos de López & Lozada Cía. Ltda.	Mejoramiento de Procesos	$\frac{\text{Procesos Optimizados}}{\text{Total de Procesos}}$	Encargado de procesos	Anual	Junta de Socios

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 1.3.2 MATRIZ PROCESO DE CONTROL DE INDICADORES

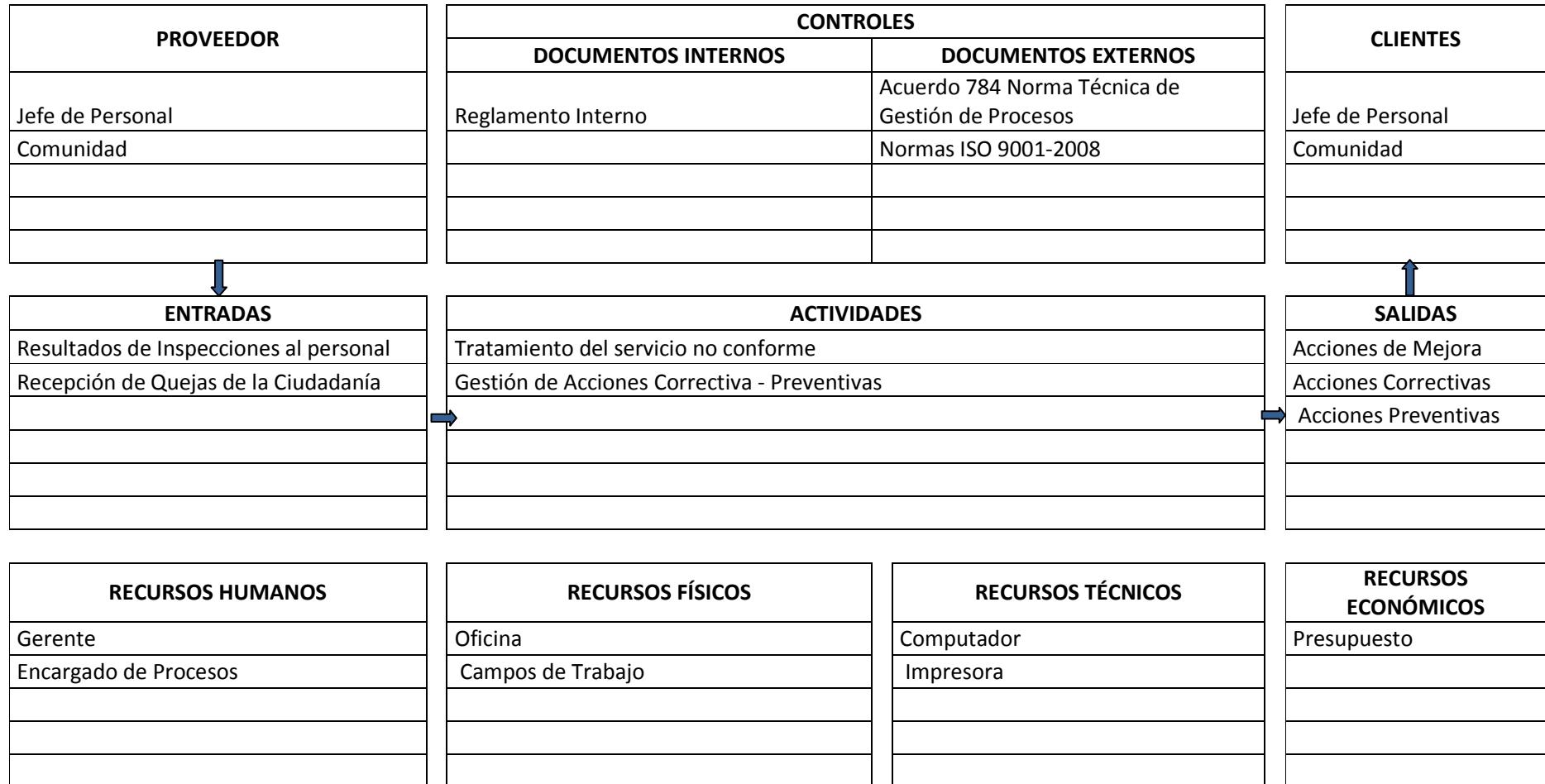


## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Evaluar el 80 % el nivel de cumplimiento de los procesos de López & Lozada Cía. Ltda.	Nivel de cumplimiento	<u>% Cumplimiento de Procesos</u> 100% de los Procesos	Encargado de Procesos	Semestral	Junta de Socios

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 1.3.3 MATRIZ PROCESO DE MEJORA CONTINUA





## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
<p style="text-align: center;">Corregir el 90% de acciones correctivas y preventivas de forma constante para mejorar el desempeño del proceso en la empresa</p>	<p style="text-align: center;">Acciones de mejora</p>	<p style="text-align: center;"><u>Acciones de mejora realizadas</u> Acciones de mejora propuestas</p>	<p style="text-align: center;">Gerente y Encargado de Procesos</p>	<p style="text-align: center;">Semestral</p>	<p style="text-align: center;">Junta de Socios</p>

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato (2011)  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

## 2.1 MATRIZ PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS



## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
<p>Generar el 80% de proyectos para la EEASA a nivel regional para brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos.</p>	<p>Número de contratos</p>	<p><math>\frac{\text{Contratos Ejecutados}}{\text{Contratos Realizados}}</math></p>	<p>Gerente General</p>	<p>Anual</p>	<p>Junta de Socios</p>

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

## 2.2MATRIZ PROCESO DE GESTIÓN DE CONVENIOS

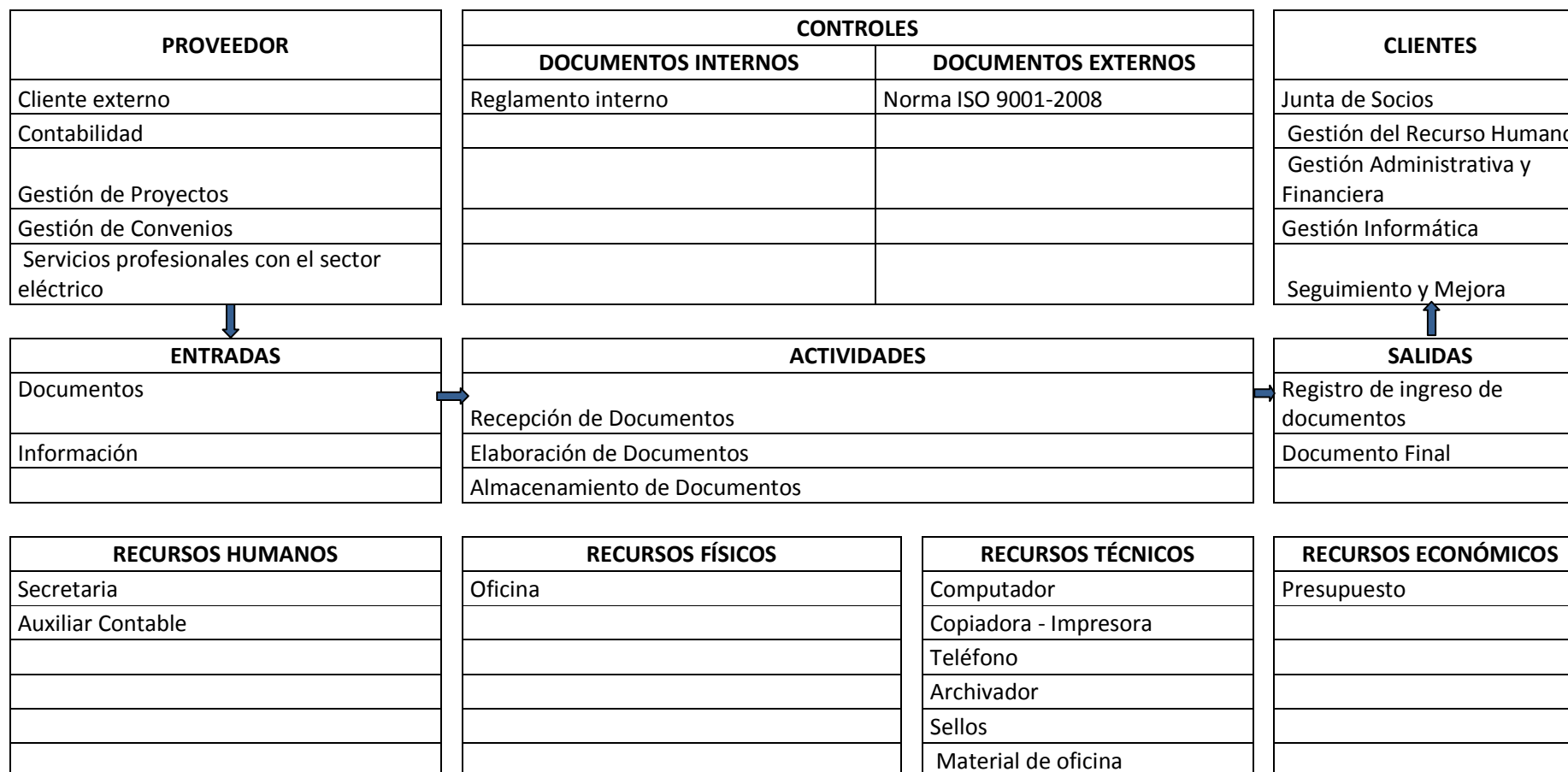


## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
<p style="text-align: center;">Generar el 80% de convenios empresariales para que subsista la empresa</p>	<p style="text-align: center;">Convenios Realizados</p>	$\frac{\text{No. de convenios ejecutados}}{\text{Total Convenios obtenidos}}$	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Anual</p>	<p style="text-align: center;">Junta De socios</p>

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.1.1 MATRIZ PROCESO DE MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN Y LA INFORMACIÓN



## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Mantener un control adecuado de la documentación que ingresa y se elabora en la empresa	Control de Documentos	$\frac{\text{Nº Documentos despachados}}{\text{Total Documentos Receptados}}$	Secretaria	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.2.1 MATRIZ PROCESO DE BENEFICIOS Y OBLIGACIONES





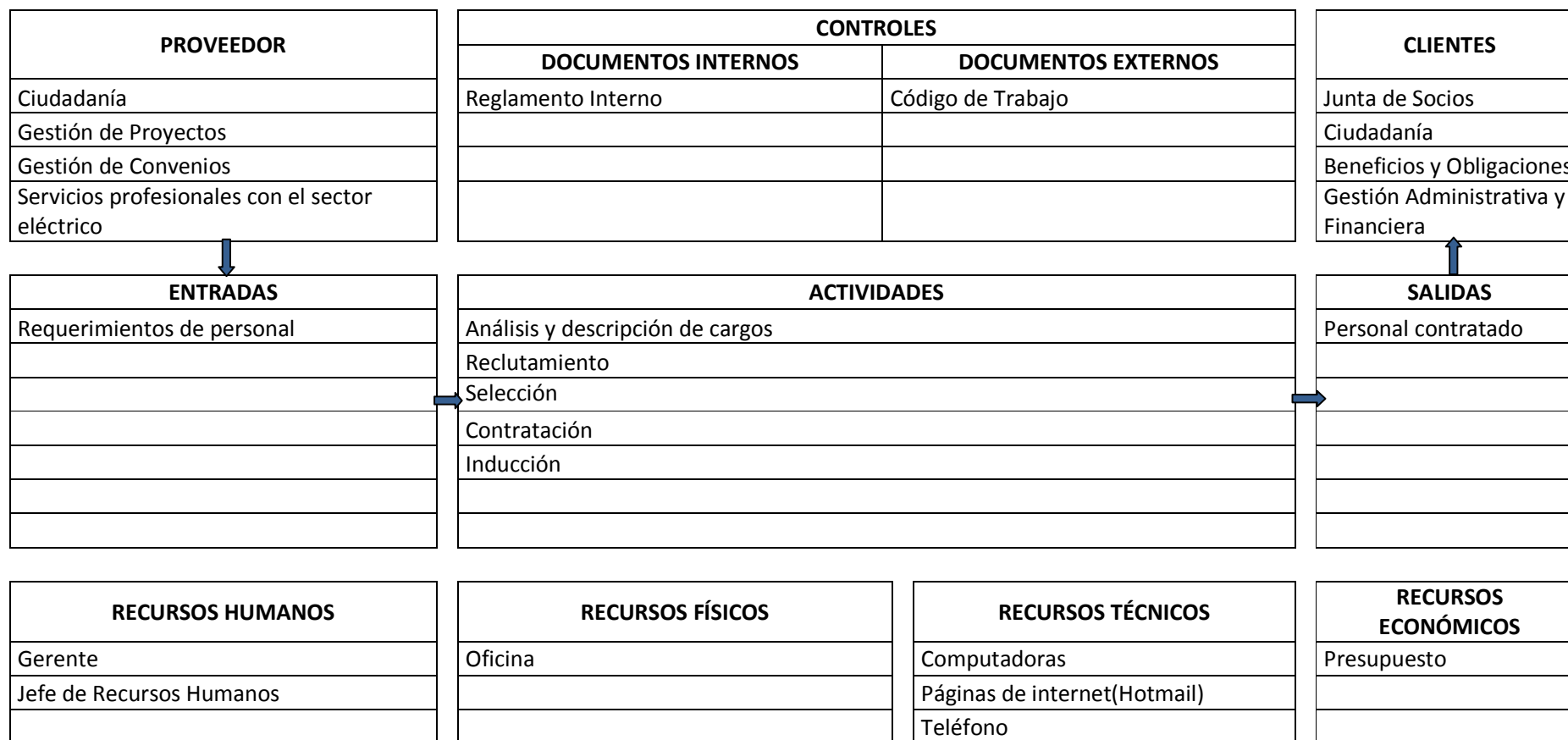
--	--	--	--

**INDICADORES**

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Elaborar documentación que contenga los beneficios y obligaciones del personal de López & Lozada Cía. Ltda.			Contador		Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.2.2 MATRIZ PROCESO DE PROVISIÓN DEL PERSONAL



--	--	--	--

### INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Contratar en un 100% personal capacitado para cumplir con las funciones a desarrollar en la empresa.	Vacantes cubiertas	<u>No. De vacantes cubiertas</u> No. De vacantes existentes	Recursos Humanos	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.2.3 MATRIZ PROCESO DE EVALUACIÓN



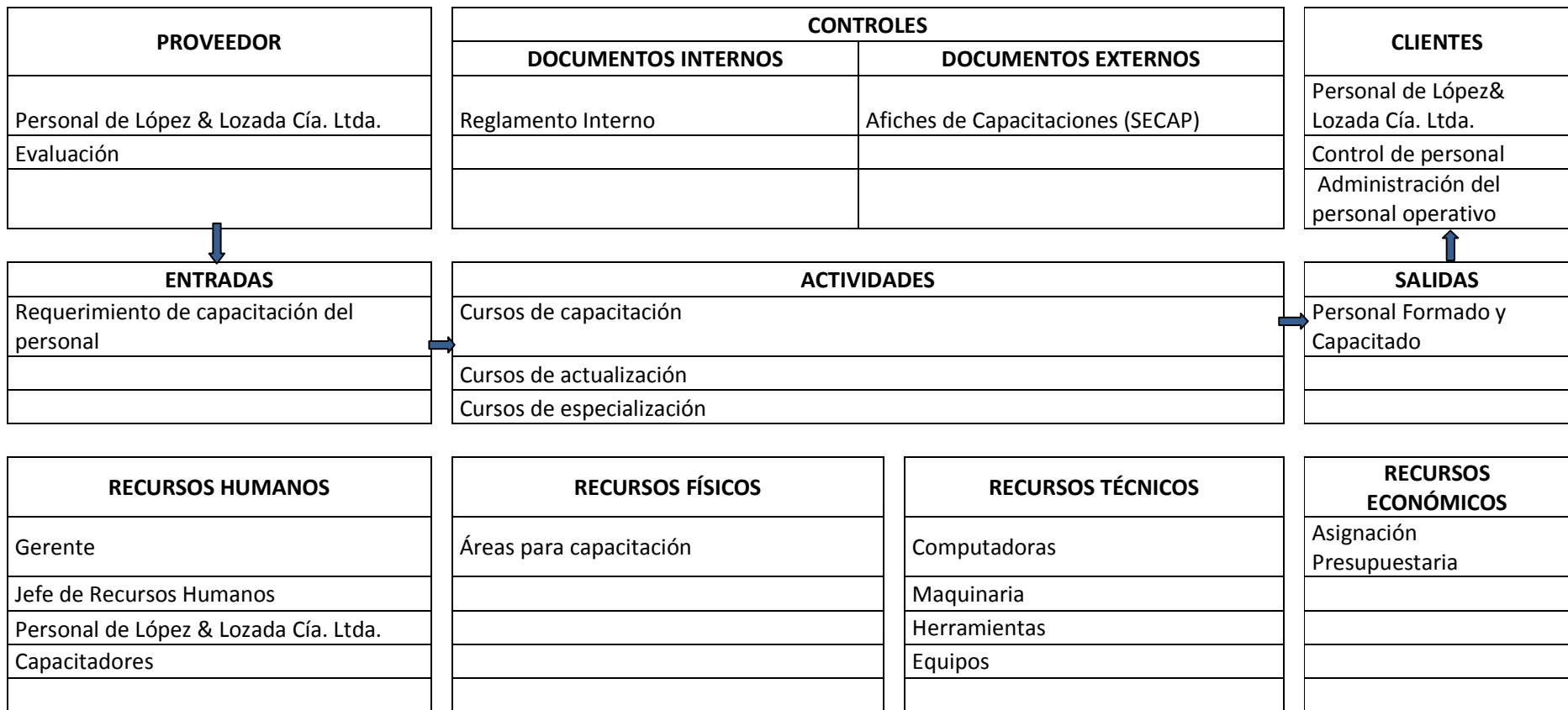
Personal operativo			

### INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Cumplir con el 90% de las actividades asignadas a cada cargo del personal que labora en López & Lozada Cía. Ltda.	Promedio de evaluación	$\frac{\text{No. De personas que aprobaron la evaluación}}{\text{Total Personal a evaluar}}$	Gerente General	Anual	Junta de Socios

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.2.4 MATRIZ PROCESO DE CAPACITACIÓN

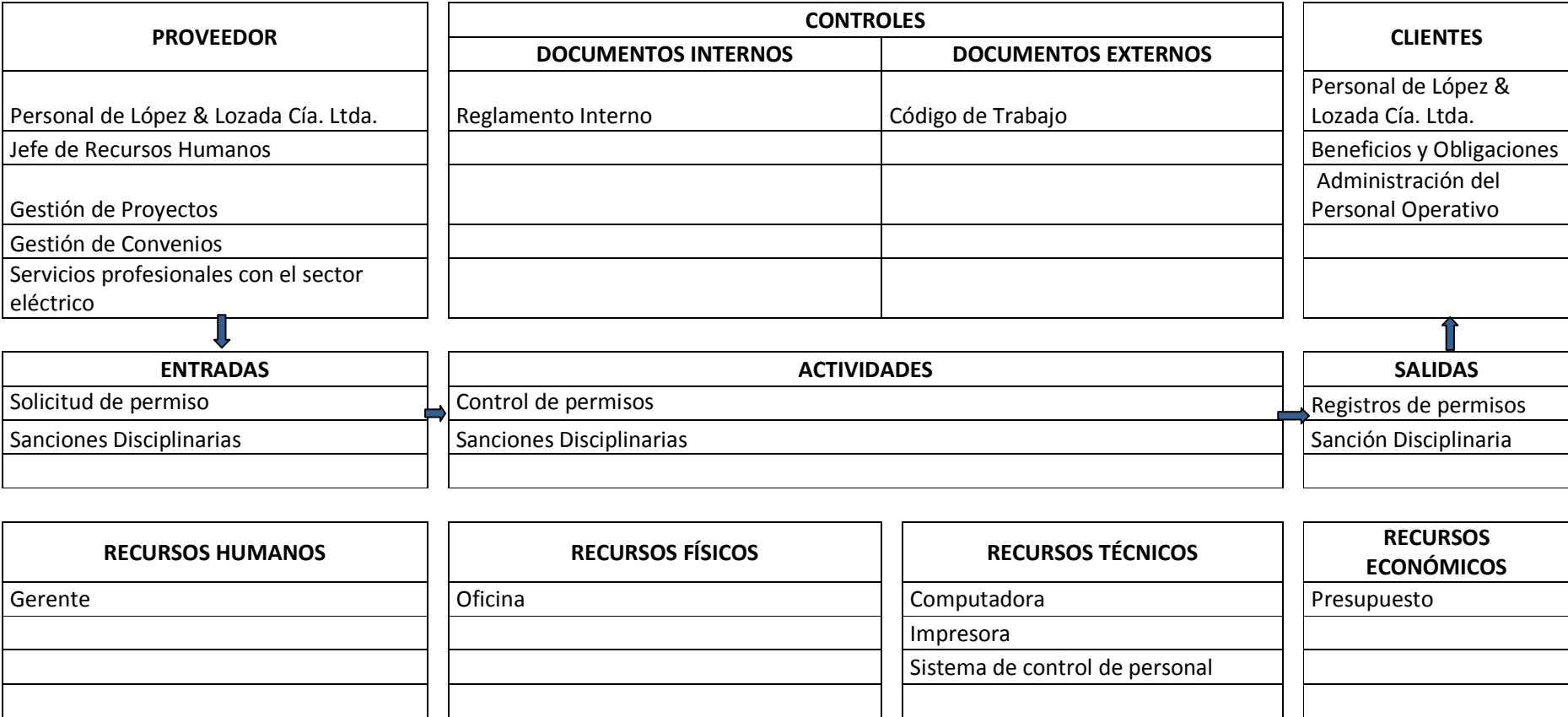


## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Mantener en un 90% capacitadoal personal que labora en la empresa.	Personal capacitado	$\frac{\text{No. de personal capacitados}}{\text{Total Personal}}$	Recursos Humanos	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

**3.2.5 MATRIZ PROCESO DE CONTROL DE PERSONAL**



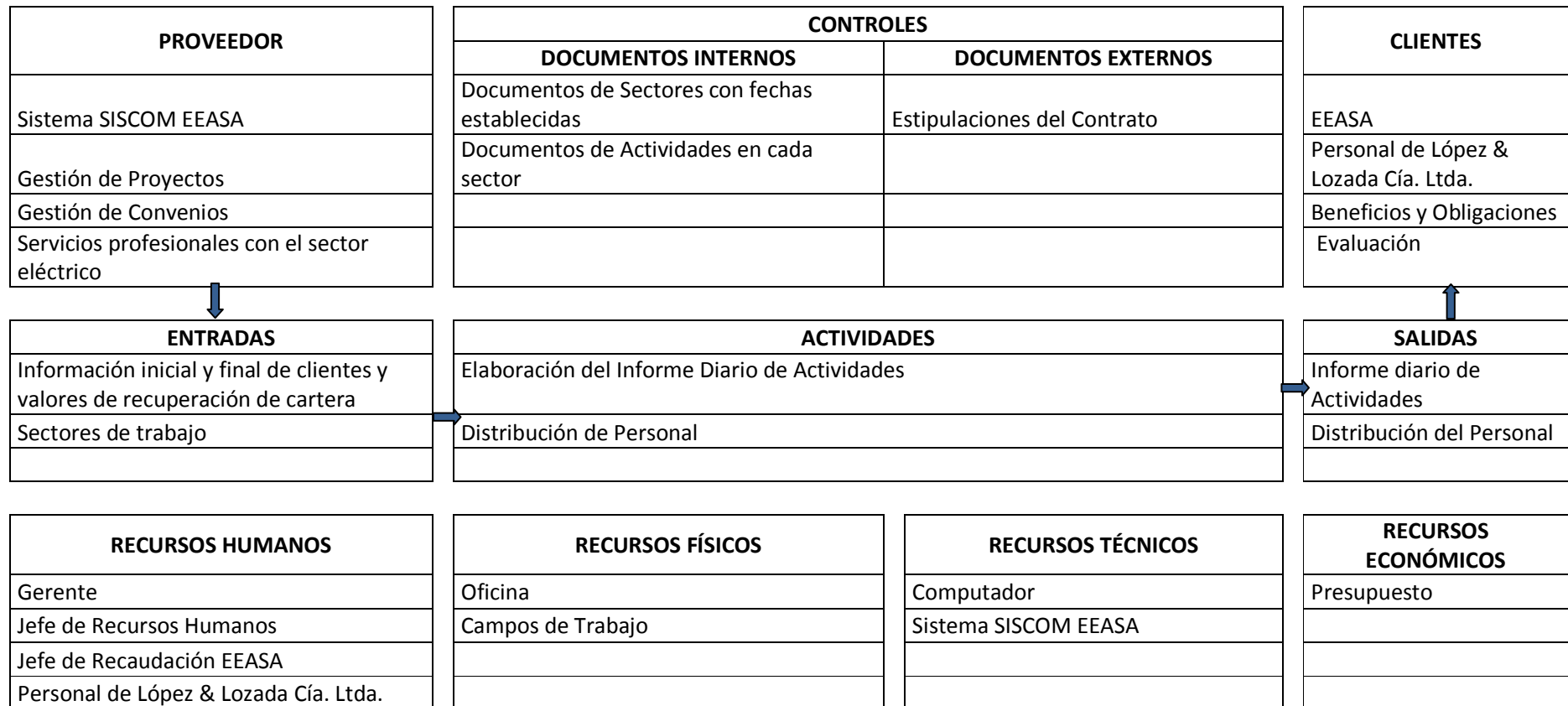


## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Mantener en un 100% el control disciplinario y de asistencia del personal de la empresa	Sanciones al Personal	$\frac{\text{No. de personas sancionadas}}{\text{Total de Personal}}$	Jefe de Recursos Humanos	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.2.6 MATRIZ PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO

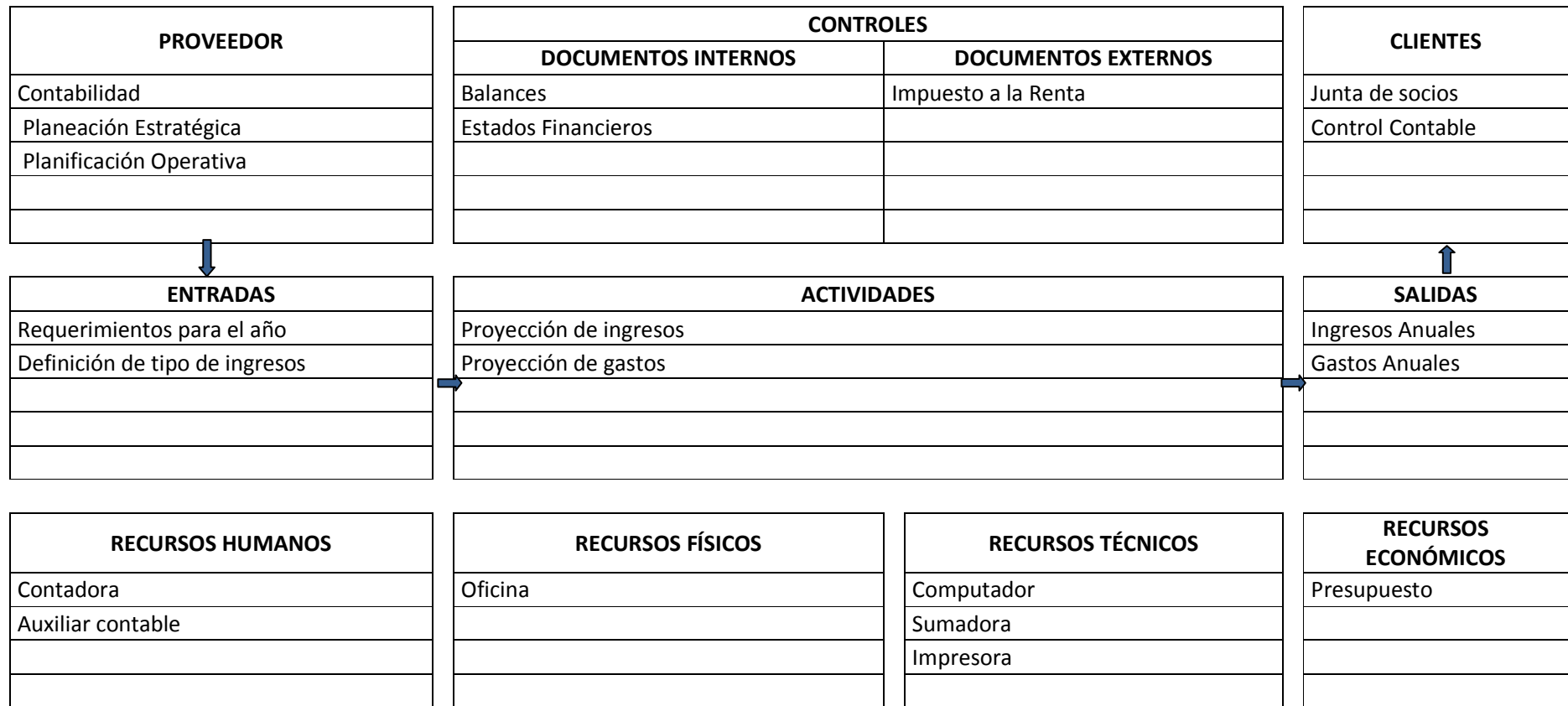


## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Controlar las actividades que realiza de forma diaria del personal operativo de López & Lozada Cía. Ltda.	Actividades del personal	$\frac{\text{Total de actividades realizadas}}{\text{Total de Actividades Planeadas}}$	Gerente	Diaria	Junta de Socios

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.3.1 MATRIZ PROCESO DE CONTROL FINANCIERO



## INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Mantener en un 80% el control financiero de los recursos que percibe la empresa	Nivel de ejecución	$\frac{\% \text{ ejecutado}}{100\% \text{ Proyección}}$	Contador	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.3.2 MATRIZ PROCESO DE COBROS Y PAGOS



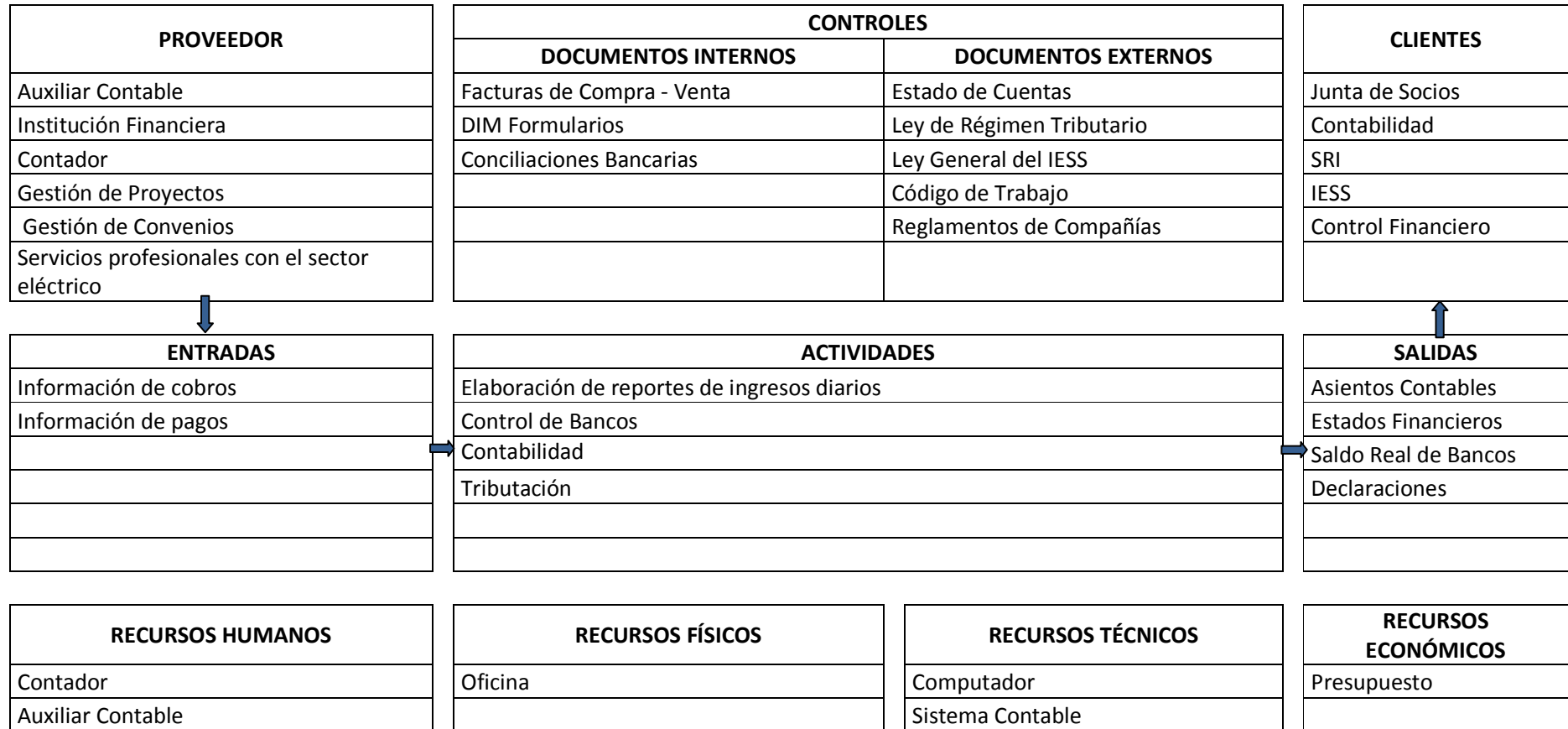
		Sistema SISCOM EEASA	

### INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Cumplir en un 90% con las obligaciones financieras a través de la recaudación de recursos económicos	Cobertura de Gastos	$\frac{\text{Total de Ingresos Recaudados}}{\text{Total de Ingresos por Recaudar}}$	Contador	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.3.3 MATRIZ PROCESO DE CONTROL CONTABLE





--	--	--	--

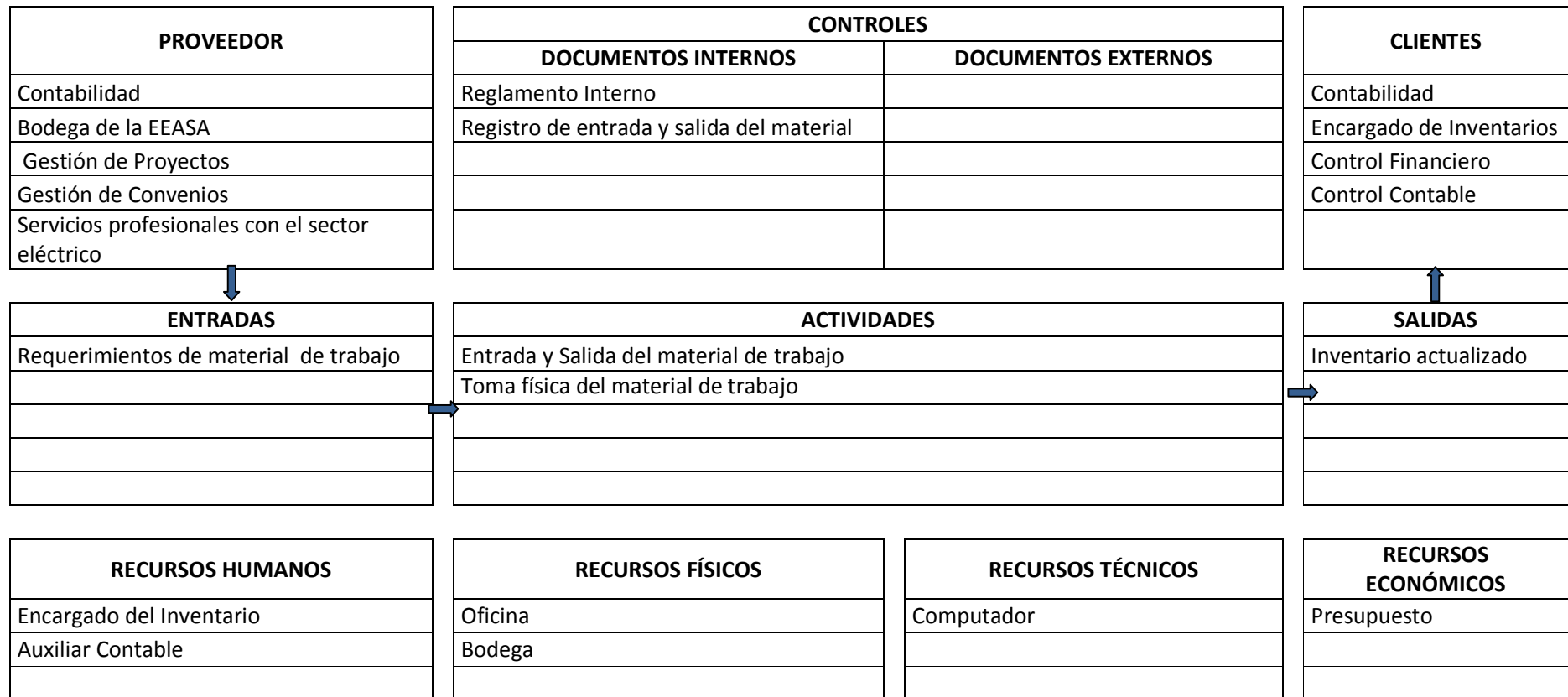
### INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Cumplir a cabalidad con el presupuesto económico de la empresa	Control Contable	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Proyectado}}$	Contador	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)

Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### 3.3.4 MATRIZ PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIAL DE TRABAJO




### INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Mantener en un 90% actualizado el inventario del material que posee López& Lozada Cía. Ltda.	Inventario actualizado	$\frac{\text{Inventario existente}}{\text{Inventario Inicial}}$	Encargado de Inventarios	Anual	Gerente

Fuente: Empresa Eléctrica Ambato(2011)  
 Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

## 6.6. PLAN DE ACCIÓN

		Responsable	Propuesta	Plazo
Actividades	Diseño y desarrollo de la Propuesta	Anita Ortiz	Presentación de la Propuesta	30 días
	Socialización de la Propuesta	Anita Ortiz, Gerente	Involucramiento de administrativos y personal operativo	2 días
	Socialización de formatos y registros de control	Anita Ortiz, Gerente, Jefe de Personal	Involucramiento de administrativos y personal operativo	2 días
	Ejecución de la Propuesta	Anita Ortiz, Gerente, Jefe de Personal, empleados	Gestión por Procesos	60 días
	Monitoreo de avance de los Procesos	Anita Ortiz, Gerente	Control Estadístico	15 días
	Evaluación del cambio en la gestión	Anita Ortiz, Gerente	Mejoramiento continuo	Todo el tiempo

Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

## 6.7. PRESUPUESTO

### Recursos Humanos

RUBROS	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Investigador (6 meses)	1	\$ 200	\$ 1.200,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 1.200,00</b>
		+10% Improvistos	\$ 120,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.320,00</b>

Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### Recursos Materiales

RUBROS	CANTIDAD	V. UNITARIO MENSUAL	TOTAL
Material de escritorio (copias, etc)	-	-	\$ 20,00
Material Bibliográfico	-	-	\$ 20,00
Transporte	-	-	\$ 15,00
Seminario Graduación	1	600	\$ 600,00
Impresión	300	0,3	\$ 90,00
Anillado y empastado	-	-	\$ 30,00
Internet	-	-	\$ 25,00
Derechos de Grado y Trámite	-	690	\$ 690,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 1.490,00</b>
		+10% Improvistos	\$ 149,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.639,00</b>

Elaborado: ORTIZ, Anita (2011)

### Presupuesto de Operación

**PO= Total Recursos Materiales + Total Recursos Humanos**

**PO= \$1.639,00 + \$ 1320,00**

**PO= \$ 2.959,00**

## **6.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones:**

- Se identificaron los procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo de López & Lozada Cía. Ltda.; en el cual predominan la Gestión Estratégica, la Gestión Presupuestaria, la Gestión del Recurso Humano y la Gestión Financiera como los Macroprocesos de la compañía.
- Mediante la ejecución del Plan de Acción propuesto con la metodología de Gestión por procesos en López & Lozada Cía. Ltda. se podrá trabajar con un objetivo común que es la satisfacción del cliente y sin barreras administrativas, apuntando a un trabajo en equipo y colaborativo.
- Con el diseño del modelo administrativo bajo el enfoque de procesos, identificando los indicadores más relevantes, en lo futuro se podrá diseñar un Cuadro de Mando Integral para monitorear la gestión de la compañía, logrando de esta manera un permanente Mejoramiento Continuo.

### **Recomendaciones:**

- Con la gestión por procesos, conseguimos que todas las personas que intervienen en el mismo sean conscientes de la importancia de su trabajo y busquen la excelencia en el mismo al SABER que aportan valor al servicio; es decir, tendremos trabajadores motivados, e involucrados totalmente con la compañía.
- Es necesario recordar siempre que la gestión por procesos son la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los

recursos, y entre otras cosas: Facilita la gestión de la ejecución de los procesos Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora.

- Promover la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si los mejoramos continuamente eliminaremos las causas que provocan esos errores.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires, Paidós, 1992.
- BECKARDE, R y R. Harris. Transiciones organizacionales Administración del cambio. México, SITESA, 1991.
- CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional, Thomson 2004.
- DAFT, Richar. Teoría y diseño organizacional, Thomson, 2004.
- DRUDIS, Antonio. Gestión de Proyectos. Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos, Edit. Gestión 2000.
- GHENAWAT Pankaj, La estrategia en el panorama del negocio, México Prentice Hall, 2000.
- GUIZAR Montefor, Rafael. Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones. México, McGrawHill, 1996.
- HARRINGTON, H James, Mejoramiento de los procesos de la empresa MC GRAW HILL (Colombia), 1999.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista, “Metodología de la investigación” McGraw-Hill México 1991.
- MINTZBERG, Henry, La Estructuración de Las Organizaciones, (Ariel) 200.
- MALDONADO M Palacios, Aprendizaje organizacional, Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio, Gestión por Procesos, (ESIC Editorial) 2009.
- RODRÍGUEZ Mancilla Darío, Diagnostico Organizacional. Alfaomega, México 1999.



- (1) Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos (ISO 9001:2000)
  - Autor : Comité Europeo de Normalización / AENOR
- (2) Modelo EFQM de Excelencia 1999
  - Autor : European Foundation for Quality Management (EFQM)
  - Editorial: EFQM / Club Gestión de Calidad (2000)
- (3) La Gestión Empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de la E.F.Q.M.
  - Autor: Membrado Martínez, J.
  - Editorial: Díaz de Santos, S.A. (1999)
- (4) Aprendiendo de los Mejores E.F.Q.M.
  - Autor : Juan Roure, Miguel Ángel Rodríguez
  - Editorial: Gestión 2000 (1999)
- (5) La Calidad Total según el Modelo EFQM de Excelencia
  - Autor: Membrado Martínez, J.
  - Editorial: PEPSA (Suplemento de Economía 3) (2001)
- (6) Gestión de Calidad
  - Autor: Udaondo Durán, M.
  - Editorial: Díaz de Santos, S.A. (1992)
- (7) Calidad, Productividad Y Competitividad
  - Autor: Deming, W.E.
  - Editorial: Díaz de Santos - Madrid (1989)

### **Direcciones web**

<http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>

<http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml>

[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_3\\_06/aci05306.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci05306.pdf)

<http://www.tecnicaindustrial.es/TIAdmin/Numeros/32/34/a34.pdf>

[http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=modelo+de+gestion+de+procesos&source=web&cd=17&ved=0CFAQFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Fadministracionelectronica.gob.es%2Frecursos%2Fpae\\_000002408.pdf&ei=u\\_EOT4KZK4esgwe2poT0Aw&usg=AFQjCNFVgo9vseB8zyC-ADR-P-G1mkp03A&cad=rja](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=modelo+de+gestion+de+procesos&source=web&cd=17&ved=0CFAQFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Fadministracionelectronica.gob.es%2Frecursos%2Fpae_000002408.pdf&ei=u_EOT4KZK4esgwe2poT0Aw&usg=AFQjCNFVgo9vseB8zyC-ADR-P-G1mkp03A&cad=rja)

<http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf>

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10623/3/TESIS.pdf>

[http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_integrada.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.htm)

<http://es.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-organizacion-por-procesos-presentation>

# **ANEXOS**