



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIEROS DE EMPRESAS

TEMA:

“REINGENIERÍA HUMANA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA MECÁNICA LINCOLN DEL CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2012”

Sandra Elizabeth Cevallos Meneses

Pablo Roberto Santillán Valle

Riobamba – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Jenny Lilian Basantes Avalos
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Raúl German Ramírez Garrido
MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

SANDRA ELIZABETH CEVALLOS MENESES

PABLO ROBERTO SANTILLÁN VALLE

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi Padre Salomón por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Mis hermanas, Glenda Marisol, Silvia Ximena, Nancy Yolanda, por estar conmigo y apoyarme siempre, las quiero mucho.

Pablo Roberto Santillán Valle

Uno puede devolver un préstamo de oro, pero está en deuda de por vida con aquellos que fueron su amparo cuando más lo necesitaba.

Dedico el presente trabajo en retribución al esfuerzo y al amor de mis padres, los mejores padres.

Al cariño y aliento que me brindaron en el transcurso de mi carrera, sobre todo a mi hijo Pablo Andrés la persona que más amo, por ser el pilar fundamental para seguir luchando.

Sandra Elizabeth Cevallos Meneses

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por acogernos con los brazos extendidos y dispuestos a reconocernos como sus hijos.

A nuestra querida Facultad de Administración de Empresas por formarnos como entes comprometidos con la sociedad y el país.

Y finalmente el agradecimiento a la Escuela de Ingeniería de Empresas por prepararnos para este mundo tan competitivo, por forjar nuestras mentes con el rocío del saber, instruyéndonos para el campo laboral y empresarial.

De manera muy especial a nuestra Directora Ingeniera Jenny Basantes y nuestro miembro de tesis Ingeniero Raúl Ramírez por el apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiarnos en nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación como estudiantes.

Gratificamos igualmente el habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Portada-----	I
Certificado del Tribunal-----	II
Certificado de Auditoria-----	III
Dedicatoria-----	IV
Agradecimiento-----	V
Índice-----	VI
INTRODUCCIÓN-----	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS -----	1
INTRODUCCIÓN -----	14
CAPÍTULO I:-----	16
1 GENERALIDADES -----	16
1.1 MECÁNICA LINCOLN -----	16
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA -----	16
1.1.2 BASE LEGAL -----	17
REGLAMENTO INTERNO-----	21
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE MECÁNICA LINCOLN "EL PRESTIGIO DE UNA MARCA".-----	28
1.1.3 MISIÓN -----	32

1.1.4 VISIÓN-----	33
1.1.5 VALORES INSTITUCIONALES -----	33
1.1.6 OBJETIVOS INSTITUCIONALES-----	34
1.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL-----	36
CAPITULO II-----	38
2. MARCO TEÓRICO -----	38
2.1 REINGENIERÍA DE PROCESOS-----	38
INTRODUCCIÓN -----	38
HISTORIA -----	38
PRINCIPIOS DE REINGENIERÍA -----	39
1.1.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA-----	41
CARACTERÍSTICAS DE REINGENIERÍA DE PROCESOS -----	42
2.1.2 COMPARACIÓN ENTRE MEJORAMIENTO CONTINUO Y REINGENIERÍA DE PROCESOS-----	44
2.1.3 CONCEPTO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS -----	46
2.1.4 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA POR PROCESOS-----	47
2.2 REINGENIERÍA HUMANA -----	49
2.2.1 REINGENIERÍA HUMANA Y SUS PROCESOS -----	49
2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CONTINGENCIA DE LA CONDUCTA ---	52
2.2.3 ADMINISTRACIÓN POR VALORES-----	58
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES: -----	67
2.2.4 EMPOWERMENT-----	68
PASOS PARA LLEVAR A CABO EL EMPOWERMENT:-----	73
2.2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL -----	74

COMO APRENDEN LA CULTURA LOS COLABORADORES -----	79
2.2.6 SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA -----	80
CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL -----	83
3.1 INFORMACIÓN ADQUIRIDA DE LA EMPRESA -----	83
3.1.1 PERSONAL QUE TRABAJA DENTRO DE LA EMPRESA: -----	85
3.2 NORMATIVIDAD JURÍDICA -----	85
3.2.1 PROCESOS ACTUALES PARA LA ELABORACIÓN DE COCINAS, HORNOS, FREIDORAS Y BROSTERIZADORA -----	86
3.2.2 MANUAL CLASIFICADOR DE PUESTOS DE MECÁNICA LINCOLN	88
3.3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA -----	102
3.3.1 PROPÓSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ----	102
3.3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA -----	103
3.3.3 MARCO LEGAL Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA -----	103
3.3.4 ALCANCE: -----	104
3.3.5 PROCEDIMIENTOS -----	104
3.3.6 APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA -----	105
3.3.7FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A MECÁNICA LINCOLN	106
3.3.8 INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR -----	108
3.3.9 INFORME DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA -----	110
3.4 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS -----	111
3.4.1 ALCANCE -----	111
3.4.2 OBJETIVOS -----	111
3.4.3 PROCEDIMIENTOS -----	112

3.4.5 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DE ACTITUD REALIZADAS A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA	115
3.4.6 INFORME DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	125
3.5 AUDITORIA AMBIENTAL	126
3.5.1 ALCANCE:	126
3.5.2 OBJETIVOS:	127
3.5.3 PLANEACIÓN:	127
3.5.4 TÉCNICAS	127
3.5.5 PRODUCTOS QUE OFERTA:	127
3.5.6 MATERIALES, HERRAMIENTAS, MAQUINARIA Y EQUIPO	128
3.5.7 PRE PLAN DE AUDITORÍA	130
3.5.8 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE EN LA EMPRESA	133
3.5.9 ENTREVISTA APLICADA A LA EMPRESA PARA DETERMINAR UNA AUDITORÍA AMBIENTAL	134
3.5.10 INFORME DE AUDITORÍA AMBIENTAL	136
3.6 AUDITORIA FINANCIERA	137
3.6.1 ALCANCE	137
3.6.2 OBJETIVOS	137
3.6.3 PROCEDIMIENTOS	138
3.6.4 TÉCNICAS DE AUDITORIA	139
3.6.5 DIAGNÓSTICO FINANCIERO	139
3.6.6 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	139
3.6.7 INFORME DEL CONTROL INTERNO	149

3.6.8 ELABORAR UN BORRADOR SOBRE EL INFORME	-----151
3.6.9 DISCUSIÓN DEL BORRADOR	-----152
3.6.10 PRESENTACIÓN DEL INFORME	-----153
3.6.11 PROPUESTA:	-----154
3.6.12 ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y PROPUESTA DEL PAQUETE CONTABLE	-----154
3.6.13 INFORME ACTUAL	-----155
3.6.15 INFORME DE LA AUDITORIA FINANCIERA	-----157
3.6.14 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL A MECÁNICA LINCOLN	-----161
3.7 AUDITORIA DE SISTEMAS	-----165
3.7.1 ALCANCE	-----165
3.7.2 OBJETIVOS:	-----165
3.7.3 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE SISTEMAS	-----165
3.7.4 PROCEDIMIENTOS	-----166
3.7.5 REVISIÓN DE LOS CONTROLES DE LA GESTIÓN SISTEMÁTICA DE LA EMPRESA	-----166
3.7.6 PLAN DE CONTINGENCIA	-----168
3.7.7 INFORME DE AUDITORÍA DE SISTEMAS	-----170
3.8 AUDITORIA TRIBUTARIA	-----171
3.8.1 ALCANCE:	-----171
3.8.2 OBJETIVOS:	-----171
3.8.3 PROCEDIMIENTOS	-----172

3.8.4 ESTUDIO DE LA EMPRESA Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	172
3.8.5 DIAGNÓSTICO	173
3.8.6 INFORME FINAL	174
3.9 AUDITORIA DE MARKETING	175
3.9.1 ALCANCE:	175
3.9.2 OBJETIVOS:	175
3.9.3 ENTREVISTA AL GERENTE:	176
3.9.5 INFORME FINAL	177
3.10 HALLAZGOS DE LAS AUDITORIAS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DENTRO DE LA EMPRESA:	178
CAPITULO IV: PROPUESTA	188
OBJETIVO	189
JUSTIFICACIÓN	189
4.1 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	189
4.1.1 OBJETIVOS	189
4.1.2 DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA PLANTA	190
4.1.3 PROPUESTA	192
4.2 ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS DE LA CONDUCTA	193
4.2.1 JUSTIFICACIÓN	194
4.2.2 OBJETIVOS	194
4.2.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	195
4.2.4 APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS DE LA CONDUCTA	196

4.2.4.2 APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS DE LA CONDUCTA -----	196
4.3 ADMINISTRACIÓN POR VALORES -----	205
4.3.1 JUSTIFICACIÓN -----	205
4.3.2 OBJETIVOS -----	206
4.3.3 SÍNTESIS -----	206
4.3.4 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL -----	207
4.3.5 APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES -----	207
4.4 EMPOWERMENT -----	215
4.4.1 JUSTIFICACIÓN -----	215
4.4.2 OBJETIVOS -----	215
4.4.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: -----	216
4.4.4 APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT -----	217
PROPUESTA -----	224
4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL -----	224
4.5.1 JUSTIFICACIÓN -----	225
4.5.2 OBJETIVOS -----	225
4.5.3 APLICACIÓN DE LA CULTURA A LA EMPRESA -----	226
4.6 SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA -----	235
4.6.1 JUSTIFICACIÓN -----	235
4.6.2 OBJETIVOS -----	235
4.6.3 APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA -----	236
4.6.3.1 PRIMER HÁBITO: SEA PROACTIVO -----	236

4.6.3.2 SEGUNDO HÁBITO: EMPIECE CON UN FIN EN MENTE -----	239
4.6.3.3 TERCER HÁBITO: ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO: ----	241
4.6.3.4 CUARTO HÁBITO: PENSAR EN GANAR / GANAR: -----	244
4.6.3.5 QUINTO HÁBITO: PROCURE PRIMERO COMPRENDER, Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO -----	246
4.6.3.6 SEXTO HÁBITO: LA SINERGIA-----	249
4.6.3.7 SÉPTIMO HÁBITO: AFILE LA SIERRA-----	251
CAPÍTULO V: -----	254
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	254
5.1 CONCLUSIONES -----	254
5.2 RECOMENDACIONES -----	256
SUMARY-----	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA-----	261
ANEXOS -----	263

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TITULO	PÁG.
	CUADRO N°1: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA -----	31
	CUADRO N°2: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS -----	34
	CUADRO N°3: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS Y POLÍTICAS	35
	CUADRO N°4: UBICACIÓN GEOGRÁFICA -----	41
	CUADRO N°5: COMPARACIÓN ENTRE MEJORAMIENTO CONTINUO Y REINGENIERÍA DE PROCESOS -----	45
	CUADRO N° 6: PERSONAL QUE TRABAJA EN LA EMPRESA-----	85
	CUADRO N° 7: GERENCIA GENERAL -----	89
	CUADRO N° 8: SUBGERENCIA-----	90
	CUADRO N° 9: ASESOR TÉCNICO-----	92
	CUADRO N° 10: ASESORÍA CONTABLE -----	94
	CUADRO N° 11: CONTRAMAESTRE -----	95
	CUADRO N° 12: SUPERVISOR -----	97
	CUADRO N° 13: SOLDADOR -----	98
	CUADRO N° 14: TORNERO -----	100
	CUADRO N° 15: AYUDANTES, AUXILIARES. -----	101
	CUADRO N° 16: MAQUINARIA Y EQUIPO -----	129
	CUADRO N° 17: PROCESO DE PRODUCCIÓN -----	133
	CUADRO N° 18: CONTROL INTERNO ÁREA FINANCIERA -----	140
	CUADRO N° 19: CONTROL INTERNO, CAJA -----	143
	CUADRO N° 20: CONTROL INTERNO, BANCOS -----	144

CUADRO Nº 21: CONTROL INTERNO, INVENTARIOS -----	145
CUADRO Nº 22: CONTROL INTERNO ACTIVOS FIJOS -----	146
CUADRO Nº 22: CONTROL INTERNO, CAPITAL SOCIAL -----	147
CUADRO Nº 23: CONTROL INTERNO, VENTAS -----	148
CUADRO Nº 24: CONTROL INTERNO, GASTOS -----	149
CUADRO Nº 25: HERRAMIENTAS DE LA EMPRESA -----	155
CUADRO Nº 26: MAQUINARIA -----	156
CUADRO Nº 27: EQUIPO DE OFICINA -----	157
CUADRO Nº 28: PROGRAMA DE AUDITORIA DE SISTEMAS -----	169
CUADRO Nº 29: ASPECTOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA -----	170
CUADRO Nº 30: HALLAZGOS DE LAS AUDITORIA ADMINISTRATIVA	179
CUADRO Nº 31: HALLAZGOS EN LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS -----	181
CUADRO Nº 32: HALLAZGOS EN LA AUDITORÍA AMBIENTAL -----	183
CUADRO Nº 33: HALLAZGOS EN LA AUDITORÍA FINANCIERA -----	185
CUADRO Nº 34: HALLAZGOS EN LA AUDITORÍA DE SISTEMAS -----	186
CUADRO Nº 35: HALLAZGOS EN LA AUDITORÍA DE MARKETING -----	187
CUADRO Nº 36: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE CONDUCTA -----	197
CUADRO Nº 37: MEDICIÓN -----	199
CUADRO Nº 38: IDENTIFICACIÓN DE CONTINGENCIAS -----	200
CUADRO Nº 39: PERIODO DE INTERVENCIÓN -----	203

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TÍTULO	PÁG.
	GRÁFICO Nº 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CON VALORES -----	63
	GRÁFICO Nº 2: A ¿LE GUSTA SU TRABAJO ACTUAL? -----	116
	GRÁFICO Nº 3: B. LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO. LOS COMPAÑEROS SON: -----	117
	GRÁFICO Nº 4: C. EN SU ACTITUD PERSONAL HACIA USTED, SU SUPERVISOR INMEDIATO ES: -----	119
	GRÁFICO Nº 5: D. EN COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS, ¿CÓMO CREE QUE TRATAN A SUS COLABORADORES?-----	120
	GRÁFICO Nº 6: 2. ESCOJA UNA DE LAS SIGUIENTES ASEVERACIONES, EN LA QUE EXPRESA CUÁNTO LE AGRADA SU TRABAJO. -----	121
	GRÁFICO Nº 7: 3. MARQUE UNA RESPUESTA PARA MOSTRAR EL TIEMPO EN QUE SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRABAJO: -----	122
	GRÁFICO Nº 8: 4. QUE PIENSA ACERCA DE UN CAMBIO DE TRABAJO: -----	124
	GRÁFICO Nº 9: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA ACTUAL -----	190
	GRÁFICO Nº 10: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA PROPUESTA -----	193
	GRÁFICO Nº 11: LÍNEA BASE -----	199
	GRÁFICO Nº 12: PERÍODO DE INTERVENCIÓN -----	204
	GRÁFICO Nº 13: 1.- ¿CONOCE USTED LOS OBJETIVOS, VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA? -----	218

GRÁFICO Nº 14: 2.- ¿LE GUSTARÍA CONOCER A USTED EL COSTO DE LOS DESPERDICIOS QUE GENERA LA EMPRESA? -----	219
GRÁFICO Nº 15: 3.- ¿EXISTE INFORMACIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO? -----	220
GRÁFICO Nº 16: 4.- ¿EN CASO QUE LA EMPRESA TENGA INFORMACIÓN SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LE GUSTARÍA CONOCERLA? -----	221
GRÁFICO Nº 17: 5.- ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA INFORMACIÓN QUE LE BRINDA LA EMPRESA? -----	222
GRÁFICO Nº 18: 6.- ¿EN CASO QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONE MÁS INFORMACIÓN, MEJORARÍA SU DESEMPEÑO DENTRO DE LA MISMA? -----	223
GRÁFICO Nº 19: 1. LE GUSTARÍA FORMAR PARTE DE UN EQUIPO Y QUE SU RENDIMIENTO SE EVALÚE EN TÉRMINOS DE SU CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO. -----	227
GRÁFICO Nº 20: 2. SE DEBEN COMPROMETER LAS NECESIDADES, PARA QUE UN DEPARTAMENTO ALCANCE SUS METAS. -----	228
GRÁFICO Nº 21: 3. PREFIERE UN TRABAJO DONDE EL JEFE NO SE META CON USTED. -----	229
GRÁFICO Nº 22: 4. LAS PERSONAS DEBEN INFRINGIR LAS REGLAS. -----	230
GRÁFICO Nº 23: 5. LA ANTIGÜEDAD EN UNA EMPRESA DEBE RECIBIR RECOMPENSAS IMPORTANTES. -----	230
GRÁFICO Nº 24: 6. RESPETA LA AUTORIDAD. -----	231
GRÁFICO Nº 25: 7. SI EL RENDIMIENTO LABORAL DE UNA PERSONA NO ES EL DEBIDO, EL GRADO DE ESFUERZO QUE HAYA HECHO CARECE DE IMPORTANCIA. -----	232

GRÁFICO N° 26: 8. LE GUSTA QUE LAS COSAS SEAN PREVISIBLES.233

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	TITULO	PÁG.
	ANEXO 1 Personal de Mecánica Lincoln -----	263
	ANEXO 2 Equipo de Trabajo -----	263
	ANEXO 3 PRODUCCIÓN: -----	264
	ANEXO 4 SUPERVISIÓN: -----	264
	ANEXO 5 SOLDADURA: -----	265
	ANEXO 6 TORNEADO: -----	265
	ANEXO 7 ACABADOS: -----	266

INTRODUCCIÓN

Actualmente nos enfrentamos al cambio vertiginoso que sufren las empresas, el entorno, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las necesidades de los seres humanos, todo este marco ante la contemplación del medio ambiente que cada día se deteriora más.

El mundo globalizado requiere que las organizaciones actuales respondan en forma inmediata a las demandas que él mismo exige; y para ello se hace necesario realizar un cambio radical que evolucione el sentido normal de las cosas, y cuando decimos “normal” nos referimos al curso de acción que cada institución posee para llevar a cabo sus procesos.

Pero a más de esto, es necesario analizar a la empresa como un ente o más bien como un conjunto definido que posee estructuras, reglamentos, políticas, en fin, reglas del juego que establecen su proceder e interacción con todos sus elementos, también se fija objetivos y metas que determinan el resultado de sus operaciones y sus proyecciones a futuro a través del protagonismo que logre posicionar.

Luego de entablar estas premisas podemos expresar que es necesario aplicar un estudio adecuado para la empresa Mecánica Lincoln para determinar todos aquellos factores de éxito y riesgo y lo que es más, objetivos que consiste en direccionar propuestas de cambio que orienten la implantación de nuevos proyectos, los mismos que mediante el trabajo en equipo y orientar a un adecuado comportamiento para el personal que labora dentro de la empresa y así poder llegar a una realidad que demuestre que las intenciones de reingeniería humana son válidas y aprobadas.

El ser humano siempre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se realiza nuevas interrogantes.

La aplicación de una Reingeniería Humana de Procesos dentro de una empresa sea pequeña mediana o grande es la base para el cambio total ya q el talento humano dentro de la misma es el pilar fundamental en el cual nos debemos centrar para el éxito o fracaso, por eso que se podría decir que el proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante, ¿Estamos acaso haciendo las cosas bien o podríamos hacerlas mejor?, que surge después de hacernos otra. ¿Cómo hacer las cosas? Es por eso que este trabajo se basa en conocer qué es reingeniería y qué proceso conlleva en la empresa.

Al final se obtendría colaboradores comprometidos con ellos mismos y con la empresa, ya que se darían cuenta que son la parte más importante, y si ellos no se sienten bien en su puesto de trabajo, la empresa tampoco marchará bien.

CAPÍTULO I:

1 GENERALIDADES

1.1 MECÁNICA LINCOLN

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA¹

Mecánica Industrial "LINCOLN" nace de las ideas e inquietudes de un humilde pero perseverante ciudadano que se llama Benjamín Salomón Santillán Arias. Quien nace en Químiag, Provincia de Chimborazo, el 20 de mayo de 1947, su padre fue David Santillán Aguirre que ejercía la profesión de carpintero y su madre Rosa Arias Vallejo quienes fueron la guía de este emprendedor.

Sus estudios los realizó en la escuela "Bernardo Castillo" de Químiag, y la secundaria en el colegio "Pedro Vicente Maldonado".

Desde muy pequeño aprendió que el trabajo honrado sería la llave que le abriría muchas puertas y oportunidades en el futuro.

Fue por esta razón que a la edad de catorce años se traslada a la ciudad de Ambato para trabajar, siendo su destino la mecánica del Sr. Roberto Paredes en donde inicia sus primeros pasos en la rama de la mecánica.

A los dieciocho años presta sus servicios en una mecánica industrial y a los veinte y dos años ingresa al colegio técnico "Guayaquil" con el objetivo de obtener el título en la rama de Mecánica Industrial, pero sus estudios quedan inconclusos por falta de recursos económicos, razón por la cual obtiene el título en la Asociación de Artesanos "5 de Mayo" en la ciudad de Ambato.

¹Entrevista al propietario Salomón Santillán, (20 - 27 de Septiembre del 2012)

Es así en que en el año 1970 Salomón Santillán se presenta a un concurso de merecimientos obteniendo las mejores calificaciones y la oportunidad de brindar sus servicios en la empresa privada por un lapso de cuatro años.

A los veinte y seis años de edad regresa a Riobamba para establecerse y formar su familia junto a Zoila Elena Valle Echeverría con quien procrea cuatro hijos.

Tras haber obtenido formación y capacitación constante a través de seminarios decide instalar si propio taller con el nombre de "Mecánica LINCOLN".

1.1.2 BASE LEGAL

MECÁNICA LINCOLN: LA EMPRESA.²

La denominación de "Mecánica LINCOLN" nace de la admiración del gerente por el personaje que lleva el mismo nombre, quien fue el primer presidente de Estados Unidos y defendió a los esclavos y artesanos.

Salomón Santillán es un hombre sencillo que vio en sus habilidades y destrezas la forma de ser feliz junto a su familia y sus clientes.

A continuación una cronología de la empresa:

- **Agosto 1970:** Nace la idea de instalar un taller de mecánica en las calles García Moreno 25-55 y argentinos con la colaboración de un ayudante.

- **13 de Agosto de 1970:** La Junta Nacional de Defensa del Artesano previo al estudio e información de la unidad de Inspección y Calificación de la Dirección

²Entrevista al propietario Salomón Santillán, (20 - 27 de Septiembre del 2012)

Técnica y de conformidad con el Art. 15 de la Ley de Defensa del Artesano codificada y el Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo Vigentes, resuelve conceder el certificado de Calificación Artesanal, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Art. 16 y 17 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada, en concordancia con el Art. 308 del Código de Trabajo, Art. 386 de la Ley de Régimen Municipal, Art. 20 y 55 numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y el Art. 154 de su reglamento a Santillán Arias Benjamín Salomón bajo los siguientes aspectos:

- ✓ Rama Artesanal: Mecánica en General
- ✓ Razón Social: Mecánica LINCOLN
- ✓ Certificado N°: 64632
- ✓ Carnet Profesional N°: 0600243
- ✓ Fecha de titulación: Ambato, Agosto 13 de 1970.

- **1972:** La empresa se encuentra instalada y su producción se caracteriza por la fabricación de hornos y cocinas industriales de acuerdo a las necesidades del cliente.

- **1983:** La empresa se traslada a la propiedad del Sr. Salomón Santillán ubicada en las calles Argentinos 16-27 y Almagro y además ya cuenta con seis colaboradores.

- **1984:** A partir de este año la empresa se ha hecho acreedora a muchos galardones y reconocimientos por medio de la gestión del Sr. Salomón Santillán quien ha visto en su trabajo y esfuerzo el medio de desarrollo para la provincia y el país.

- **5 de Noviembre de 1991:** El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos y la Junta Provincial de Defensa del Artesano de Chimborazo otorga el diploma al mérito artesanal por haber prestado servicios relevantes.
- **18 de Abril 1992:** Recibe reconocimiento por parte de la Subsecretaría de Pequeña Industria y artesanías del MICIP, por haber participado en la XXX expo-feria Abril 92.
- **17 de Marzo de 1995:** Participación en el curso "Administración de la Micro-empresa" realizado por la Cámara de comercio de la ciudad de Riobamba.
- **1998:** Participación en la II Feria Nacional de Integración, Federación Provincial de Artesanos Profesionales de Chimborazo, Junta Provincial de Defensa del Artesano y el H. Consejo Provincial de Chimborazo.
- **1998:** La Junta Nacional de Defensa del Artesano otorga el Certificado de "Relaciones Humanas para la Organización Artesanal".
- **25 de Junio de 1999:** Reconocimiento por la colaboración brindada al colegio "Carlos Cisneros" en la realización de pasantías empresariales y por su aporte al desarrollo académico de los jóvenes de la provincia.
- **13 de Noviembre de 1999:** Participación en la III Feria Nacional de Integración.
- **12 de Noviembre de 2000:** Participación en la IV Feria Nacional de Integración.
- **1 de Octubre de 2001:** Se otorga a Industrias LINCOLN el reconocimiento por haber sido acreedora al galardón "PRISMA DE ORO EN LA

CREATIVIDAD" entregado por la Corporación de Industrias de los países de Panamá, Venezuela, Colombia, Perú y Ecuador.

- **26 de Enero de 2002:** Industrias LINCOLN obtiene el nombramiento de JUNIOR PATROCINADOR.
- **17 de abril del 2002:** ISTRÁ – Por haber participado en el primer seminario internacional “EL NUEVO MARKETING ESTRATÉGICO”.
- **18 de diciembre del 2003:** La ESCUELA COLOMBIA DE LAS COMUNIDAD DEL GUZO CANTÓN PENIPE –le rinde por la fructífera colaboración desplegada en beneficio del a comunidad y la niñez de la institución.
- **15 de Noviembre de 2004:** La Fundación de Desarrollo Integral y apoyo al Progreso de Chimborazo (FDIAPCH), otorga reconocimiento por colaborar con la institución y el adelanto de la provincia.
- **4 de Abril de 2005:** Reconocimiento otorgado por la ESPOCH por el apoyo brindado en la dirección técnica-práctica de los estudiantes de la Facultad de Mecánica
- **20 de septiembre del 2005:** SOLUCIONES NO PROBLEMAS, PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL – Por haber participado en el módulo: “ÉXITO EN CALIDAD TOTAL, ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO”.
- **2005:** Mención honorífica por la participación en la Segunda Feria Internacional Científico: Tecnología de la Artesanía y de la pequeña industria "Héroes del Cenepa.

- **2006:** a partir de este año la empresa se mantiene trabajando por brindar nuevos productos entre ellos Brosterizadora, hornos, parrillas, etc., productos que van de acuerdo a las necesidades del cliente.

- **diciembre 03 del 2006:** BARRIO SAN JOSÉ DE LLULLUCHI PARROQUIA QUIMIAG- CANTÓN RIOBAMBA –brinda homenaje por la gestión realizada y por la donación de un letrero que realza al barrio.

- **15 de abril del 2009:** LA FUNDACIÓN MANANTIAL DE VIDA - por asistir a la conferencia “ INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RISO TERAPIA” creando una nueva actitud de vida, aplicación para la vida y el trabajo, claves para el líder exitoso, motivación hacia el liderazgo.

- **23 de mayo del 2011:** EL COLEGIO TÉCNICO INDUSTRIAL –Rinde homenaje por dar oportunidad a los estudiantes de realizar sus prácticas de mecánica.

Actualmente Industrias "LINCOLN" está consciente de la dura competencia y está luchando por salir adelante, por darle lo mejor al cliente pero sobre todo por aportar al desarrollo de la provincia y el país.

REGLAMENTO INTERNO³

El propietario de la empresa MECÁNICA LINCOLN, expide el siguiente reglamento interno con la finalidad de regular las actividades que realizan tanto los colaboradores como la empresa en sí.

³Entrevista al propietario Salomón Santillán, (20 - 27 de Septiembre del 2012) Estatutos de la empresa Mecánica Lincoln.

CAPÍTULO I DE LA JORNADA DE TRABAJO

Art. 1 La jornada de trabajo será de veinte y cuatro días laborables al mes, las ocho horas del día de lunes a viernes, los días sábados se trabajará de 7:30 am a 12:00 pm.

Art. 2 La jornada de trabajo se divide en dos turnos, el primer turno será en el horario de 7:30 am a 12:00 pm, y el segundo turno será de 2:00 pm a 5:30 pm. Estos horarios se respetarán de lunes a viernes a excepción del día sábado que se laborará de 7:30 am a 12:00 pm. En lo cual se establece la jornada de ocho horas laborables según lo determina el Código de Trabajo Ecuatoriano en el Cap. V, Art. 47, De la jornada de trabajo.

CAPÍTULO II DE LOS ATRASOS

Art. 3 Los colaboradores de la empresa tienen la obligación de asistir puntualmente a las jornadas de trabajo establecidas en este reglamento.

Art. 4 El colaborador o colaboradores que incumplieren la norma de puntualidad establecida recibirán un llamado de atención verbal en primera instancia.

Art 5. No existirá multa por atrasos que se presenten, pero se tomará en cuenta para evaluar al colaborador.

CAPITULO III DE LAS FALTAS

Art 6. Los trabajadores que faltaren injustificadamente a su jornada de trabajo diaria deberán justificar la inasistencia ante el jefe inmediato superior.

Art 7. Por faltas justificadas solo se reducirá el valor del día o los días no laborables.

Art 8. La justificación será considerada como válida mediante la presentación de documentos o certificados médicos dependiendo del caso.

Art 9. En el caso de que la falta sea por reiteradas ocasiones, el colaborador será separado de la empresa conforme a lo que dispone la Ley.

CAPITULO IV DE LOS PERMISOS

Art 10. Los permisos serán otorgados a los colaboradores previa comunicación al jefe inmediato superior.

Art 11. Si el caso lo exige la jornada de trabajo deberá cubrirse mediante horas extras para cubrir las horas no laboradas por el colaborador.

Art 12. El tiempo máximo del permiso será de un día en el mes, caso contrario se contabilizará como falta.

CAPITULO V DE LOS ACCIDENTES LABORALES

Art 13. Los colaboradores deberán hacer uso del equipo de protección en la realización de sus labores con el fin de evitar accidentes.

Art 14. Por causa de accidente en el lugar de trabajo, el gerente se compromete a cubrir con los gastos ocasionados por tal hecho.

CAPITULO VI DE LAS VACACIONES

Art 15. Se concede vacaciones en: 1 de enero, viernes santo, 1 de mayo, 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 de noviembre, 3 de noviembre y 25 de diciembre. Según lo cita el Código de Trabajo Ecuatoriano en el Art. 65, Párrafo 2do.

CAPITULO VII DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Art 16. El empleador está obligado a cumplir con el pago de sueldos y salarios establecidos en el contrato de trabajo acordado por las partes y en vigencia a lo que dispone la Ley.

Art 17. Cubrir los gastos ocasionados por los accidentes que sufrieren en el trabajo los colaboradores.

Art 18. Dotar a los colaboradores las herramientas, instrumentos y materiales necesarios para el desarrollo normal del trabajo.

Art 19. Fomentar un buen ambiente laboral entre el empleador y sus colaboradores.

Art 20. Otorgar por petición de la parte interesada certificados que el colaborador solicitare.

Art 21. Atender y solucionar las peticiones de los colaboradores.

CAPITULO VIII DE LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Art 22. Respetar los horarios de trabajo establecidos para cada uno de los turnos según expresa este reglamento.

Art 23. Salvaguardar y conservar en buen estado las herramientas, instrumentos y materiales dentro de las instalaciones del trabajo.

Art24. Mantener y fomentar la buena conducta en el trabajo.

Art 25. Comunicar oportunamente al empleador o jefe inmediato superior por causa de falta o atraso al lugar de trabajo.

Art 26. Comunicar al empleador o al jefe inmediato superior los peligros de daños materiales que amenacen la vida de los colaboradores

Art 27. Es obligación del colaborador el uso adecuado del equipo de protección para asegurar la integridad física y evitar accidentes.

Art 28. El colaborador deberá elaborar los productos con el más minucioso cuidado, para garantizar la calidad de los mismos y disminuir los deshechos y desperdicios ocasionados durante la realización del trabajo.

Art 29. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas.

Todas estas disposiciones se sujetan al Art. 45 del Código de Trabajo Ecuatoriano.

CAPITULO XI DE LAS REMUNERACIONES

Art 30. La remuneración se pagará quincenalmente y la misma dependerá de la actividad que realice el colaborador.

Art 31. Se concederán anticipos en el caso de que los colaboradores así lo solicitaren y los mismos serán reducidos del salario total mensual.

Art 32. Se considerarán todas las bonificaciones que concede la Ley y serán canceladas en las fechas establecidas.

Art 33. Aquel colaborador que haya realizado horas extras recibirá un porcentaje adicional en su salario como estipula la Ley.

Art 34. Los aportes al IESS realizados por parte del empleador no serán descontados del salario total, y serán cancelados mensualmente.

DE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS:

La Estructura Orgánica Funcional de la Mecánica Lincoln está integrada por los siguientes niveles administrativos:

1. - Nivel Directivo y Ejecutivo

2. - Nivel Asesor
3. - Nivel Operativo

El Nivel Directivo y Ejecutivo: Está constituido por el Gerente General y el Subgerente.

El Nivel Asesor: Está formado por los Asesores Técnico y de Contabilidad.

El Nivel Operativo: Está conformada por las personas que desempeñan la función de Producción.

A continuación se detalla las funciones de cada nivel:

NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO

El Nivel Directivo y Ejecutivo está integrado por el Gerente y Subgerente siendo sus funciones las de dirigir, controlar y evaluar las actividades de la Fábrica y coordinar sus procesos; además de las siguientes:

Gerente:

- Planificar labores.
- Organizar actividades.
- Impartir instrucciones.
- Finiquitar la venta del producto terminado.

Subgerente:

- Cancelar los sueldos y salarios a los colaboradores

NIVEL ASESOR

El nivel asesor está integrado por los Asesores Técnico y Contable, siendo sus funciones las siguientes:

Asesor Técnico:

Realizar el mantenimiento de la maquinaria a utilizarse en el proceso de producción de la Mecánica "LINCOLN".

Asesor Contable:

Declarar la contabilidad para el pago de impuestos en el Servicio de Rentas Internas.

NIVEL OPERATIVO

El nivel operativo está constituido por la Sección de Producción y sus colaboradores siendo sus funciones las siguientes:

PRODUCCIÓN:

Transforma la materia prima en producto terminado.

SUPERVISIÓN:

Controla la realización del trabajo de los operarios.

SOLDADURA:

Unión de partes y piezas a través de la suelda.

TORNEADO:

Torneado de partes y piezas.

ACABADOS:

Aplicación de aislante, fibra de vidrio y válvulas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE MECÁNICA LINCOLN "EL PRESTIGIO DE UNA MARCA".⁴

OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- Facilitar las labores de producción.
- Permitir que tanto los colaboradores como sus jefes inmediatos conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente y de acuerdo a lo establecido.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general de los colaboradores.

ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS:

Los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances en los procesos de producción.

RESPONSABLES:

Sección de Producción: instalaciones de la Mecánica "LINCOLN",

POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN:

La planificación de la producción se la realiza de acuerdo al pedido del cliente y por la capacidad de producción, cabe recalcar que no se realiza producción en serie.

La sección de producción se encarga de cumplir con los pedidos, de acuerdo a los recursos con los que dispone para la consecución de dicho pedido. El análisis de los

⁴Entrevista al propietario Salomón Santillán, (20 - 27 de Septiembre del 2012) Manual de procedimientos de la empresa Mecánica Lincoln.

recursos que se necesitan lo realiza el gerente y buscan aprovechar las oportunidades de precio de las materias primas e insumos en el mercado.

La finalidad de desarrollar procedimientos es proporcionar conocimientos en forma minuciosa de cada una de las actividades que se realizan en la Mecánica,

Con lo que se garantiza el logro de resultados eficientes y satisfactorios para el personal y la empresa en general.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES):⁵

PROCESOS ACTUALES PARA ELABORAR COCINAS, BROSTERIZADORA, HORNOS Y FREIDORAS

Para la elaboración de los distintos productos que dentro de la empresa se realizan, su flujo grama es el mismo, en lo único que se diferencia es en el tiempo de fabricación, ya que los más complejos se demoran más, y los sencillos menos.

A continuación el proceso de elaboración de los productos en general:

INGRESO DE MATERIA PRIMA: La materia prima es el acero inoxidable, el mismo que es adquirido al proveedor denominado PROMESA de Guayaquil, las planchas de acero al ingreso para la fabricación deben tener una dimensión de 2.40m por 1.20m.

Estas planchas deben estar en perfecto estado, es decir sin inconformidades ya que de haber algún problema se verá reflejado en el producto final. De igual forma se

⁵Entrevista al propietario Salomón Santillán, (20 - 27 de Septiembre del 2012) Manual de procedimientos de la empresa Mecánica Lincoln, descripción de fabricación de productos.

realiza la verificación de otros elementos como válvulas, material aislante y cañerías que serán destinados para la construcción de cada uno de los artefactos antes mencionados.

MEDICIÓN DE LAS PLANCHAS DE ACERO: Luego del ingreso de las respectivas materias primas se hace las mediciones de las planchas con la ayuda de un flexómetro.

CORTE DE PLANCHAS DE ACERO: Para seguir con el proceso de producción las planchas deben estar medidas en forma adecuada y luego pasan a la guillotina donde son cortadas.

DOBLADO DE PLANCHAS DE ACERO: Cuando las planchas se hallan cortadas se procede a dar forma a las mismas a través del doblado usando herramientas de presión con la entenalla y llaves.

ARMADO DE PIEZAS: Al obtener cada una de las planchas dobladas las mismas son clasificadas para ser armadas y dar forma al artefacto.

SOLDADURA Y REMACHADA: Con el fin de que las piezas queden fijadas y firmes el siguiente paso consiste en soldar y remachar, proceso que se hace de forma manual y con extremo cuidado para procurar resistencia del producto.

APLICACIÓN DE INSTALACIONES: Cuando el artefacto se halla remachado y soldado se procede a instalar cada una de las cañerías y válvulas que conducirán el gas para que el producto pueda funcionar correctamente.

ARMADO FINAL: Cada uno de los artefactos que han sido proveídos de sus respectivas cañerías y válvulas necesitan de protección por lo que en el armado final se realiza la colocación de lana de vidrio y material aislante.

ACABADOS: En la parte final de los acabados en cada artefacto se incluyen partes como quemadores, parrillas, cubiertas, etc.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MECÁNICA "LINCOLN"⁶

CUADRO N°1: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

N°. OPERACIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1. Recepción de material	Gerente y contraamaestre	Verificación de planchas de acero inoxidable
2. Medición de planchas	Contraamaestre y operarios	Las planchas se miden de acuerdo a las dimensiones que requieran los productos
3. Corte de planchas	Operarios	Cada plancha es cortada de acuerdo a la medición y al producto que se vaya a
4. Doblado	Contraamaestre, supervisor, operarios	Se da forma al acero inoxidable
5. Revisión de piezas	Contraamaestre	Cada pieza es revisada para evitar inconformidad
6. Armado de piezas	Tornero	Se da forma a las piezas

⁶Manual de procedimientos de la empresa Mecánica Lincoln, Procedimiento de Fabricación de productos.

N°. OPERACIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
7. Soldadura y remachada	Soldador	Cada pieza es asegurada ya sea por medio de suelda o remaches
8. Aplicación de instalaciones	Supervisor, asesor técnico	Cada producto es provisto de instalaciones y cañerías para gas
9. Verificación de instalaciones	Asesor técnico	Buen funcionamiento de instalaciones
10. Armado final	Operarios	Colocar aditamentos
11. Acabado final	Gerente, operarios	Adicionar elementos finales
12. Almacenamiento	Operarios, gerente	El producto pasa a ser almacenado y conservado

Fuente: Información adquirida del manual de procedimientos de la empresa

Elaborado por: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

1.1.3 MISIÓN⁷

"MECÁNICA "LINCOLN" es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de acero inoxidable, posee experiencia industrial en la transformación de la materia prima, oferta sus productos y brinda un buen servicio al cliente, cuidando del medio ambiente a través de un manejo adecuado de residuos y desperdicios industriales, a cambio de un beneficio económico".

⁷Estatutos de la empresa Mecánica Lincoln

1.1.4 VISIÓN

"MECÁNICA "LINCOLN" será una empresa dedicada la producción y comercialización de productos industriales de acero inoxidable, abarcando el mercado nacional e internacional y seguirse caracterizando por su calidad.

1.1.5 VALORES INSTITUCIONALES⁸

- ✓ **LA INTEGRIDAD** Honestos, sinceros y leales, inspiramos confianza entre todos, bajo un enfoque de justicia, equidad y respeto por los principios legales, morales y éticos de la comunidad.
- ✓ **EL SERVICIO AL CLIENTE** Orientados a superar las expectativas de nuestros usuarios y toma de decisiones con criterio, sentido común y agilidad.
- ✓ **NUESTRA GENTE** Promover el bienestar y el desarrollo humano y reconocemos el conocimiento, talento y la experiencia de las personas como apoyo para ser cada día mejores.
- ✓ **EL TRABAJO EN EQUIPO** Compartimos nuestros conocimientos y escuchamos con actitud positiva, promovemos los esfuerzos comunes en beneficio de la organización.
- ✓ **LA INNOVACIÓN** Sentimos pasión por la creatividad, la flexibilidad y la calidad.
- ✓ **EL COMPROMISO** Mantenemos un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de nuestras funciones y actividades dentro y fuera de la Empresa.

⁸Estatutos de la empresa Mecánica Lincoln

- ✓ **LA EFECTIVIDAD** Hacemos uso eficiente y eficaz de los recursos y procesos, cuidamos la imagen, bienes e intereses de la Empresa.
- ✓ **LA COMUNIDAD** Con alto sentido de responsabilidad social hacemos énfasis en seguridad y en la conservación del medio ambiente.

1.1.6 OBJETIVOS INSTITUCIONALES⁹

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

CUADRO N°2: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVOS GENERALES	ESTRATEGIAS GENERALES
PRODUCCIÓN: Perfeccionar e innovar el producto.	Adquisición de maquinaria y equipo de punta.
MARKETING: Dar a conocer los productos a nivel nacional.	Diseño de una página web e incursión en el medio electrónico.
ORGANIZACIÓN: Crear e implementar una normatividad jurídica para la empresa.	Aplicación del proyecto de Reingeniería.
RECURSOS HUMANO: Contar con talento humano calificado	Capacitando al talento humano en forma continua.
ECONÓMICO-FINANCIERO: Fortalecer el capital de trabajo a través de la inversión familiar.	Contando con el capital aportado por la familia del gerente propietario.
I+D+I (INVENTIVA, DESARROLLO, INVESTIGACIÓN): Crear nuevos productos en función de la calidad de vida de los clientes.	Adquisición de nuevas maquinarias y equipos y perfeccionamiento de los procesos.

Fuente: Información adquirida del manual de procedimientos de la empresa

Elaborado por: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

⁹Estatutos de la empresa Mecánica Lincoln

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS Y POLÍTICAS:¹⁰

CUADRO N°3: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS Y POLÍTICAS

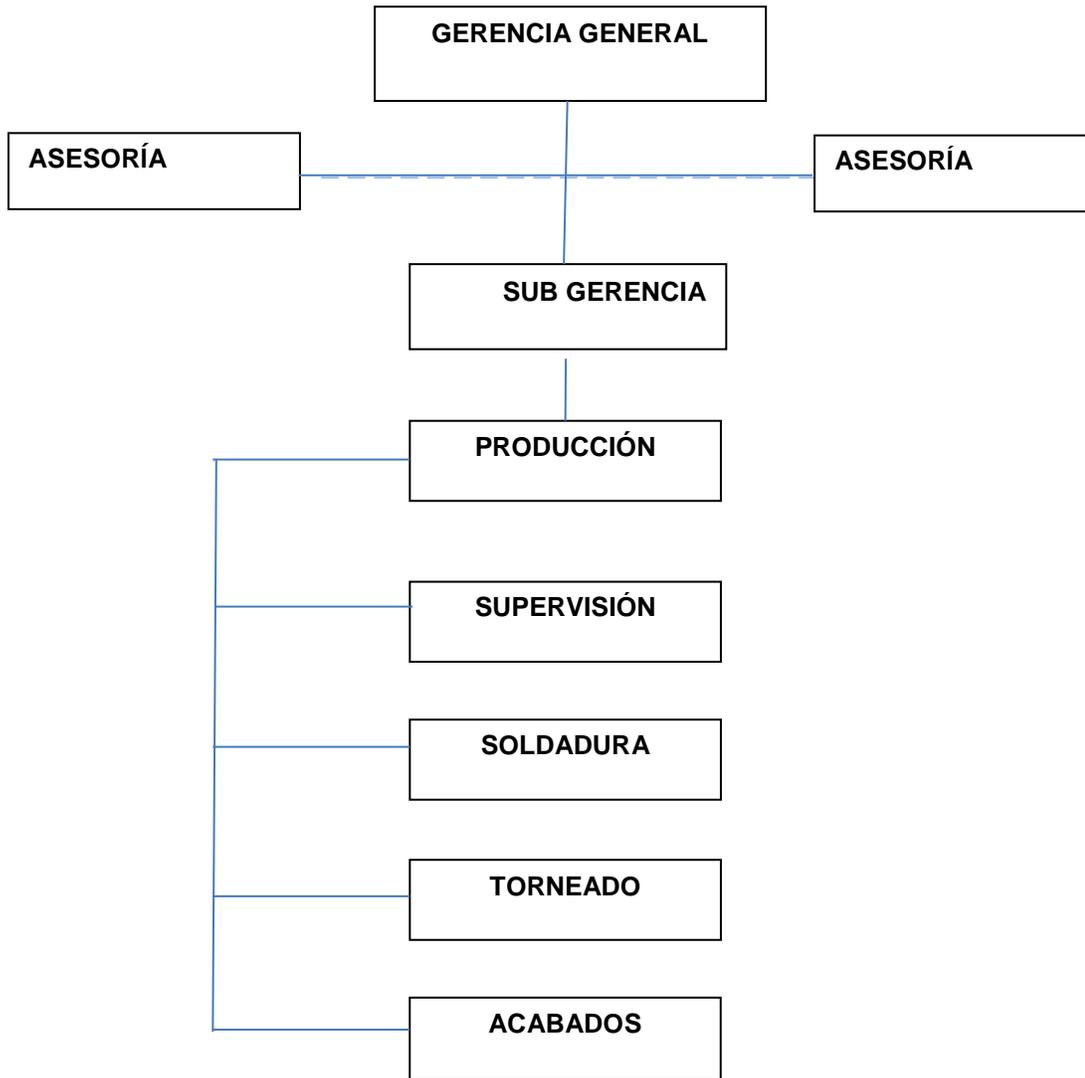
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
PRODUCCIÓN: - Adquirir maquinaria de punta.	Contar con la inversión familiar.	Cuidando el medio ambiente.
- Aprovechar la capacidad de la maquinaria instalada.	Redistribuir la planta de producción.	Reducir al mínimo el desperdicio de material.
MARKETING:		
- Compartir el servicio al cliente.	Capacitación a los colaboradores.	El cliente será primordial sobre todas las cosas.
ORGANIZACIÓN: Diseñar e implementar normatividad jurídica.	Aplicar proyecto de Reingeniería.	Se difundirá entre los colaboradores para el conocimiento de funciones y responsabilidades.
RECURSOS HUMANOS: - Capacitar al talento humano en el área de producción.	Redefinir el área de producción.	La capacitación será continua.
ECONÓMICO-FINANCIERO:		
- Obtener financiamiento externo para adquisición de maquinaria de punta.	Contar con financiamiento externo y propio.	Cumplir con el pago de deudas adquiridas.

Fuente: Información adquirida del manual de procedimientos de la empresa

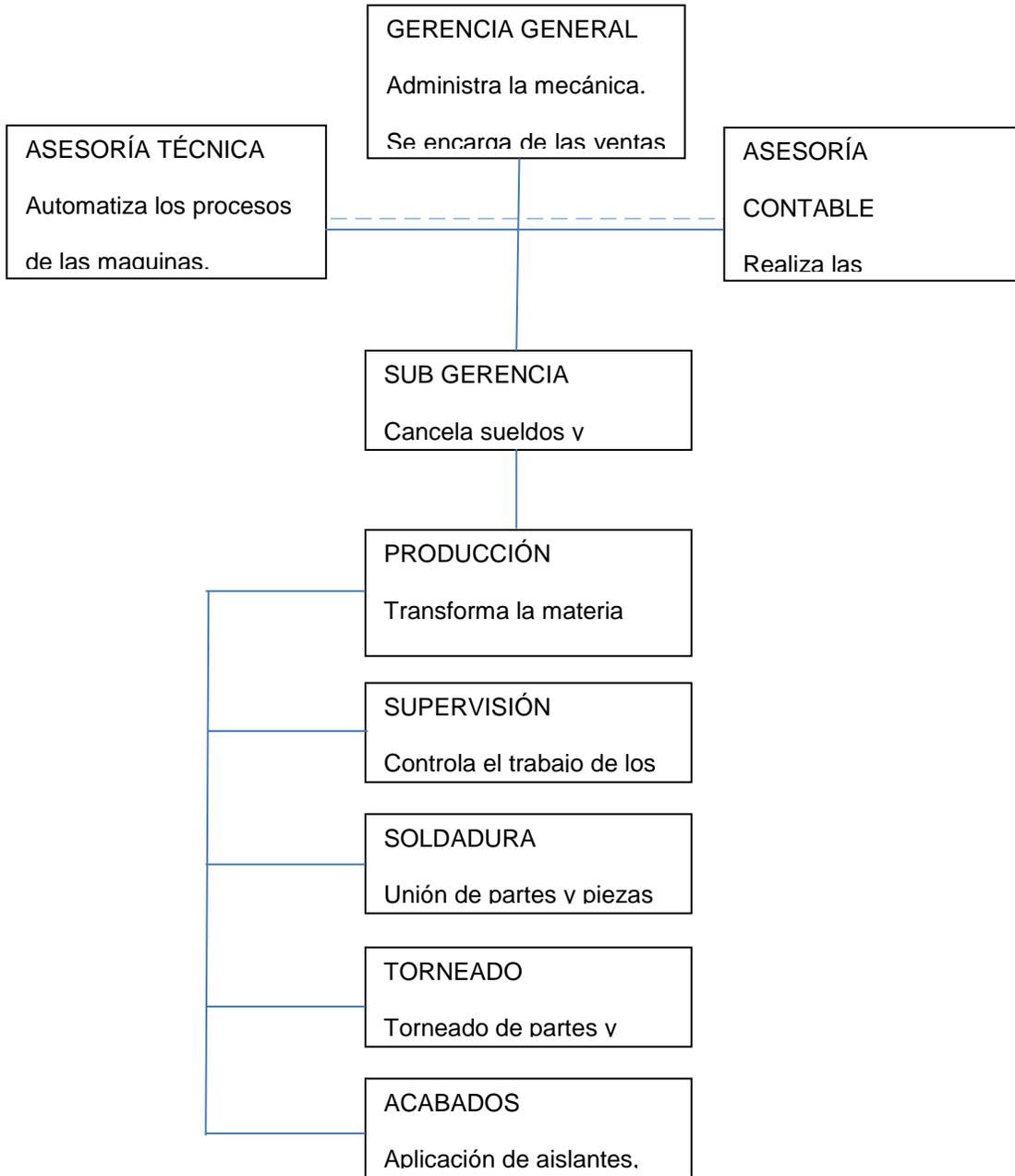
Elaborado por: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

¹⁰Estatutos de la empresa Mecánica Lincoln

1.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MECÁNICA “LINCOLN”



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 REINGENIERÍA DE PROCESOS¹¹

INTRODUCCIÓN

El ser humano siempre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se realiza nuevas interrogantes.

Es por eso que podría decir que el proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante, ¿Estamos acaso haciendo las cosas bien o podríamos hacerlas mejor?, que surgió después de haber obtenido una respuesta a esta pregunta que se planteó originalmente. ¿Cómo hacer las cosas? Es por eso que este trabajo se basa en conocer que es reingeniería y que proceso conlleva en la industria.

HISTORIA¹²

El concepto de reingeniería ha estado presente durante casi dos décadas y fue puesto en ejecución de manera progresiva en las organizaciones. Las organizaciones productivas han estado a la vanguardia sin conocerlo.

Estas han puesto en marcha la reingeniería mediante la implementación de los sistemas de ingeniería concurrente, de producción de apoyo, de fabricación celular, de tecnología de grupo y de producción eficiente.

¹¹H. Games Harrington (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa concepto procesos

¹²MEREDITH, JACK. R. "Administración de Operaciones" Ed. Limusa - WileyMéxico, 1999

El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, que la empresa pueda retroalimentarse de lo que está sucediendo en el mercado, en la mente de sus consumidores y aún dentro de la propia empresa.

Entonces para hacer reingeniería, hace falta comenzar de cero. No intentar reacomodar la vieja forma de hacer las cosas, sino comenzar de cero aprendiendo de esa vieja forma de hacer las cosas. Ósea se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser. En su actual desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz implica un alcance amplio y su implementación, exige mucha destreza.

LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

No consiste en una simple reestructuración, sino en un cambio radical en la estructura de los procesos, entendidos éstos como una secuencia de actividades que crean valor para los clientes. Esto es posible de 3 formas distintas, las “3C” son; **CLIENTES, COMPETENCIA, CAMBIO.**

2.1.1 REINGENIERÍA DE PROCESOS Y SU ESTUDIO¹³

PRINCIPIOS DE REINGENIERÍA

- La reingeniería logra una mejora importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre calidad, rapidez, innovación, fabricación por encargo y servicio se cumplan.

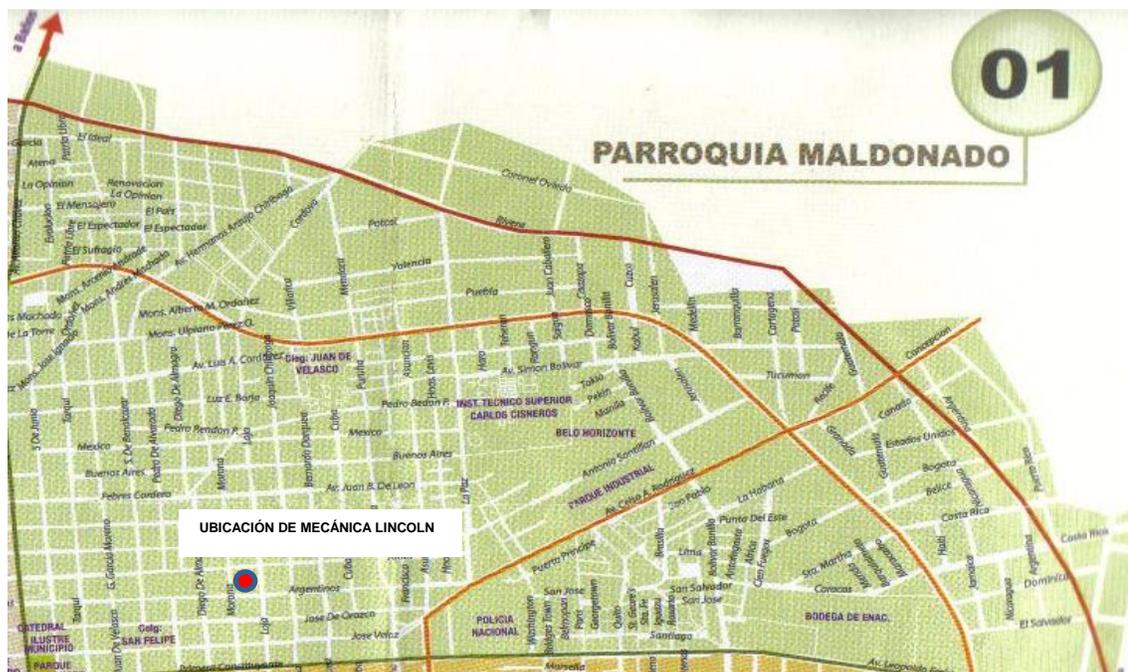
¹³H. Games Harrington (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa concepto procesos

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

1.1.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

CUADRO N°4: UBICACIÓN GEOGRÁFICA

NOMBRE DE LA EMPRESA:	MECÁNICA "LINCOLN"
RAMA DE ACTIVIDAD:	PRODUCCIÓN DE BIENES
SUB-SECTOR:	INDUSTRIA METALMECÁNICA
CONFORMACIÓN JURÍDICA:	EMPRESA UNIPERSONAL
ESTRUCTURA ECONÓMICA- PROVINCIA DE:	POLÍTICO-EMPRESA PRIVADA CHIMBORAZO
CANTÓN:	RIOBAMBA
PARROQUIA:	MALDONADO
DIRECCIÓN:	ARGENTINOS 16-27 Y ALMAGRO
LOCAL DE LA EMPRESA:	PROPIO
TELÉFONO:	(03) 2 964 – 356



CARACTERÍSTICAS DE REINGENIERÍA DE PROCESOS¹⁴

Para que una reingeniería de procesos tenga éxito dentro de una empresa se debe cumplir las siguientes características:

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

¹⁴KRAJEWSKI, L. &RITZMAN, L.- "Administración de Operaciones. -Estrategia y análisis-". Ed.

Prentice Hall México, 2000 5º edición

PASOS

La reingeniería de proceso requiere de innovación, pero sigue siendo un enfoque disciplinario para el esfuerzo, claramente. Es que existen seis pasos para la reingeniería de los procesos.

PASO 1. Exponer un caso para tomar medidas.

Paso 2. Identificar el proceso para reingeniería.

Paso 3. Evaluar los facilitadores de reingeniería

Paso 4. Comprender el proceso actual.

Paso 5. Crear un nuevo diseño del proceso.

Paso 6. Poner ejecución el proceso de reingeniería

LOS ROLES EN LA REINGENIERÍA:

¿QUIÉN VA A REDISEÑAR?

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles: Líder Dueño o responsable del proceso Equipo de reingeniería Comité directivo de reingeniería

¿EN QUE FACTORES SE BASA LA REINGENIERÍA Y PORQUÉ?

La misma se basa en dos factores interdependientes, los cuales son: La satisfacción absoluta del cliente, y procesos internos eficaces y eficientes.

¿QUÉ FACTORES INFLUYEN O DEBEN CONSIDERARSE A LA HORA DE REDISEÑAR LOS PROCESOS?

Deben tomarse debidamente en consideración cuatro elementos clave: Requerimientos de los clientes La tendencia de la demanda Restricciones Metas de eficiencia

METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS¹⁵

Que metodología se usa en el proceso de reingeniería. Pues, un programa de reingeniería normalmente consta de 10 pasos, agrupados en 3 etapas:

- La primera es el descubrimiento.
- La segunda, son las alternativas.
- La tercera es el rediseño del proceso dentro del contexto de una nueva misión y de tecnología de la información con que cuenta la organización.

2.1.2 COMPARACIÓN ENTRE MEJORAMIENTO CONTINUO Y REINGENIERÍA DE PROCESOS¹⁶

Tanto la reingeniería como la mejora continua son conceptos que tienen un mismo objetivo y es el de agilizar y optimizar los procesos y sistemas que utiliza una organización para lograr mejor servicio y producto en cuanto a la calidad, costo y rapidez.

¹⁵MIRANDA GONZÁLEZ, RUBIO LACOPA, CHAMORRO MERA, BAÑEGILPALACIOS"Manual de Dirección de Operaciones" Ed. Thomson Madrid, 2005

¹⁶Michael Hammer y James Champy – Reingeniería de proceso – Norma – 1993

CUADRO N°5: COMPARACIÓN ENTRE MEJORAMIENTO CONTINUO Y REINGENIERÍA DE PROCESOS

REINGENIERÍA DE PROCESOS	MEJORA CONTINUA
<p>Es crear y modificar los procesos y sistemas ya existentes de manera drástica para observar resultados inmediatos.</p>	<p>La mejora continua cubre todos los procesos y sistemas haciendo pequeños cambios, la diferencia radica en que son cambios pequeños pero constantes y continuos.</p>
<p>Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. Es comenzar de cero, un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos.</p>	<p>La mejora continua persigue la excelencia de los resultados enfocándose a minimizar los fallos o errores, logrando a largo plazo a través de cambios constantes.</p>
<p>Requiere que los procesos fundamentales sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.</p> <p>Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan ser más productivos.</p>	<p>Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.</p>

REINGENIERÍA DE PROCESOS	MEJORA CONTINUA
Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.	En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir el objetivo de la calidad.

Fuente: Información adquirida del manual de procedimientos de la empresa

Elaborado por: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

2.1.3 CONCEPTO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS¹⁷

Reingeniería es el reajuste radical de los procesos de una organización, especialmente sus procesos de negocios.

Más bien que organizando una firma en especialidades funcionales, como la producción, la contabilidad, la comercialización, entre otros y mirando las tareas que cada función realiza, entonces se debe, según la teoría del reingeniería, mirar procesos completos de la adquisición de los materiales, a la producción, a la comercialización y a la distribución. Es el rediseño de un proceso.

Como extremo ideal, se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

¹⁷Michael Hammer y James Champy – Reingeniería de proceso – Norma – 1993

En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito:

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.
- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional.
- Mejora Continua.
- Valores compartidos.
- Perspectiva individual.
- Comportamiento en el lugar de trabajo.
- Resultados finales.

2.1.4 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA POR PROCESOS

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.
- Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo, un proceso.
- Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

- Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.
- Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo.
- La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor.
- La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.
- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

2.2 REINGENIERÍA HUMANA¹⁸

2.2.1 REINGENIERÍA HUMANA Y SUS PROCESOS

La reingeniería humana invita a un CAMBIO DE CONCIENCIA que es el eje sobre el que gira todo el trabajo y es fundamental para lograr el cambio. Cuando hablamos de cambio de conciencia nos referimos ante todo a educar a las grandes masas populares. Tomando a Freire, podemos decir que la educación es la única arma que tenemos para luchar, es lo único que nos dará una verdadera libertad.

La educación no es neutra, responde a situaciones históricas determinadas y a condiciones económicas dominantes. La educación que planteamos no debe ser una mera reproducción de las bases del sistema; apuntamos a una educación en la que se invite a reconocer y descubrir críticamente la realidad. Esta educación no se refiere solo a la formal, sino a una educación en todo los ámbitos de la vida.

No solo la educación escolar, sino la educación de la vida, guiada principalmente por su entorno social, y de ser posible, con el ejemplo de los gobernantes. La educación que hoy se ha implantado tiene como futuro mediato la eficiencia de los alumnos con el fin de programarlos mecánicamente para cumplir funciones económicas principalmente; esta es lo que Freire dio a llamar Domesticación.

La educación debe ser un medio para que la persona reciba una formación adecuada que le permita la libre ejecución de sus derechos, de sus ideas, y debe ser

¹⁸Texto Básico Psicología Industrial y Organizacional – Marcelo Villalba, 2010. SCHROEDER, ROGER G. “Administración de Operaciones”.- Ed. Mc. Graw Hill. México, 19923° edición, 855

fundamentalmente un proceso en el cual el educando es un sujeto activo que tiene mucho para enseñar; esto difiere de nuestra realidad, donde se considera al educando como un mero receptor vacío y pasivo, al cual hay que "rellenar" de "conocimientos".

No debe ser una educación cercenadora como la que hoy tenemos, que necesita del ayuno de decenas de docentes representando simbólicamente la decadencia de nuestra escuela pública.

Se necesita de una educación que fomente la consolidación de las posturas, que reparta libremente una gama de conceptos que luego permitirán la formación de una posición crítica acerca de diversas temáticas lindantes con la realidad, no es necesaria una educación que participe con conceptualizaciones parciales que representen el interés de determinados sectores.

Es hora de que nos demos cuenta que la gente no se vende ni se compra, mejor es que formemos personas inteligentes, críticos, idealistas pero también realistas, personas que de las cuales estemos seguros de que contarán con la suficiente gama de conocimientos que permitan la correcta guía de la comunidad.

Pero estos deseos realizables deben estar acompañados con el esfuerzo de personas interesadas en tener abierto sus pensamientos al ingreso de actitudes y aptitudes, a los conocimientos liberadores.

Contribuyamos con un granito de arena para la formación de mejores ciudadanos a través de un proyecto de educación continua que abarca desde la salud y el medio ambiente hasta la economía, el desarrollo urbano. Sólo con información, conocimiento y educación vamos a poder aspirar a un Ecuador más justo, más próspero donde el bienestar llegue a todas las familias.

Tengamos el valor para cambiar las cosas que podamos cambiar... la fuerza para aceptar las cosas que no podemos cambiar, y la sabiduría para distinguir entre ambas.

Este paradigma trae a la mente muchas reflexiones, y considero que dos factores entre otros más, serán causales que impidan la aplicación de este modelo.

El primer factor es el miedo, el cual impide al ser humano a moverse a lo desconocido, muchas veces preferimos aferrarnos al error, al fracaso por miedo a que el cambio nos dañe, nos afecte, nos destruya por completo, nuestro sentido de supervivencia muchas veces nos bloquea la razón y el pensamiento, entramos en una fase de "coma mental" que neutraliza nuestra visión y opaca nuestra creatividad.

No hay peor enemigo al desarrollo que "El temor", "El miedo", que genera en nosotros "incertidumbre" y "desconfianza", lo que nos conduce a ser incrédulos, a no confiar en nadie ni en nada, teniendo una sociedad sin ilusiones, sin sueños, sin esperanzas.

Otro factor que será preponderante para impedir la aplicación de este modelo, es "el orgullo", quien nos impide reconocer nuestros errores, nos inflexibiliza al cambio, nos impide rectificar nuestros procedimientos y hacer humildes para aceptar la corrección.

Nos crea una imagen irreal de autosuficiencia, de creer que poseemos la verdad absoluta, de que todo lo sabemos y o si no lo inventamos, pero atrás del mismo solo se oculta, la ignorancia y la petulancia, el intelectualismo y la erudición no son más que adornos, una especie de ballet mental en el mejor de los casos, que no aporta ninguna solución práctica a los reales problemas que nos acontece en el diario vivir.

Lo que nuestro mundo necesita son hombres y mujeres prácticos, mentes poderosas, pensamientos puros y positivos que den lugar a una nueva forma de vida, a una Nueva Civilización. Las ciudades caen pero son reconstruidas, los héroes mueren pero son recordados, no existe un mejor momento que el hoy, el ahora. No existe una mejor razón para el cambio que el empezar, el re-pensar, el re-aprender, creando una sociedad que salga de la cultura del nintendo y pase a la cultura de la lectura.

Creemos una contra cultura, que modifique la actual "MATRIX" como la película, donde el medio, las fuerzas económicas, nos han generado un mundo irreal y que nos ha manipulado nuestros sentidos, donde solo vemos lo que ellos quieren que veamos, decimos lo que ellos quieren oír, hacemos, lo que ellos quieren que hagamos.

2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CONTINGENCIA DE LA CONDUCTA¹⁹

Lo que hacían o dejen de hacer en la empresa, nos interesa, entre ellas, la conducta aprendida. Puede darse la conducta por los siguientes factores:

- Modelo administrativo
- Clima organizacional
- Liderazgo
- Recompensas y reforzadores

¹⁹Texto Básico Psicología Industrial y Organizacional – Marcelo Villalba, 2010. VALDES, LUIGI "Conocimiento es futuro. - Hacia la sexta generación de procesos de calidad -" Ed. México, 1996 2º Edición.

TÉCNICAS PARA MODIFICAR LA CONDUCTA

Se debe tener un proceso para manejar la conducta de los colaboradores dentro y fuera de la empresa.

1. Identificación de los eventos de la conducta

Eventos de las conductas observables y contables Problemas conductuales del desempeño

2. Medición de la frecuencia de respuesta

Medimos y cuantificamos

Graficamos la frecuencia de los problemas conductuales de los colaboradores dentro de la organización a través de un cuadro.

3. Identificación de las contingencias de la conducta existente, mediante un análisis funcional.

Donde se produce

Conducta

Consecuencia

Antecedente

4. Estrategias de intervención

- Diagnóstico
 - Entrevistas
 - Análisis de documentos
 - Observación
 - Encuestas
- Aplicación de una estrategia
 - Para el efecto debemos considerar las Variables de la organización
 - Estructura

Políticas
Normatividad
Procesos
Comunicación

- La medición lo podemos hacer a través de:
Hojas de registro
Gráfico de frecuencias

El período de intervención

Que se mantengan las conductas deseadas

Estrategias

Reforzamiento positivo

- Recompensas
- Manipulables
- Estímulos visuales
- Estímulos sociales
- Símbolos
- Los de premack

PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO

REFORZAMIENTO CONTINUO: un comportamiento deseado cada vez que se muestre.

REFORZAMIENTO INTERMITENTE: es reforzado con la suficiente frecuencia para hacer que valga la pena que se repita.

PROGRAMA DE INTERVALO FIJO: las recompensas son espaciadas a intervalos de tiempos.

PROGRAMA DE INTERVALO VARIABLE: las recompensas se distribuyen en el tiempo así que los reforzamientos no son predecibles.

PROGRAMA DE RAZÓN FIJA: las recompensas se inician después de un número fijo o constante de respuestas.

PROGRAMA DE RAZÓN VARIABLE: la recompensa varía con relación al comportamiento del individuo.

MOLDEAMIENTO DE LA CONDUCTA

La conducta se moldea mediante una serie de aproximaciones sucesivas (capacitación del ser y del hacer).

- El moldeamiento de la conducta organizacional implica el desempeño cuidadoso de una estrategia de intervención de combinación de la extinción con el refuerzo positivo.
- Adiestramiento: adquisición de conductas organizacionales.
- Socialización organizacional: aprenda a desempeñar papeles de rendimiento.
- Definición precisa conducta terminal que debe hacer el colaborador.

OBJETIVOS

- Lograr que los colaboradores tomen la iniciativa en la realización de los trabajos.

- Hacer que los colaboradores tengan más independencia dentro del área de trabajo.
- Obtener un mejor rendimiento por parte de los colaboradores.
- Cambiar las actitudes de los colaboradores respecto con la empresa y los clientes.
- Tener una mayor responsabilidad en sus tareas.

MODELADO

- Aprender mediante la imitación.
- La conducta en función de los que lo rodean.
- Efecto de modelado o aprendizaje por observación

ESTRATEGIAS DE MODELADO: Identificando la conducta terminal, observable, contable y reforzaba.

El gerente de ventas formula 6 conductas claves de ventas personales:

1. Saludo
2. Establecimiento de relaciones
3. Preparación
4. Presentación
5. Cierre de ventas
6. Salida o despedida

AUTOCONTROL

Es un objetivo de la Administración de Recursos Humanos (ARH). Es la piedra angular del método interno (motivación para la ARH). "FUERZA DE VOLUNTAD"

Autocontrol gerente motivador: fundamental modificación de la conducta organizacional.

Autocontrol del colaborador

- Participación en el establecimiento de las metas
- Negociación

5. Evaluación de los resultados

El observador deben hacerlo continuamente sus propias intervenciones, mediante mediciones, para *vertse* están produciendo en realidad los efectos esperados. La finalidad de la evaluación es determinar si se está produciendo o no un mejoramiento del desempeño.

ESTA ETAPA CONSTITUYE LA PRUEBA REAL DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL COMPORTAMIENTO.

Debe darse una evaluación objetiva de los efectos sobre el rendimiento y las consecuencias para la organización.

Vale recalcar, la Administración del Comportamiento, no trata de cambiar la conducta simplemente por hacerlo. Para ser eficaz, debe poder, incrementar la productividad.

2.2.3 ADMINISTRACIÓN POR VALORES²⁰

Cómo lograr el éxito organizacional y personal, mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos.

La administración por valores es el resultado de un estudio sobre lo que le definen a las 500 compañías afortunadas, en términos de calidad de sus servicios a los clientes y la calidad de vida accesible a sus colaboradores, realizado por Ken Blanchard y Michael O'Connor pioneros de Fortune Companies Foundation.

Ellos describen como ayudaron a las organizaciones a poner en práctica su filosofía basada en sus valores corporativos y a los ejecutivos les enseñaron a identificar sus valores personales, mediante el proceso de Administración Por Valores.

La historia gira en torno a como Tom Yeomans transforma su vida y su compañía manufacturera Rimco con la aplicación de la Administración por Valores.

Los actos de la vida

Tom asistió a una charla de Jim Cunningham: El viaje de las 500 afortunadas.

Varios de los ejecutivos de estas compañías afirman que Jim no solo ha ayudado a cambiar a estas compañías, sino que también ha influido en su vida privada.

Jim comentó que en sus viajes ha conocido a personas que en lo externo parecían haber triunfado en la vida, pero que en su interior no eran felices, en el fondo sentían un vacío, y esto le ocurría a Tom.

²⁰Texto Básico Psicología Industrial y Organizacional – Marcelo Villalba, 2010, KRAJEWSKI, L. & RITZMAN, L.- “Administración de Operaciones. -Estrategia y análisis-”. Ed. Prentice Hall México, 2000 5º edición.

En la vida hay tres actos:

1. **REALIZAR:** fijarse metas es un acto natural del ser humano, es hacer para ser. Muchos creen que realizar es el único acto de la vida.
2. **CONECTAR:** se refiere a estar con otros para ser, son las relaciones con los demás. A veces se necesita de una crisis personal, para que el individuo comprenda que lo que vale en la vida son las personas.
3. **INTEGRAR:** significa combinar los dos primeros actos, definir o redefinir los propósitos y valores para utilizarlos en nuestra vida diaria en formas que sean verdaderamente significativas para uno y para las personas.

Se debe profundizar hasta el nivel de sus valores interiores para encontrar nuestros valores básicos y nos preguntarnos: ¿estamos demostrando estos valores en nuestro trato diario con los demás?

Para mantener a los colaboradores comprometidos, a los clientes satisfechos, a los accionistas, proveedores y acreedores satisfechos, se debe aprender lo siguiente:

Diagrama de involucrados

Las 500 afortunadas descansan sobre cuatro columnas que representan a grupos de personas de la organización y la palabra jefe se refiere a que toda persona tiene que pensar, sentir y actuar como un líder.

La "J" representa a los clientes, hay que tratarlos en forma tal que se vuelvan fanáticos de nuestro servicio.

La "E" representa a los colaboradores, es la calidad de vida de que gozan los colaboradores.

La "F" representa a los propietarios, es la integridad en la obtención de utilidades y las resultantes prácticas de asignación de recursos por la administración y propietarios.

La "E" representa al grupo de interesados, son la comunidad, acreedores, proveedores, contratistas.

La base de una organización de las 500 afortunadas es la Administración por Valores, valores empresariales como: **la honradez, la integridad, la equidad y la cooperación.**

SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

La Administración por Valores es una práctica empresarial aceptada para motivar a los clientes a que sigan comprando, inspirar a los colaboradores para que den lo mejor de sí todos los días, incrementar las ganancias para los propietarios puedan sentirse orgullosos y estimular a los otros grupos interesados para que sostengan sus compromisos de negocios con nuestra compañía.

Lo importante en la vida, es resolver qué es lo más importante. La base de la Administración Por Valores es aclarar uno sus prioridades."

La regla es: primero uno mismo, es decir, el proceso debe ser utilizado tanto para uno mismo como para la organización.

Para esto se requiere de dos cosas:

1. Voluntad de creer en un conjunto convenido de valores
2. Diligencia continua para poner esos valores en acción, perseverancia concentrada y mucho trabajo.

Los organizadores no hacen funcionar la Administración por Valores. Lo hacen funcionar las personas. El valorar es un proceso de personas.

Tom le preguntó a Cunningham sobre cómo administrar por valores, él le contestó: El proceso de la Administración por Valores se realiza en tres fases:

Fase 1. Aclarar nuestros valores, propósitos y misión.

Fase 2. Comunicar nuestra misión y nuestros valores.

Fase 3. Alienar nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

FASE I. ACLARAR SU MISIÓN Y SUS VALORES

Valor viene del latín "valere" que significa estar en forma, ser fuerte, ser capaz de algo, valerse por sí mismo.

"El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona"²¹.Ella expresa muy bien su condición de bien deseable, su dimensión subjetiva y su carácter práctico.

El sistema de valores de una persona pueda estar conformado de la siguiente manera:

- Justicia
- Solidaridad
- Igualdad
- Tolerancia
- Respeto
- Paz
- Responsabilidad

²¹Derisi. Pensador, reflexión para las personas acerca de lo que es el valor

¿Cómo se procede a aclarar la misión y los valores de la compañía?

Se debe seguir el siguiente procedimiento:

Obtener la aprobación del propietario o de la junta directiva para el proceso APV.

- El gerente debe aportar sus propias ideas sobre los valores.
- El equipo administrativo debe aportar con ideas sin la presencia del gerente.
- El gerente y el equipo administrativo comparten y comparan.
- Los grupos de enfoque de colaboradores hacen su aporte.
- Verificar con los clientes y otros interesados significativos.
- Sintetizar los aportes y presentar la misión y valores recomendados a la junta directiva y propietarios para su aprobación final.

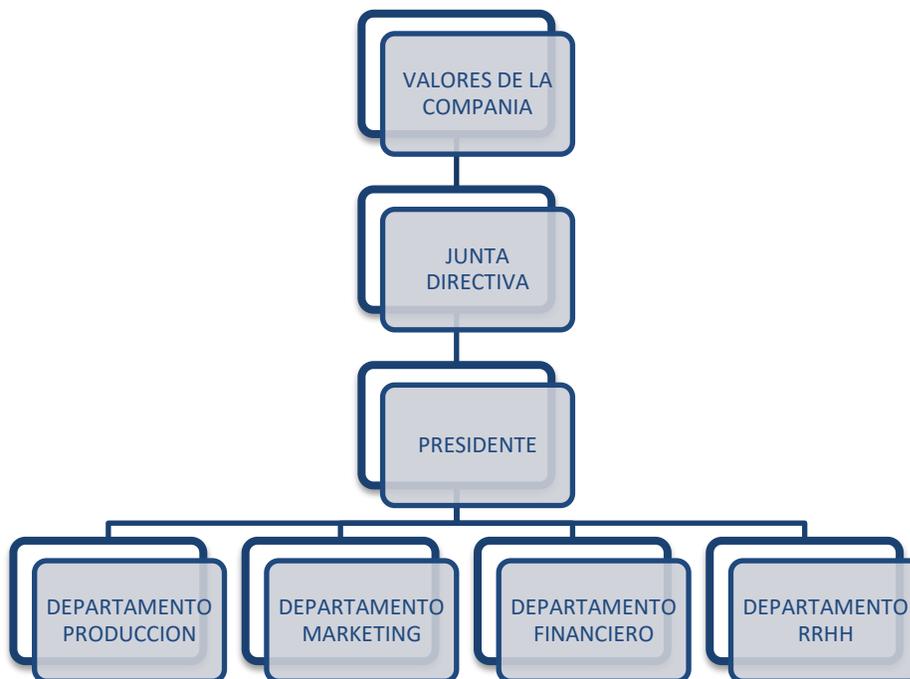
En la Administración Por Valores decimos que el verdadero jefe son los valores que ha adoptado la compañía.

Tom comprendió todo esto y saco su conclusión: "En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía."

Los valores compartidos se convierten en la base para la toma de decisiones. Todo se consulta con ese nuevo "jefe" en busca de soluciones.

Los valores en un organigrama estructural de nuestra compañía se presentarían de la siguiente forma:

GRÁFICO N° 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CON VALORES



Ahora se requiere saber que piensan los colaboradores de la compañía, sobre la propuesta de la declaración de la misión y de los valores, a ver si creían que éstos eran los que más le convenía a la compañía y a ellos mismos.

Conocer las sugerencias de los colaboradores sobre nuevos valores importantes o la prioridad de los valores para ellos, se debe determinar si los colaboradores son genuinamente entusiastas de la declaración final de la misión y valores de la compañía.

El éxito de este proceso depende de que el gerente y otros altos líderes actúen de acuerdo con los valores que proclaman, sobre todo durante el período inicial de proceso.

La idea de que uno tiene que cambiar antes de que pueda cambiar a la organización, esto para Tom sería un reto para consigo mismo al apoderarse de la

Administración por Valores para su compañía.

FASE II. COMUNICAR NUESTRA MISIÓN Y VALORES

Se abre sesiones en la compañía para decirles a todos en qué consiste el proceso de la Administración por Valores de las 500 compañías afortunadas, ilustrando como este proceso podía cambiar a la compañía, los grupos de trabajo y la vida personal de cada colaborador.

Explicar lo que se espera de cada uno que hiciera, para poner en práctica la misión y valores en el trabajo todos los días.

Guía para la toma de decisiones:

1. Identificar los valores y las definiciones apropiadas pertinentes a la toma de decisiones.
2. ¿A quiénes afecta directamente la acción, colaboradores, clientes, accionistas o la comunidad? ¿se requiere que intervengan también otras personas?
3. ¿Qué acción requieren las definiciones apropiadas de valor en esta situación (ser justos, equitativos y equitativos con los empleados, cumplir con los compromisos con los accionistas)?

CÓMO FUNCIONA ESTA GUÍA

Al tomar cualquier decisión se debe identificar los valores afectados de entre los valores operativos (éticos, sensitivos y rentables). Los valores siempre tienen que ser los jefes, para que el personal tenga fe en ellos como una verdadera fuente de poder en la organización al momento de tomar cualquier decisión.

La guía representa el instrumento para los colaboradores para que tengan una idea clara de qué es lo que deben hacer y cómo hacerlo.

Se debe exponer las historias de éxito, cada una de éstas el nombre de uno de los valores claves de la compañía, para compartir, comunicar, reconocer y motivar a los colaboradores.

Cuando se alienan alrededor de valores compartidos y se unen una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

FASE III: ALINEAR

La alineación es el corazón y el alma de la administración por valores.

Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en 3 empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

Ser éticos, haciendo lo que es debido. En seguida viene el éxito: construir un fundamento para nuestra supervivencia y nuestro crecimiento. Finalmente la excelencia: crear una herencia de calidad.

Lo importante es el proceso de llegar a esos valores y lo que esas palabras significan para el personal cuando las ve o piensa en ellas.

Reducción de vacíos: Estas situaciones se presentan cuando una persona o un proceso están desalineados con lo que persiguen nuestros valores.

La función del ombudsman consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.

La administración por valores ha cimentado esta idea de servir tanto a clientes internos como externos. Mis clientes son nuestros vendedores y los clientes de ellos son nuestros clientes.

Hay tres métodos que se emplean comúnmente para determinar si algo está desalineado:

1. Entrevista de satisfacción de clientes y grupos de enfoque
2. Evaluación administrativa y técnicas de retroinformación
3. Encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía.

Se evaluaron los valores, los estilos de trabajo y las pautas de adaptabilidad de los directores. El proceso les enseñó a todos ellos mucho acerca de sí mismos y de sus asociados.

Todo el mundo dice que la mayor parte de los problemas se deben a malas comunicaciones ¿Verdad? En parte sí y en parte no. En parte sí porque las personas no se están comunicando ni son francas unas con otras. Por otra parte, los problemas de las organizaciones a menudo tienen más que ver con la seguridad de las personas que con el hecho de que se hablen unas a otras.

Uno de los cambios más grandes, y el más crítico y útil en el proceso de Administración por Valores, consiste en dejar de pensar que las cosas tienen que ser o lo uno o lo otro, y pensar que pueden ser ambas cosas a la vez.

El método de administración por valores no es para retardar la marcha de la empresa; es para hacerla más eficiente.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES:²²

Para que la administración por Valores funcione, a continuación se detalla el proceso a seguir, que servirá para obtener los resultados deseados con los colaboradores

PRINCIPIOS CLAVES

Fase I: Hacer claridad

1. Lo malo de estar en una carrera de ratas es que aunque uno gane la carrera, sigue siendo una rata.
2. Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante.
3. En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía.
4. Administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir.

Fase II: Comunicar eficientemente

1. El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores sino de ponerlos en práctica todos los días.
2. Las comunicaciones ocurren naturalmente cuando uno hace seguro el ambiente de trabajo.
3. Un cambio real no ocurre hasta que se verifique en el interior de las personas. Un cambio no en lo que la gente ve sino en aquello con lo cual ve, en nuestro modo de ver las cosas.
4. El secreto para que funcione la administración por valores es hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos.

²²HAMMER, MICHAEL y CHAMPY, JAMES "Reingeniería" Ed. Norma. Colombia, 1995 7° edición.

FASEIII: ALINEAR LAS PRÁCTICAS

1. Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin cambios de hábitos, prácticas y actitudes.
2. Es fácil descubrir el compromiso cuando se ve - y más fácil aun cuando no se ve.
3. Las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores. La hacen funcionar las personas.
4. Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización.

2.2.4 EMPOWERMENT²³

Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa poder en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir).

También se puede decir que es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados.

²³Diccionario de administración – El pequeño Larousse Ilustrado– Diccionario de Negocios– 2004

GUTIÉRREZ PULIDO, HUMBERTO "Calidad Total y Productividad" Ed. Mc. Graw Hill México, 1999.

Es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT:

Los elementos más importantes del empowerment son:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del sujeto apoderado.

PRINCIPIOS DEL EMPOWERMENT:²⁴

El empowerment se basa en 10 principios:

- Asignar responsabilidades en las diversas tareas labores a realizar.
- Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- Definir estándares de excelencia.
- Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
- Proveer la información y el conocimiento necesario.
- Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- Confiar totalmente en los empleados.

²⁴GUTIÉRREZ PULIDO, HUMBERTO "Calidad Total y Productividad" Ed. Mc. Graw Hill México, 1999.

- Dejar espacios para el proceso.
- Colaborar con dignidad y respeto.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT:

- Promueve la innovación y la creatividad
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo
- El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.
- La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.
- La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.

- El liderazgo propicia la participación.
- El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.
- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

REQUISITOS O PREMISAS DEL EMPOWERMENT:²⁵

Para llevar a cabo este proceso, se necesitan algunos de los siguientes requisitos:

SATISFACCIÓN PERSONAL: Es importante que el trabajo resulte satisfactorio y relevante, debe ser una vía adecuada para reflejar valores, desarrollar conocimientos y habilidades, y asumir responsabilidades.

RESPONSABILIDAD: Los subordinados deben sentirse responsables de las funciones que realizan. Deben acostumbrarse a asumir responsabilidades, a tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como punto de apoyo.

COACHING: Los dirigentes orientan, apoyan y enseñan con el fin de una mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.

²⁵GUTIÉRREZ PULIDO, HUMBERTO "Calidad Total y Productividad" Ed. Mc. Graw Hill México, 1999, 403

AUTOESTIMA: El trabajador podrá probar cosas nuevas acentuando su deseo de aprender. El superior fomentará esta autoestima escuchando y entendiendo a sus empleados.

PARTICIPACIÓN: Se implantará una continua comunicación y despliegue de información entre jefes y empleados.

CONTROL: Se graduará y adaptará el control de acuerdo con la personalidad de la persona controlada.

MEDICIÓN: Cada individuo tendrá la capacidad de conocer su rendimiento y las probables vías de mejora.

ALCANCE DEL CONTROL: Una gran cantidad de trabajadores por gerente y la pirámide jerárquica se hará más pequeña al desarrollando el auto liderazgo de cada subordinado.

TRABAJO EN EQUIPO: Se crearán equipos auto gestionados donde lo que más importa son cada uno de los integrantes y las decisiones que toma en grupo de forma unánime.

INTERDEPENDENCIA: Se deben conservar de las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto, lo cual tiene que ser labor cotidiana de todos, sin recurrir necesariamente a los gerentes.

FORMACIÓN TÉCNICA: Formación técnica y humana para los subordinados, así como técnicas de dirección y supervisión para los puestos de mando.

SENTIDO COMERCIAL EN TODA LA ORGANIZACIÓN: La percepción de los clientes de una empresa empieza a aumentar debido al trato que reciben de toda persona vinculada con la misma.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN: Los medios de comunicación posibilitan la toma de decisiones, haciendo posible contar con empresas más dinámicas y modernas, dispuestas a asumir con premura cambios y nuevas tendencias.

PASOS PARA LLEVAR A CABO EL EMPOWERMENT:²⁶

El empowerment redefine la forma en que una institución rige a sus miembros. Para lograrlo, se debe tomar en cuenta tres aspectos: Las relaciones, la disciplina y el compromiso. Las relaciones deben ser efectivas –para alcanzar los objetivos planteados en el trabajo– y sólidas –que permanezcan en el tiempo–.

El segundo debe fomentar el orden, en el que los individuos pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado que le permita desarrollar sus actividades de forma adecuada; y la definición de roles, que especifica el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones.

Y el tercero debe ser coherente y decidido en todos los niveles, pero impulsado por los líderes y agentes de cambio como la lealtad, la persistencia y la energía de acción.

²⁶GUTIÉRREZ PULIDO, HUMBERTO "Calidad Total y Productividad" Ed. Mc. Graw Hill México, 1999, 403

Cuando se crea un equipo de alta eficiencia, se deduce un proceso de desarrollo y en su camino se atraviesa por tres etapas para poder alcanzarla, los cuales son los siguientes:

Fase 1: Reclutamiento de los individuos. Cuando los equipos tienden a centrarse en la persona, a tener objetivos individuales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

Fase 2: Grupos. Cuando los integrantes desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

Fase 3: Equipo. Cuando los equipos se concentran en el propósito, los integrantes no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

2.2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL²⁷

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

En otras palabras se podría decir que la cultura organizacional es la percepción mantenida por los miembros de la organización, sistema de significado compartido.

CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS DE LA ESENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

1. **Innovación y toma de riesgos.** El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.

²⁷Texto Básico Psicología Industrial y Organizacional – Marcelo Villalba, 2010. GOLDRATT, ELIYAHU“La Meta. Un proceso de mejora continua”.- Ediciones Castillo. México, 1996 5° Edición,

2. **Atención al detalle - Minuciosidad.** El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación hacia los resultados.** El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados más que en las técnicas y procedimientos utilizados para conseguirlos.
4. **Orientación hacia las personas-** El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. **Orientación a los equipo.** El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo individualmente.
6. **Agresividad** El grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. **Estabilidad.** El grado en que las actividades organizacionales mantienen estado de las cosas en lugar de crecer.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De do que la evaluación de la organización a partir de estas siete características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización. Este panorama se vuelve la base de la percepción de conocimiento que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

La cultura es un término descriptivo²⁸

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gustan o no, esto, se trata de un término descriptivo. Lo anterior es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción en el trabajo.

La investigación sobre la cultura organizacional ha intentado medir la forma como los empleados visualizan su organización: ¿Alienta el trabajo de equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Ahoga la iniciativa?

En contraste, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas efectivas frente al ambiente de trabajo. Se ocupa de la forma en que los empleados se sienten acerca de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y cosas similares. Aunque, sin duda, los dos términos tienen características que tenga en cuenta que el término *cultura organizacional* es un concepto mientras que la *satisfacción con el trabajo* es un concepto de evaluación.

Cómo comienza una cultura

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, esto, a su vez, influye fuertemente el criterio que se empieza en la contratación, las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

La forma en que se socializará a los colaboradores depende tanto del grado de éxito logrado en el acoplamiento de los valores de los nuevos colaboradores con los de

²⁸GOLDRATT, ELIYAHU“La Meta. Un proceso de mejora continua”.- Ediciones Castillo. México, 1996 5° Edición,

los procesos de selección de la organización, como de la preferencia de la gerencia por los métodos de socialización.

Cómo mantener viva una cultura

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darles a los colaboradores una serie de experiencias similares. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura:

- Las prácticas de selección
- Las acciones de la alta dirección
- Los métodos de socialización

SELECCIÓN la meta explícita de este proceso es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización.

El proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden eliminarse del grupo de solicitantes.

La alta gerencia

Las acciones de la alta gerencia tienen un gran impacto en la cultura de la organización, los altos ejecutivos con lo que dicen y con su forma de comportarse, establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización estas acciones tienen un gran impacto en la cultura de la organización, por ejemplo, si tomar riesgos es deseable; el grado de libertad que los gerentes deben conceder a sus subordinados; cuál es la vestimenta apropiada; qué acciones retribuirán en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas.

Socialización.

Es el proceso de adaptación de los colaboradores a la cultura de la organización de moldeamiento para incorporarlo a la organización

Es la etapa crucial de la socialización es el momento de ingreso en la organización; es decir, cuando 'a organización busca moldear al recién incorporado como un empleado "en buenas condiciones". Aquellos empleados que no logran aprender el comportamiento de los papeles esenciales o centrales corren el riesgo de que se les califique de 'inconformes' o 'rebeldes', lo que con frecuencia conduce a la expulsión.

La socialización puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas:

- Pre arribo
- Encuentro
- Metamorfosis.

La primera (**pre arribo**) etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización, en la segunda (**encuentro**), el nuevo empleado ve cómo es en realidad la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes y en la tercera etapa (**metamorfosis**), tienen lugar los cambios de larga duración, el empleado nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo, este proceso de tres etapas tiene efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía.

COMO APRENDEN LA CULTURA LOS COLABORADORES²⁹

Historias: son relatos que suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización.

Rituales: son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican qué metas tienen mayor importancia, qué gente es importante y cuál no lo es.

Símbolos Materiales: la distribución física de la eficacia corporativa, el tipo de automóviles que los ejecutivos de alto nivel reciben y la presencia o ausencia de aviones corporativos son ejemplos de símbolos materiales, otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia de los muebles, los incentivos de los ejecutivos y la vestimenta estos símbolos materiales comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que es apropiado.

Lenguaje: es una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo, ayudan a preservarla.

²⁹GOLDRATT, ELIYAHU“La Meta. Un proceso de mejora continua”.- Ediciones Castillo. México, 1996
5° Edición,

2.2.6 SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA³⁰

1. EL PRIMER HÁBITO ES SER PROACTIVO, tomar iniciativa, actuar uno mismo, comprometerse y mantener los compromisos, escuchar nuestro lenguaje entre otras; el estímulo y la respuesta son partes de los hábitos de la persona y nuestra mayor fuerza es la libertad interior de elegir. La palabra pro actividad, significa no solo tomar iniciativa, también significa que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas, nuestra conducta es una función de nuestras decisiones.

Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesta o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Tomar la iniciativa es resolver los problemas que se presenten en la empresa siempre y cuando se tome la decisión correcta que resulte necesaria, con principios correctos y finalmente realicen la tarea.

2. EL SEGUNDO HÁBITO SE REFIERE LO QUE SIGNIFICA EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco referencia para el examen de todas las cosas. Significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Se basa en el liderazgo personal es decir ser líder debe ser escuchado para que de sus opiniones al respecto, y hay momentos en que podría ser necesario dar la orden y hacer que se respete.

3. EL TERCER HÁBITO NOS HABLA DEL PODER DE LA VOLUNTAD INDEPENDIENTE, es el futuro personal, y la realización práctica del primero y del segundo, es decir, que no se puede pasar a los principios sin una visión de la

³⁰Texto Básico Psicología Industrial y Organizacional – Marcelo Villalba, 2010,

contribución singular que a uno le corresponde realizar, y sin ponerla en el centro de todo.

4. EL CUARTO HÁBITO PENSAR EN GANAR / GANAR, tenemos también los seis paradigmas de interacción humana que son ganar/ ganar; gano/ pierdes; pierdo/ ganas; pierdo/ pierdo/gano; ganar /ganar o no hay trato.

- Ganar / ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficas, mutuamente satisfactorias, para ambas partes.

- Gano / pierdo son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

- Pierdo / ganas es peor que gano / pierdes porque no tiene ninguna norma, ningún requerimiento ninguna expectativa, ninguna visión las personas gano / pierdo estas deseosos de agradecer o apaciguar busca fuerza en la aceptación o la pluralidad tienes poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones y la fuerza del yo de los demás las intimidación fácilmente.

- Pierdo / pierdes, es cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo / pierdes. Ambas perderán. Son personas desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo.

- Gano: las personas con mentalidad de gano no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Lo que les importa es conseguir lo que quieren.

En las cinco dimensiones de ganar/ ganar, pensar en ganar / ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida.

5. EL QUINTO HÁBITO PROCURE PRIMERO COMPRENDER, Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO esto significa que hay de comprenderse uno mismo ver cuáles son las fallas que uno tiene luego que ver cuáles son esas fallas corregirlos para poder entender y comprender a las demás personas.

6. EL SEXTO HÁBITO ES LA SINERGIA, es la esencia del liderazgo transformado. Es la esencia de la paternidad transformada. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. También no habla de la sinergia en el área que es, como si un grupo estuviera de acuerdo colectivamente en subordinar viejos guiones y redactar uno nuevo.

La sinergia en la empresa aquí en este punto de la sinergia de la empresa es la misión que la empresa va a tener y se realiza un borrador.

La sinergia es importante ya que en un principio correcto es la realización suprema de todos los hábitos anteriores. Es la efectividad en una realidad interdependiente: es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

7. EL SÉPTIMO HÁBITO CONSISTE EN PRESERVAR Y REALIZAR EL MAYOR BIEN QUE USTED POSEE: usted mismo significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza, la física, la espiritualidad, la mental y de social / emocional.

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas producen una sinergia óptimas entre esas dimensiones, la renovación en cualquier dimensión aumenta la capacidad para vivir por lo menos uno de los siete hábitos.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 INFORMACIÓN ADQUIRIDA DE LA EMPRESA

Mecánica Lincoln es una empresa riobambeña que opera en las calles Argentinos 16-27 y Diego de Almagro, desde hace aproximadamente cuarenta años se dedica a la producción artesanal de artículos tales como cocinas, freidoras, hornos, peladoras, Brosterizadora, etc., con fines industriales.

A continuación información adquirida:

- El Señor Salomón Santillán es el gerente propietario de la empresa, desempeña varias funciones que se identifican con los diferentes procesos que una empresa necesita, con la ayuda de su último hijo Pablo Santillán, tales como; Administración, Finanzas, Compras, Ventas, Marketing, Talento humano.
- La empresa cuenta con dos departamentos, el primero en la planta baja es de Producción; donde se encuentra la materia prima, el área de producción y de productos terminados; también es el área de Ventas. En la planta alta funciona los departamentos de Administración, Finanzas.
- En el área de producción existen 15 colaboradores, mientras que en las otras áreas se encuentra el Gerente, Sub gerente, Asistente Gerencial, Asesor, y fuera de la empresa Contador Financiero.
- Las funciones dentro de la empresa tienen documentos pero no son ejecutados, por lo que se establecerá una normatividad jurídica en la que los colaboradores puedan guiarse para trabajar dentro del área de producción.
- La administración se ha realizado en forma empírica durante todo el tiempo que la empresa ha existido, por lo que todas las decisiones son tomadas solo

por el gerente propietario, sin tomar en cuenta las opiniones de ningún otro miembro de la misma.

La empresa actualmente elabora los siguientes productos:

- Asaderos giratorios para 10 y 24 pollos enteros.
- Brosterizadora manual para 40 presas.
- Self-service de varias bandejas.
- Freidora de papas industrial.
- Freidora de papas normal.
- Cocinas industriales de varios quemadores.
- Cocina multiusos.
- Cocina doméstica.
- Peladora de papas.
- Picadora de papas.
- Centralinas de gas.
- Amasadoras.
- Hornos para pan.
- Hornos para pizza.
- Molino para carnes y granos.
- Vitrinas.
- Calentadores de papas.
- Batidoras industriales.
- Licuadoras industriales.

3.1.1 PERSONAL QUE TRABAJA DENTRO DE LA EMPRESA:

CUADRO Nº 6: PERSONAL QUE TRABAJA EN LA EMPRESA

NOMBRE	APELLIDO	CARGO
Luis Patricio	Buñay López	Maestro de Taller
Juan Miguel	Buñay López	Operario
Rogelio Antonio	Calle Moyano	Ayudante
Luis Alfredo	Curicama Mora	Operario
Luis Eduardo	Chicaiza Guzmán	Operario
Edwin Omar	Guamán Paca	Operario
Eduardo Patricio	Girón Amaguaya	Operario
Carlos Antonio	Macas Ilbay	Ayudante
Diego Roberto	Moreno Parra	Ayudante
Ángel Serafín	Ortega Cajilema	Ayudante
Johnny Fernando	Oviedo Betún	Tornero
Luis Humberto	Pilco Macas	Operario
Giovanni Patricio	Sáez Guamán	Ayudante
Segundo Gonzalo	Silva Flores	Maestro de taller
Luis Marco	Vaca Llimaico	Operario

3.2 NORMATIVIDAD JURÍDICA

La empresa Mecánica Lincoln cuenta con documentos en los cuales su normatividad jurídica esta descrita, pero no se la ha ejecutado.

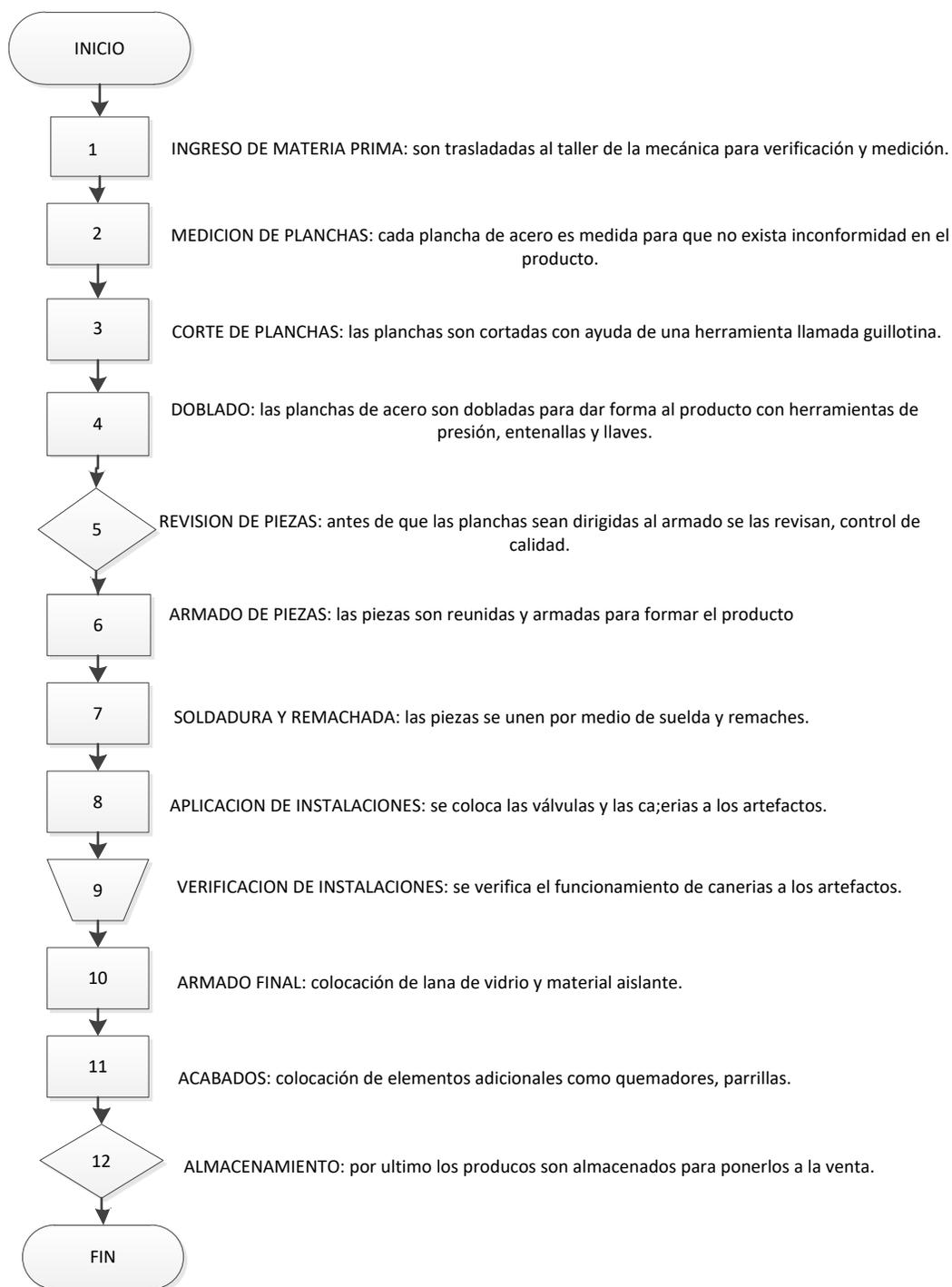
De estos documentos se ha extraído información ya antes mencionada, a continuación se describirá procesos adicionales:

3.2.1 PROCESOS ACTUALES PARA LA ELABORACIÓN DE COCINAS, HORNOS, FREIDORAS Y BROSTERIZADORA

3.2.1.1 FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE COCINAS, HORNOS, FREIDORAS Y BROSTERIZADORA

Para la elaboración de los distintos productos que dentro de la empresa se realizan, su flujo grama es el mismo, en lo único que se diferencia es en el tiempo de fabricación, ya que los más complejos se demoran más, y los sencillos menos.

A continuación el flujo grama general aplicado a todos los productos que se elaboran dentro de la empresa:



3.2.2 MANUAL CLASIFICADOR DE PUESTOS DE MECÁNICA LINCOLN

Dentro de la empresa es necesario tener un manual en el cual cada colaborador sepa sus deberes y responsabilidades de cada puesto.

ÁREA ADMINISTRATIVA

GERENCIA GENERAL:

PUESTO: Gerencia

CARGO: Gerente

NATURALEZA DEL PUESTO:

Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades a desarrollarse dentro de la empresa.

DETALLE DE FUNCIONES:

- ✓ Planificar y organizar las actividades de la empresa.
- ✓ Definir parámetros de funcionamiento.
- ✓ Representar a la empresa en eventos nacionales e internacionales.
- ✓ Normalizar la política interna de la empresa.
- ✓ Tomar decisiones favorables.
- ✓ Manejar la comercialización y atención al cliente.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la delegación de funciones al personal secundario y la responsabilidad en la toma de decisiones.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Este puesto no está supervisado por ninguna persona ya que el gerente es la autoridad máxima de la empresa.

REQUISITOS:

MÍNIMOS EXIGIBLES:

EDUCACIÓN: Ingenieros en Administración de empresas, en Mecánica Industrial.

EXPERIENCIA: tres años de experiencia en carreras afines.

CUADRO Nº 7: GERENCIA GENERAL

TITULO DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	
DEPARTAMENTO:	Gerencia
REPORTA A:	-----
SUPERVISA A:	Sección de producción.
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimientos de mecánica industrial.➤ Disponibilidad de tiempo.➤ Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.➤ Proactivo, dinámico y creativo.
EXPERIENCIA:	No tiene experiencia en puestos similares.
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo completo las 24 horas.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Es el representante legal de la fábrica, planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la misma con la finalidad de impulsar el crecimiento de la organización.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

SUBGERENCIA:

PUESTO: Subgerencia

CARGO: Subgerente

NATURALEZA DEL PUESTO:

Coordinar las actividades y cancelar sueldos y salarios.

DETALLE DE FUNCIONES:

- Planificar y organizar las actividades de la empresa.

- Definir parámetros de funcionamiento.
- Representar a la empresa en caso de faltar el gerente.
- Tomar decisiones en caso de faltar el gerente.
- Manejar y resolver conflictos.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la delegación de funciones al personal secundario y la representación de la empresa.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Este puesto es supervisado por la gerencia general.

REQUISITOS:

MÍNIMOS EXIGIBLES:

EDUCACIÓN: Ingenieros en Administración de empresas, en Mecánica Industrial.

EXPERIENCIA: tres años de experiencia en carreras afines.

CUADRO Nº 8: SUBGERENCIA

TITULO DEL PUESTO: SUBGERENTE	
DEPARTAMENTO:	Subgerencia
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Sección de Producción
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos de Administración de empresas. ➤ Disponibilidad de tiempo. ➤ Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. ➤ Proactivo, dinámico y creativo.

EXPERIENCIA:	No tiene experiencia en puestos similares.
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo completo las 24 horas
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Es quien asume las funciones en caso de que el gerente no se encuentre dentro de la empresa, también se encarga de cancelar sueldos y salarios a los colaboradores.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

ASESOR TÉCNICO:

PUESTO: Asesoría Técnica

CARGO: Asesor Técnico

NATURALEZA DEL PUESTO:

Automatizar los procesos de maquinarias y productos elaborados.

DETALLE DE FUNCIONES:

- Investigar continuamente sobre posibles innovaciones para maquinaria y equipo.
- Realizar pruebas sobre la maquinaria.
- Determinar el buen funcionamiento del producto terminado.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la participación en el mejoramiento y perfeccionamiento de maquinarias y equipos elaborados.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Este puesto esta supervisado por el gerente de la empresa.

REQUISITOS:

MÍNIMOS EXIGIBLES:

EDUCACIÓN: Ingenieros en Mecánica Industrial, Técnico en Mecánica Industrial.

EXPERIENCIA: tres años de experiencia en carreras afines.

CUADRO Nº 9: ASESOR TÉCNICO

TITULO DEL PUESTO: ASESOR TÉCNICO	
DEPARTAMENTO:	Asesoría General
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Sección de Producción
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimientos de mecánica industrial.➤ Disponibilidad de tiempo.➤ Creatividad y deducción lógica.➤ Responsable y práctico.
EXPERIENCIA:	No tiene experiencia en puestos similares
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo completo
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Revisa y actualiza el funcionamiento de la sección de producción así como también es el generador de innovaciones que pueden ser implantadas en los productos.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

ASESORÍA CONTABLE:

PUESTO: Asesoría contable

CARGO: Asesora Contable

NATURALEZA DEL PUESTO:

Recopilar y registrar la información necesaria que sirva de apoyo para rendir cuentas al Servicio de Rentas Internas y para el Gerente General.

DETALLE DE FUNCIONES:

- Recoger información sobre el movimiento del negocio
- Determinar los rubros a ser presentados ante el Servicio de rentas Internas.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la recopilación de información y revelación de cuentas que permiten la buena marcha del negocio.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Este puesto esta supervisado por el Gerente de la Empresa y por un Auditor Externo.

REQUISITOS:**MÍNIMOS EXIGIBLES:**

EDUCACIÓN: Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado.

EXPERIENCIA: tres años de experiencia en carreras afines.

CUADRO Nº 10: ASESORÍA CONTABLE

TITULO DEL PUESTO: ASESOR CONTABLE	
DEPARTAMENTO:	Asesoría
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	-----
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimientos de contabilidad y auditoría.➤ Disponibilidad de tiempo.➤ Responsabilidad y capacidad.
EXPERIENCIA:	Llevar contabilidad en varias empresas.
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo completo.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Es la persona que realiza todos los trámites en el Servicio de Rentas Internas a través de la cancelación y actualización de impuestos.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

CONTRAMAESTRE:

PUESTO: Contramaestre

CARGO: Contramaestre

NATURALEZA DEL PUESTO:

Organizar, dirigir y controlar las actividades en el área de producción.

DETALLE DE FUNCIONES:

- Organizar el trabajo.
- Determinar responsabilidades a los ayudantes y operarios.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la participación directa con el proceso productivo y el conocimiento sobre materiales, equipo y herramientas.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Este puesto esta supervisado por el Gerente de la empresa.

REQUISITOS:**ALTERNATIVOS:**

EDUCACIÓN: Título de bachiller o Técnico en mecánica.

CUADRO Nº 11: CONTRAMAESTRE

TITULO DEL PUESTO: CONTRAMAESTRE	
DEPARTAMENTO:	Producción
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Torneado, soldadura, acabados y supervisión.
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Técnico en mecánica industrial.➤ Disponibilidad de tiempo.➤ Liderazgo.➤ Trabajo en equipo.
EXPERIENCIA:	No tiene experiencia
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo completo.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Es la persona que dirige y controla que los procesos de producción se lleven a cabo de la mejor manera.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

SUPERVISOR:

PUESTO: Supervisión

CARGO: Supervisor

NATURALEZA DEL PUESTO:

Supervisar y controlar las actividades en el área de producción.

DETALLE DE FUNCIONES:

- Organizar el trabajo.
- Verificar el trabajo realizado.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la participación directa con el proceso productivo y el conocimiento sobre materiales, equipo y herramientas.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Supervisado por el Gerente

REQUISITOS:

ALTERNATIVOS:

EDUCACIÓN: Título de bachiller o Técnico en Mecánica.

CUADRO N° 12: SUPERVISOR

TITULO DEL PUESTO: SUPERVISOR	
DEPARTAMENTO:	Producción
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Torneado, soldadura y acabados.
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Técnico en Mecánica Industrial➤ Disponibilidad de tiempo.➤ Liderazgo.➤ Trabajo en equipo.
EXPERIENCIA:	No tiene experiencia.
JORNADA DE TRABAJO:	Tiempo completo.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Es la persona que revisa continuamente los procesos de producción.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

SOLDADOR:

PUESTO: Soldadura

CARGO: Soldador

NATURALEZA DEL PUESTO:

Se encarga de ensamblar el producto mediante suelda o remaches.

DETALLE DE FUNCIONES:

- Se asegura de unir las piezas que corresponden a un producto.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la participación directa con el proceso productivo y el conocimiento sobre materiales, equipo y herramientas.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Supervisado por el Gerente.

REQUISITOS:**ALTERNATIVOS:**

EDUCACIÓN: Título de bachiller o Técnico en Mecánica.

CUADRO Nº 13: SOLDADOR

TITULO DEL PUESTO: SOLDADOR	
DEPARTAMENTO:	Producción
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	-----
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Técnico en Mecánica Industrial.➤ Disponibilidad de tiempo.➤ Trabajo en equipo.
EXPERIENCIA:	No tiene experiencia
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Es la persona que se encarga de cumplir con la parte del proceso que se refiere al armado de piezas.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

TORNERO:**PUESTO:** Torneado**CARGO:** Tornero**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Dar forma a los productos que se elaboran por medio del torno, evitar inconformidad.

DETALLE DE FUNCIONES:

- Modelar el producto en proceso.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la participación directa con el proceso productivo y el conocimiento sobre materiales, equipo y herramientas.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Supervisado por el Gerente.

REQUISITOS:**ALTERNATIVOS:**

EDUCACIÓN: Título de bachiller o Técnico en Mecánica.

CUADRO Nº 14: TORNERO

TITULO DEL PUESTO: TORNERO	
DEPARTAMENTO:	Producción
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	-----
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">➤ Técnico en Mecánica Industrial➤ Disponibilidad de tiempo.➤ Trabajo en equipo.
EXPERIENCIA:	No tiene experiencia
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Es la persona que se encarga de dar forma a las planchas de acero que luego formarán el producto.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

AYUDANTES, AUXILIARES U OPERARIOS:

PUESTO: Acabados

NATURALEZA DEL PUESTO:

Prestar ayuda y colaboración en las tareas menores de producción.

DETALLE DE FUNCIONES:

- Colaborar con los demás empleados y superiores en la producción de artículos.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Se caracteriza por la participación directa con el proceso productivo y el conocimiento sobre materiales, equipo y herramientas.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:

Supervisado por el gerente de la empresa.

REQUISITOS:**ALTERNATIVOS:**

EDUCACIÓN: Título de bachiller o Técnico en Mecánica.

CUADRO Nº 15: AYUDANTES, AUXILIARES.

TITULO DEL PUESTO: AYUDANTES, AUXILIARES U OPERARIOS	
DEPARTAMENTO:	Producción
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Maestro de taller
REQUISITOS:	
EXPERIENCIA:	No tiene experiencia
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnico en Mecánica Industrial ➤ Disponibilidad de tiempo ➤ Trabajo en equipo.
EXPERIENCIA:	No tiene experiencia
JORNADA DE TRABAJO:	Disponibilidad de tiempo.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	Es la persona que brinda los acabados finales a los productos mediante la implantación de materiales de seguridad al producto final.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades

Elaborado: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

3.3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA³¹

La auditoría administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y qué tal lejos está de lo que quiere ser y qué medidas puede adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

La auditoría administrativa surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa.

Forma parte esencial del proceso administrativo, ya que sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo.

3.3.1 PROPÓSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- Permite realizar una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas de la empresa y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la misma hacia planes y objetivos en constante cambio.

- Ayuda a descubrir deficiencias e irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas y de esta manera facilitar a la dirección el lograr una administración más eficaz y eficiente.

³¹SCHROEDER, ROGER G. "Administración de Operaciones".- Ed. Mc. Graw Hill. México, 1992 3^o edición,

3.3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA³²

- Examinar con la situación actual de la empresa, con el fin de poder evaluar el comportamiento organizacional, en relación con estándares preestablecidos.
- Conocer los inconvenientes que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa.
- Implantar un cambio para optimizar los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa que tiene la empresa.
- Constatar que la organización esté inmersa en el proceso que la vincula con las expectativas de satisfacer a sus clientes en la entrega de productos de calidad.
- Emitir el informe correspondiente.

3.3.3 MARCO LEGAL Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA³³

Para realizar la auditoria administrativa en Mecánica Lincoln se considerará las siguientes premisas:

- Debe ser objetiva.
- Tener relación con el presente y el futuro.
- El resultado de la auditoria debe ser fácil de entender y aplicar.

³²SCHROEDER, ROGER G. "Administración de Operaciones".- Ed. Mc. Graw Hill. México, 1992 3° edición

³³SCHROEDER, ROGER G. "Administración de Operaciones".- Ed. Mc. Graw Hill. México, 1992 3° edición,

Los principios básicos son los siguientes:

- **SENTIDO DE EVALUACIÓN:** nos permite evaluar la calidad tanto individual como colectiva de los administradores y ver si han tomado modelos adecuados que aseguren el buen control administrativo.

- **PROCESO DE VERIFICACIÓN:** permite descubrir lo que realmente se está llevando a cabo a nivel ejecutivo, administrativo y operativo.

- **PENSAR COMO ADMINISTRADOR:** las personas que realizamos la auditoria debemos ponernos en el lugar del administrador.

3.3.4 ALCANCE:

Está enfocada a las funciones de la gerencia como la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

3.3.5 PROCEDIMIENTOS

Los pasos que se llevara a cabo para determinar los inconvenientes y poder emitir las posibles soluciones son:

- Selección de área y funciones del proceso administrativo a auditarse.
- Determinar la muestra a examinar.
- Verificar que exista la documentación necesaria para realizar la auditoria.
- Encuesta inicial.
- Programa de auditoría.
- Investigación y análisis.

3.3.6 APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA³⁴

3.3.6.1 ANTECEDENTES: SITUACIÓN ACTUAL

Mecánica Lincoln al momento de realizar el examen de auditoría administrativa no consta con una planificación de programas, planes, objetivos y estrategias documentadas, además la administración es llevada de una forma empírica, solo el gerente es quien toma todas las decisiones sin consultar a nadie.

3.3.6.2 TÉCNICAS DE AUDITORIA A UTILIZAR

Estudio general

Es la apreciación de las características generales de las actividades administrativas que se realizan en la empresa.

Observación directa

Es la técnica por medio del cual nos cercioraremos visual y físicamente de ciertos hechos y circunstancias que se realizan en cada una de las operaciones del giro normal de la empresa.

Entrevista

Aplicación directa e indirecta de cuestionarios relacionados con las operaciones del área a auditarse.

Cuestionario

Es una herramienta para la recolección de la información de las actividades que realiza el personal de la empresa para su desarrollo.

³⁴SCHROEDER, ROGER G. "Administración de Operaciones".- Ed. Mc. Graw Hill. México, 1992 3^o edición,

SI () NO ()

7. ¿Existen manuales de funciones y procedimientos en la empresa?

SI () NO ()

8. ¿son claras las descripciones del puesto y de las especificaciones del trabajo?

SI () NO ()

C. DIRECCIÓN

9. ¿Delega el Gerente a otros colaboradores su autoridad?

SI () NO ()

10. ¿Los recursos de la empresa son debidamente optimizados y aprovechados?

SI () NO ()

D. CONTROL

11. ¿Existe algún medio de control que registre entradas y salidas de trabajo?

SI () NO ()

12. ¿Existen recursos informáticos que apoyen al control?

SI () NO ()

13. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo en la empresa?

SI () NO ()

14. ¿Se emplea la auditoria como mecanismo de evaluación?

SI () NO ()

15. ¿Es alto el ánimo de los colaboradores en la empresa?

SI () NO ()

3.3.8 INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR

Como primer paso se ha logrado recopilar la información necesaria a través de técnicas como la observación directa, entrevistas a los colaboradores, lo que permitió determinar las falencias existentes actualmente y poder aplicar la auditoria administrativa.

HALLAZGOS: PLANEACIÓN

- El señor gerente se encarga de la administración y no posee un título profesional en Administración de empresas, sin embargo, su amplia experiencia y capacitaciones recibidas a través de los años en la rama artesanal a la que se dedica.
- No se conoce los objetivos y metas a pesar de que posee una planificación estratégica.
- Dentro de la empresa se establecen estrategias de competencias que no son documentadas

PROPUESTAS

- Teniendo una planificación estratégica en donde se establecen los objetivos, políticas, estrategias, planes y programas que deberían ejecutarse de aquí en adelante.
- Todo cambio que se realice en la empresa debe darse a conocer a todos los colaboradores para que sientan que son parte de la empresa y se vean comprometidos con que la empresa sea exitosa.

HALLAZGOS: ORGANIZACIÓN

- La empresa cuenta con un organigrama, pero no se lo toma en cuenta ni es conocida por los colaboradores, por lo que es como que ni existiera.
- De igual manera los manuales de funciones y procedimientos, los colaboradores realizan sus tareas de forma empírica.

PROPUESTAS

- Se elaboró una normatividad jurídica, pero no es dada a conocer a los colaboradores, peor aún aplicada en cada región del área administrativa o de producción.

HALLAZGOS: DIRECCIÓN

- No se delega autoridad a ningún colaborador ya que el señor gerente está a cargo de todas las funciones administrativas de las mismas.
- Los recursos son debidamente aprovechados.

PROPUESTA:

- Mejorar e implantar procesos que perfeccionen el aprovechamiento de los recursos, en especial, el tiempo.

HALLAZGO: CONTROL

- No existe medios para el control en las entradas y salidas para los colaboradores, ya que existe la confianza y se ha fomentado la puntualidad en cada uno de ellos.
- No existen programas informáticos que respalden el control ya que se maneja la confianza y el respeto por la puntualidad.
- No se ha realizado auditorias anteriormente.
- El colaborador se siente a gusto en su trabajo.

PROPUESTA:

- Realizar reconocimientos escritos y verbales incentivando a los colaboradores a sentirse parte de la empresa y comprometerlos a dar lo mejor de sí dentro de la misma.

3.3.9 INFORME DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Al realizarla investigación en Mecánica Lincoln se puede identificar los siguientes niveles y por quienes están conformados:

- En el nivel directivo, las decisiones son tomadas por el señor Gerente-Propietario y la administración es llevada en forma empírica.

- En el nivel operativo, las actividades son realizadas por los colaboradores que componen la sección de Producción.

En las funciones se encuentra que:

Aunque existe una planificación estratégica, ésta no es conocida por los colaboradores de la empresa, peor aún que sean ejecutados

- Los manuales de procedimientos y de funciones, tampoco son conocidos por los colaboradores.

- Los colaboradores no tienen controles.

- No se delega autoridad a los colaboradores.

- Todas las decisiones son tomadas por el Gerente, sin preguntar a sus colaboradores.

Al evaluar la actuación de la gerencia de la empresa se utilizaron procedimientos de la Auditoria Administrativa y estándares disponibles que fueron necesarios. De manera específica, se aplicó un cuestionario de Auditoria administrativa para evaluar la eficiencia y eficacia administrativa empresarial.

3.4 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

A través de la auditoria de recursos humanos, nos permitirá conocer la conducta y el desempeño de cada uno de los colaboradores en la empresa, a su vez es de gran importancia conocer cuáles son las destrezas y habilidades de cada uno de ellos, la misma que nos permitirá identificar el clima organizacional, cultura organizacional, que son de gran importancia para la implementación de la auditoria.

La ejecución de ésta auditoría nos permitirá conocer cuáles son las respectivas falencias con los colaboradores, para que con ello la gerencia conozca la situación y pueda tomar las mejores decisiones para solucionar los problemas que existan.

3.4.1 ALCANCE

La auditoría de Recursos Humanos está enfocada hacia los colaboradores que conforman la empresa.

3.4.2 OBJETIVOS

- Determinar el clima organizacional de la empresa y así conocer la realidad del ambiente de trabajo y poderlos analizar para tomar las respectivas soluciones.

- Conocer el clima organizacional de la empresa.
- Identificar la comunicación existente de cada uno de los colaboradores.

- Mejorar el desempeño y productividad dentro de la empresa.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Para poder llevar a cabo la auditoria de Recursos Humanos, se analizará adecuadamente la información que se obtenga de los colaboradores, para que el gerente tome en cuenta cuales son los problemas y solucionarlos:

- Selección de área a auditar.

- Encuesta inicial.

- Investigación y análisis.

- Informe.

3.4.4 CLIMA ORGANIZACIONAL³⁵

Se realizó la siguiente encuesta de actitud a los colaboradores:

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS
ENCUESTA DE ACTITUD**

OBJETIVO: Conocer lo que el colaborador valora dentro de la empresa

INSTRUCCIONES:

Responda en forma clara cada pregunta, marcando con una X, dependiendo de la respuesta que crea conveniente, esta información es confidencial, no tendrá repercusiones.

1. Escoja una respuesta de acuerdo a su situación.

a. ¿Le gusta su trabajo actual?

- A.** No me gusta.
- B.** Preferiría alguna otra cosa.
- C.** Lo acepto.
- D.** Me gusta bastante.
- E.** Me gusta mucho.

b. La mayor parte del tiempo. Los compañeros son:

- A.** Poco amistosos.
- B.** Indiferentes conmigo.
- C.** Buenos.

³⁵Texto Básico Psicología Industrial y Organizacional – Marcelo Villalba, 2010. GOLDRATT, ELIYAHU“La Meta. Un proceso de mejora continua”.- Ediciones Castillo. México, 1996 5° Edición,

D. Cooperativos.

E. Muy amistosos.

c. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

A. Siempre injusto.

B. Con frecuencia injusto.

C. A veces justo, otras no.

D. Generalmente justo.

E. Justo en todas las ocasiones.

d. En comparación con otras empresas, ¿cómo cree que tratan a sus colaboradores?

A. La mayoría de las otras empresas son mejores.

B. Algunas son mejores.

C. Bien como cualquier empresa promedio.

D. Nuestra empresa es mejor que otras.

E. Nuestra empresa es mejor que otras.

2. escoja una de las siguientes aseveraciones, en la que expresa cuánto le agrada su trabajo.

A. Lo odio.

B. Me desagrada.

C. No me gusta.

D. Me es indiferente.

E. Me gusta.

F. Me entusiasma.

G. Me Encanta.

3. Marque una respuesta para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

A. En todo momento.

B. Casi siempre.

C. Buena parte del tiempo.

D. La mitad del tiempo.

E. A veces.

F. Raramente.

G. Nunca.

4. Que piensa acerca de un cambio de trabajo:

A. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.

B. Aceptaría casi cualquier otro trabajo, así gane lo mismo que ahora.

C. Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación.

D. Me gustaría cambiar mi trabajo por otro en el mismo campo ocupacional.

E. No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encuentro otro mejor.

F. No veo ningún trabajo que pueda cambiar por el que tengo.

G. No deseo cambiar mi empleo por ningún otro.

Los resultados nos permitiría conocer lo que los colaboradores valoran de la empresa y cuáles son sus perspectivas respecto de las labores que realizan y cómo se sienten frente a éstas.

3.4.5 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DE ACTITUD REALIZADAS A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

1. Escoja una respuesta de acuerdo a su situación.

a. ¿Le gusta su trabajo actual?

A. No me gusta.

B. Preferiría alguna otra cosa.

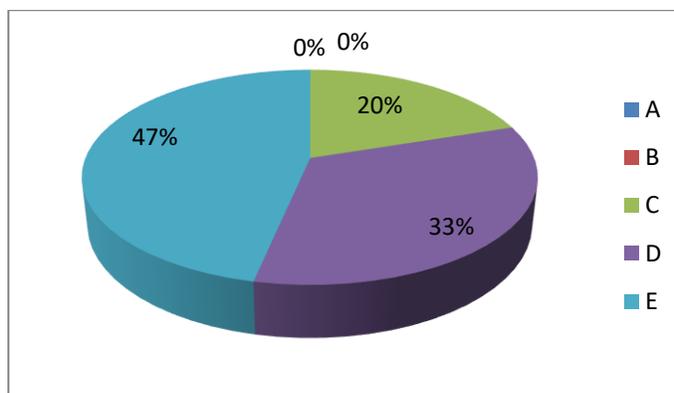
C. Lo acepto.

D. Me gusta bastante.

E. Me gusta mucho.

OPCIONES	FRECUENCIA
A	0
B	0
C	3
D	5
E	7
TOTAL	15

GRÁFICO N° 2: A ¿LE GUSTA SU TRABAJO ACTUAL?



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

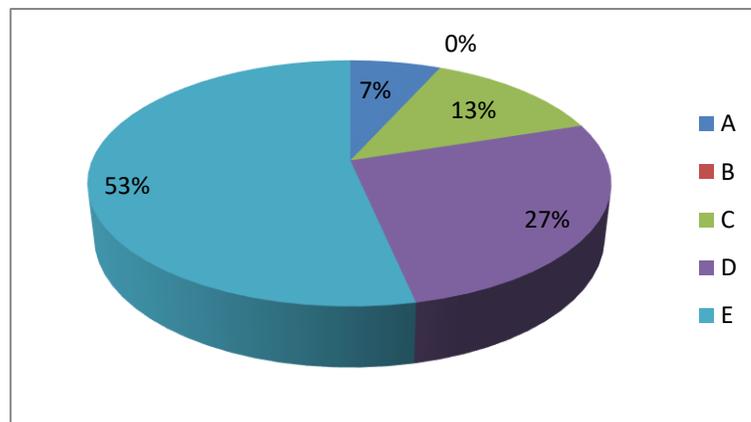
El 20% (3 colaboradores) manifiestan que aceptan su trabajo actual, mientras que el 33% (5 colaboradores) les gusta bastante su trabajo, pero un 47% (7 colaboradores) aceptan que les gusta mucho su trabajo, se evidencia que los colaboradores se sienten satisfechos en su puesto de trabajo.

b. La mayor parte del tiempo. Los compañeros son:

- A. Poco amistosos.
- B. Indiferentes conmigo.
- C. Buenos.
- D. Cooperativos.
- E. Muy amistosos.

OPCIONES	FRECUENCIA
A	1
B	0
C	2
D	4
E	8
TOTAL	15

GRÁFICO N° 3: B. LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO. LOS COMPAÑEROS SON:



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

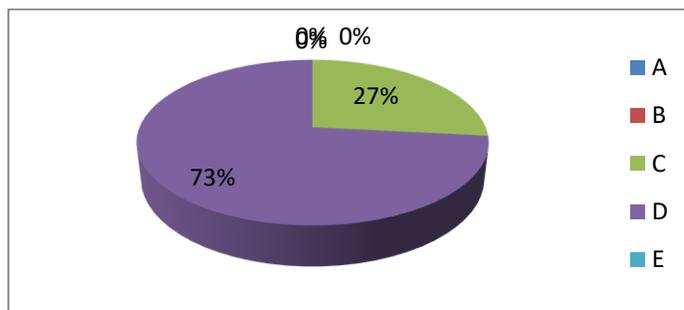
El 7%(1 colaborador) manifiesta que algún compañero ha sido un poco amistoso, el 13% (2 colaboradores) que son buenos compañeros, el 27% (4 colaboradores) mencionan que sus compañeros son cooperativos, en cambio el 53% (8 colaboradores) son muy amistosos.

c. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

- A. Siempre injusto.
- B. Con frecuencia injusto.
- C. A veces justo, otras no.
- D. Generalmente justo.
- E. Justo en todas las ocasiones.

OPCIONES	FRECUENCIA
A	0
B	0
C	4
D	11
E	0
TOTAL	15

GRÁFICO N° 4: C. EN SU ACTITUD PERSONAL HACIA USTED, SU SUPERVISOR INMEDIATO ES:



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

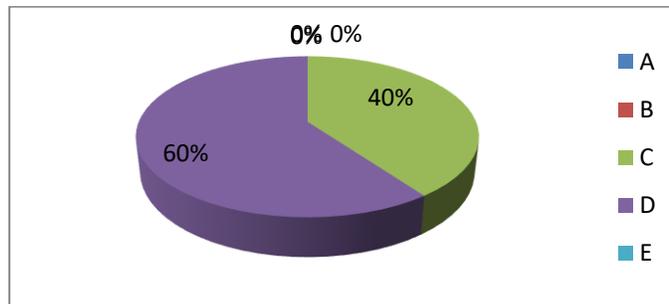
EL 27% (4 colaboradores) piensan que su superior es a veces justo y a veces no, mientras que el 73% (11 colaboradores) opinan que el supervisor es generalmente justo.

d. En comparación con otras empresas, ¿cómo cree que tratan a sus colaboradores?

- A.** La mayoría de las otras empresas son mejores.
- B.** Algunas son mejores.
- C.** Bien como cualquier empresa promedio.
- D.** Nuestra empresa es mejor que otras.
- E.** Nuestra empresa es mejor que otras.

OPCIONES	FRECUENCIA
A	0
B	0
C	6
D	9
E	0
TOTAL	15

GRÁFICO Nº 5: D. EN COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS, ¿CÓMO CREE QUE TRATAN A SUS COLABORADORES?



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

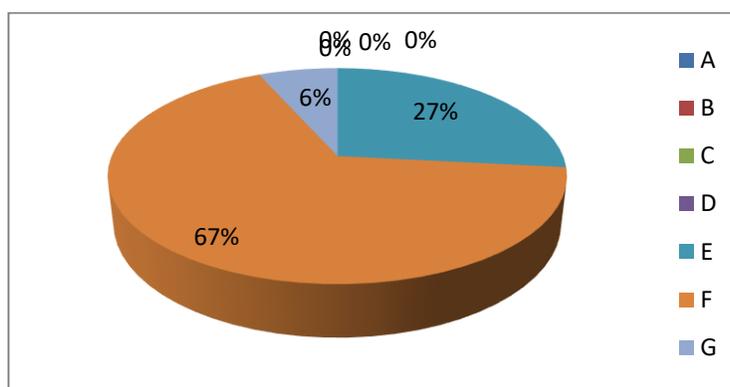
El 40% (6 colaboradores) mencionan que la empresa es como las empresas promedio, mientras que el 60% (9 colaboradores) piensan que la empresa es mejor que otras.

2. Escoja una de las siguientes aseveraciones, en la que expresa cuánto le agrada su trabajo.

- A. Lo odio.
- B. Me desagrada.
- C. No me gusta.
- D. Me es indiferente.
- E. Me gusta.
- F. Me entusiasma.
- G. Me Encanta.

OPCIONES	FRECUENCIA
A	0
B	0
C	0
D	0
E	4
F	10
G	1
TOTAL	15

GRÁFICO Nº 6: 2. ESCOJA UNA DE LAS SIGUIENTES ASEVERACIONES, EN LA QUE EXPRESA CUÁNTO LE AGRADA SU TRABAJO.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

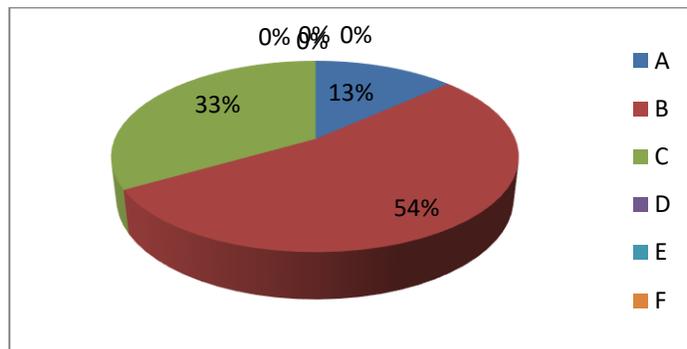
El 6% (1 colaborador) opina que le gusta mucho su trabajo, el 27% (4 colaboradores) les gusta el trabajo, mientras que el 67% (10 colaboradores) mencionan que les entusiasma.

3. Marque una respuesta para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

- A.** En todo momento.
- B.** Casi siempre.
- C.** Buena parte del tiempo.
- D.** La mitad del tiempo.
- E.** A veces.
- F.** Raramente.
- G.** Nunca.

OPCIONES	FRECUENCIA
A	2
B	8
C	5
D	0
E	0
F	0
G	0
TOTAL	15

GRÁFICO N° 7: 3. MARQUE UNA RESPUESTA PARA MOSTRAR EL TIEMPO EN QUE SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRABAJO:



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

El 13% (2 colaboradores) opinan que se sienten satisfechos en todo momento, el 33% (8 colaboradores) casi siempre se sienten satisfechos, mientras que el 54% (5 colaboradores) buena parte del tiempo se sienten satisfechos.

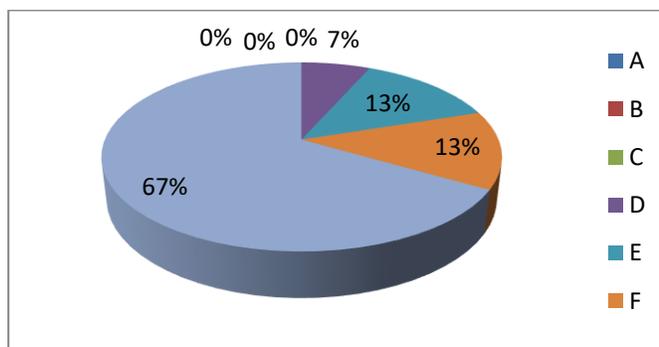
4. Que piensa acerca de un cambio de trabajo:

- A. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.
- B. Aceptaría casi cualquier otro trabajo, así gane lo mismo que ahora.
- C. Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación.
- D. Me gustaría cambiar mi trabajo por otro en el mismo campo ocupacional.
- E. No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encuentro otro mejor.
- F. No veo ningún trabajo que pueda cambiar por el que tengo.
- G. No deseo cambiar mi empleo por ningún otro.

OPCIONES	FRECUENCIA
A	0
B	0
C	0

D	1
E	2
F	2
G	10
TOTAL	15

GRÁFICO Nº 8: 4. QUE PIENSA ACERCA DE UN CAMBIO DE TRABAJO:



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

El 7%(1 colaborador) le gustaría cambiar de empleo y de ocupación, el 13%(2 colaboradores) no se sienten ansiosos por cambiar de empleo, así encuentren algo mejor, otro 13%(2 colaboradores) no ven ningún trabajo por el cual cambiar el que ya tienen, y un 67%(10 colaboradores) no desean cambiar su trabajo por ningún otro.

Al haber realizado ésta encuesta determinamos que a los colaboradores les gusta trabajar dentro de la empresa, se llevan bien entre ellos, aunque si hay alguno que todavía no se siente parte de la misma y es donde se debe trabajar para que esa persona se ponga la camiseta de la empresa.

3.4.6 INFORME DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Al realiza la investigación se puede identificar los miembros que conforman los niveles:

- El nivel directivo está dirigido por el señor Gerente – Propietario y por el Sub – Gerente. De la empresa.

- El nivel operativo está conformado por 15 colaboradores quienes se encuentran en la sección de Producción.

En la empresa se encuentra:

- Existe un buen ambiente de trabajo, lo que determina que el clima organizacional es favorable y esto es percibido por los colaboradores.

- La empresa utiliza reforzadores negativos para influenciar en el desempeño de los colaboradores.

- La cultura organizacional se basa en las creencias y valores que se han fomentado por parte de la Gerencia.

Es por ello, que al evaluar la actuación de la gerencia de la empresa y de sus colaboradores en la sección de producción se ha podido determinar que el recurso humano, se encuentra satisfecha con el trabajo que realiza y la motivación siempre se da en forma positiva hacia todos, sin tener privilegios con ninguno.

3.5 AUDITORIA AMBIENTAL³⁶

Es una herramienta de gestión que tiene por objetivo evaluar y comunicar el grado de cumplimiento o de satisfacción, por parte de una empresa determinada, de algún conjunto de criterios a definir, como lo pueden ser los requerimientos legales, técnicos y/o administrativos de carácter ambiental.

Ésta auditoría facilita el control de las prácticas ambientales y permite evaluar el cumplimiento de las leyes y regulaciones emitidas al respecto, en lo aplicable a la empresa.

El término impacto ambiental se utiliza en dos campos diferenciados, aunque relacionados entre sí; el ámbito científico-técnico y el jurídico-administrativo. El primero ha dado lugar al desarrollo de metodologías para la identificación y la valoración de los impactos ambientales, incluidas en el proceso que se conoce como Evaluación de Impacto Ambiental (EIA); el segundo ha producido toda una serie de normas y leyes que garantizan que un determinado proyecto puede ser modificado o rechazado debido a sus consecuencias ambientales.

3.5.1 ALCANCE:

La auditoría ambiental estará enfocada a la sección de producción, específicamente a los procesos de producción en donde se podrá examinar si contamina el medio ambiente y cuáles son las medidas que adopta para contrarrestarlo.

³⁶VALDES, LUIGI "Conocimiento es futuro. - Hacia la sexta generación de procesos de calidad -".- Ed. CONCAMIN (CCTC) México, 1996 2^o Edición.

3.5.2 OBJETIVOS:

- Evaluar el grado de contaminación ambiental que genera la empresa a través de sus procesos de producción.
- Determinar si los materiales utilizados en el proceso de producción, de la empresa afectan el medio ambiente.
- Concienciar sobre el cuidado del medio ambiente a los miembros de la empresa.
- Establecer qué mecanismo de salvaguardia realiza la empresa con los desechos.

3.5.3 PLANEACIÓN:

Para poder ejecutar y realizar un programa de auditoría ambiental es necesario identificar las actividades que se realiza en la sección de producción y cuáles son sus recursos que utiliza para dichas operaciones.

3.5.4 TÉCNICAS

- Estudio general.
- Inspección.
- Investigación.
- Observación.
- Encuesta.

3.5.5 PRODUCTOS QUE OFERTA:

- Asaderos giratorios para 10 y 24 pollos enteros.

- Brosterizadora manual para 40 presas.
- Self-service de varias bandejas.
- Freidora de papas industrial.
- Freidora de papas normal.
- Cocinas industriales de varios quemadores.
- Cocina multiusos.
- Cocina doméstica.
- Peladora de papas.
- Picadora de papas.
- Centralinas de gas.
- Amasadoras.
- Hornos para pan.
- Hornos para pizza.
- Molino para carnes y granos.
- Vitrinas.
- Calentadores de papas.
- Batidoras industriales.
- Licuadoras industriales.

3.5.6 MATERIALES, HERRAMIENTAS, MAQUINARIA Y EQUIPO

HERRAMIENTAS DE PRODUCCIÓN

- Sierras
- Remachadora de mano
- Pico de loro
- Remachadora de acordeón
- Santiago
- Compás
- Tuerca derecha

- Tuerca izquierda
- Llave de tubo
- Combos
- Martillos
- Alicates
- Escuadras
- Llave de boca
- Llave de corona
- Cincel
- Desarmadores
- Calador
- Cepillo de acero
- Taladro manual
- Extintores
- Bomba de agua
- Oxígenos

MAQUINARIA Y EQUIPO

CUADRO Nº 16: MAQUINARIA Y EQUIPO

CANTIDAD	MAQUINARIA Y EQUIPO
4	Soldadoras eléctricas
2	Soldadora autógena
3	Tornos de mesa
3	Esmeriles
2	Dobladores de tol
2	Compresores
1	Torno pequeño
3	Taladros de pedestal

CANTIDAD	MAQUINARIA Y EQUIPO
1	Cortadora
1	Soldadora de tic
1	Toquelador
6	Entenallas
1	Soldadura de puntas
1	Guillotina
1	Prensa
1	Rola
3	Amoladoras
1	Sierras de vai-ven
1	Sierra de disco
2	Fresadoras
1	Bomba de agua
2	Cilindros GN
2	Tanques de oxigeno
2	Soldadora TIG

3.5.7PRE PLAN DE AUDITORÍA

Una vez identificado la maquinaria, equipo y materiales que son necesarios para el proceso de producción en acero inoxidable, es necesario conocer el tipo de materia prima que se utiliza para la producción de los diferentes productos.

3.5.7.1 MATERIAL DIRECTO

- Planchas de tol 0.6 mm
- Planchas de tol 2 mm
- Planchas de tol 3 mm

- Planchas de tol 0.4 mm
- Bandas A24
- Electrodo #13
- Electrodo de carbono
- Electrodo # 15
- Electrodo # 16
- Grasa
- Válvula industrial
- Válvula ¾"
- Válvulas medianas
- Polea extra grande
- Polea 6x1
- Polea 3x1
- Polea 2x1
- Manubrios
- Sierra de 300 mm
- Cepillo de acero
- Lijas en pliegos
- Parillas de acero

3.5.7.2 MATERIAL INDIRECTO

- Brocas de metal ¼"
- Brocas de metal 3/32"
- Brocas de metal 3/16"
- Brocas 3/8
- Brocas 5/16
- Brocas de acero rápido en sobres
- Clavos 1

- Clavos grandes
- Elástico expandible en metros
- Hornillas grandes
- Hornillas grandes 1
- Hornillas medianas
- Hornillas medianas 1
- Hornillas pequeñas domesticas
- Tornillos de 1 1/2 p en unidades
- Tornillos de 3/16
- Tuercas 3/8"
- Tuercas 5/8"
- Tuercas de 1/4
- Tuercas súper grandes
- Tubo redondo
- Perillas grandes
- Perillas pequeñas
- Perillas pequeñas en proceso
- Pernos 3/8"
- Pernos medianos
- Pernos pequeños
- Rodelas 1/4
- Rodelas 5/16
- Rodelas 3/8
- Rulimanes
- Abrazaderas Galván 3/4"
- Abrazaderas 1

Todo el material que se utiliza para la elaboración de los productos, son almacenados en una bodega y se saca en la medida que se requiere.

En el proceso de producción no se generan desperdicios en grandes cantidades, el material sobrante es dado al reciclaje; por lo que no se genera un impacto ambiental que afecte a los alrededores de la empresa.

3.5.8 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE EN LA EMPRESA

A continuación tenemos los siguientes pasos

CUADRO N° 17: PROCESO DE PRODUCCIÓN

N° DE OPERACIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1. Recepción de material.	Gerente y contraamaestre	Verificación de planchas de acero inoxidable
2. Medición de planchas.	Contraamaestre y Operarios	Las planchas se miden de acuerdo a las dimensiones que requieran los productos
3. Corte de planchas,	Operarios	Cada ;plancha es cortada de acuerdo a la medición y al producto a elaborar
4. Doblado.	Contraamaestre, Supervisor , Operarios	Se de forma al acero inoxidable
5. Revisión de piezas	Contraamaestre	Cada pieza es revisada para evitar inconformidad
6. Armado de piezas.	Tornero	Se da forma a las piezas
7. Soldadura y remachada	Soldador	Cada pieza es asegurada ya sea por medio de suelda o remaches

N° DE OPERACIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
8. Aplicación de instalaciones	Supervisor , Asesor Técnico	Cada producto es provisto de instalaciones y cañerías de gas
9. Verificación de instalaciones	Asesor Técnico	Buen funcionamiento de instalaciones
10. Armado final.	Operarios	Colocar aditamentos
11. Acabado final.	Gerente, Operarios	Adicionar elementos finales
12. Almacenamiento.	Gerente, Operarios	El producto pasa a ser almacenado y conservado.

Una vez realizada la observación directa en el proceso de producción se ha constatado que solo existen residuos es pocas cantidades de la lámina de tol, que es el material directo para la fabricación de los productos.

Dentro del área de producción también existe una contaminación; que es el ruido, pero es manejado con equipo de protección industrial, que se les entrega a todos los colaboradores

3.5.9 ENTREVISTA APLICADA A LA EMPRESA PARA DETERMINAR UNA AUDITORÍA AMBIENTAL

1. ¿En su empresa se generan residuos durante el proceso de producción de los productos?

Dentro de la empresa no se general residuos en grandes cantidades, sin embargo; el material sobrante es dado a reciclaje.

2. ¿Qué tratamiento se da a los desperdicios ocasionados durante el proceso de producción?

Como los desperdicios no son en grandes cantidades, son dados al reciclaje o a las personas de chatarrización.

3. ¿La empresa se basa en normas de preservación y conservación del ambiente?

La empresa no se basa en normas que preserven y mantengan el ambiente saludable, sin embargo; si en algún momento la empresa se expande y existen mayores residuos de material, se crearía un programa de control.

4. ¿Se ha implementado un programa o normatividad que regula el trabajo cuidando el ambiente?

No existe un programa ni normatividad que regule el trabajo para el cuidado del ambiente.

5. ¿Existe normas de higiene dentro y fuera de la planta de producción?

Dentro de la empresa, si se basan en normas de higiene, puesto que se trata de mantener todo en orden cuidando su imagen personal. Además, cuentan con los implementos necesarios para hacerlo.

6. ¿Piensa usted que su empresa se encuentra en un lugar donde sus proceso de producción no afectan a la sociedad?

La empresa se encuentra en una zona urbana y a través de los ruidos que se generan dentro de la misma, es seguro que afecta a la población cercana.

7. ¿Se mantienen limpias las fachadas, superficies externas de edificios e instalaciones?

La empresa mantiene una buena imagen, todo limpio y en buen estado.

8. ¿Utiliza químicos para la limpieza u otra aplicación dentro de la planta?

La empresa si utiliza químicos como el tinner para la pintura, pero en raras ocasiones, ya que no necesita de pintura el material, como lo es el acero inoxidable.

9. ¿Está en condiciones económicas para implantar un sistema de cuidado al ambiente?

Por el momento no se cuenta con los suficientes recursos, para poder implementar este sistema dentro de la empresa.

3.5.10 INFORME DE AUDITORÍA AMBIENTAL

Al realizar la auditoría ambiental en la empresa se puede señalar lo siguiente en cuanto a resultados de la entrevista:

- En la empresa no se genera residuos en grandes cantidades, sin embargo el poco material sobrante es dado a reciclaje.
- No se basa en normas de preservación del ambiente.
- No existe un programa ni normatividad que regule el cuidado ambiental.
- Se basan en normas de higiene, para mantener una buena imagen con sus clientes.
- También contamina con el ruido que generan las maquinas dentro de la empresa y molesta los alrededores.
- Mantiene la toda la empresa en buen estado y limpia.
- Si utilizan químicos pero en cantidades muy pequeñas y raras veces.

Por lo tanto se puede decir, que la empresa si contamina el ambiente, pero en cantidades mínimas, tratando, en lo posible; de seguir disminuyendo dicho desperdicio. Además a futuro piensa conseguir maquinaria que no provoque mucho ruido.

3.6 AUDITORIA FINANCIERA³⁷

La auditoría financiera es un examen objetivo, sistemático y profesional, para conocer con certeza cuál es la situación de los estados financieros de una empresa, con el objeto de observar exhaustivamente el cumplimiento de los principios de contabilidad.

Tiene como finalidad verificar la razonabilidad de los estados financieros, para lo cual deberán evaluarse los controles internos y verificar el cumplimiento de las disposiciones legales internas y externas pertinentes.

Está orientada a identificar las falencias que presenten en la empresa y a emitir un informe de las observaciones pertinentes y recomendaciones para cambiar esta realidad negativa de las cifras presentadas en dichos estados.

3.6.1 ALCANCE

Es emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras mostradas en los estados financieros en su conjunto.

3.6.2 OBJETIVOS

3.6.2.1 OBJETIVO GENERAL

Examinar si la información que se encuentra, está registrada en los libros contables de la empresa, si es correcta y favorable.

³⁷SCHROEDER, ROGER G. "Administración de Operaciones".- Ed. Mc. Graw Hill. México, 1992 3° edición.

3.6.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Constatar si la empresa cuenta con estados financieros para conocer la situación actual de la empresa.
- Confirmar que la empresa cuenta con un reglamento interno y externo.
- Valorar cada una de las transacciones en unidades monetarias para llevar el control de los resultados de los estados financieros.
- Investigar si la razonabilidad de los resultados financieros de las operaciones realizadas están conforme a las normas de auditoría.
- Realizar un estudio y evaluación del control interno mediante las herramientas y elementos necesarios.
- Analizar la veracidad de los estados financieros.

3.6.3 PROCEDIMIENTOS

Dependiendo del caso de cada empresa tenemos:

- Estimulación y valoración de los controles internos.
- Determinación de la muestra que se va a estudiar.
- Indagar en la empresa la existencia de registros contables.
- Revisar los estados financieros.
- Evaluar los estados financieros.
- Analizar las operaciones del área financiera.
- Elaborar un borrador sobre el informe.
- Discusión del borrador.
- Desarrollo de los hallazgos.

- Presentación del informe.
- Propuesta

3.6.4 TÉCNICAS DE AUDITORIA

- Estudio general.
- Análisis de saldos y movimientos.
- Inspección.
- Observación
- Desarrollo del cuestionario.
- Encuesta.

3.6.5 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Si consideramos que los puntos débiles le colocan a la empresa en una posición desfavorable frente a la competencia y al mercado, entonces la tendencia debe ser a lograr materializar un programa financiero que pueda plantearse objetivos claros, para poner en marcha un análisis financiero que conduzca al éxito; ya que éste depende del control entre las diferentes actividades que se encuentran involucradas en el rendimiento financiero.

3.6.6 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Presentaremos la aplicación de Control Interno como un proceso que la administración de una empresa debe tener para una seguridad razonable; que las actividades se realicen con eficiencia, efectividad y economía, para conseguir que toda la información y los resultados sean confiables.

Se vio la necesidad de aplicar el Control Interno, ya que constituye un plan organizacional permitiendo que toso se maneje correctamente y de acuerdo a los objetivos planteados:

- Facilitar la toma de decisiones de la administración.

- Alcanzar las metas propuestas de la empresa.
- Salvaguardar los bienes.
- Ampliar la productividad.
- Mantener un clima laboral con tranquilidad.

EMPRESA MECÁNICA LINCOLN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ÁREA: FINANCIERA

CUADRO Nº 18: CONTROL INTERNO ÁREA FINANCIERA

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La empresa lleva contabilidad?		X		
2	¿La empresa cuenta con un manual contable para la realización de sus estados?		X		
3	¿Cuenta con un paquete contable para facilitar el manejo y control de su contabilidad?		X		
4	¿Existe una persona específica para el manejo del dinero?		X		Es manejado por el gerente de la empresa.
5	¿Se le notifica por escrito a la persona que será responsable del manejo del dinero?		X		
6	¿La persona encargada de manejar el dinero se encuentra debidamente caucionada?		X		
7	¿Cuenta con la elaboración de estados financieros?		X		El gerente maneja únicamente facturas

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
8	¿Por cada ingreso a caja, se elabora un documento que respalde aquella operación?		X		
9	¿Los formularios de ingreso a caja se encuentran pre-enumerados?		X		
10	¿Los formularios de ingreso a caja son sellados y firmados en el momento de su elaboración?		X		
11	¿Los valores que se reciben en caja se depositan en forma íntegra?		X		
12	¿Existe un fondo de caja chica para gastos menores y urgentes?		X		
13	¿Existe una normatividad para el manejo del fondo de caja chica?		X		
14	¿La persona encarga del fondo de caja chica es independiente del encargado del manejo del dinero?		X		
15	¿Está definido que el fondo de caja chica es para cubrir gastos únicamente necesidades urgentes y de monto limitado		X		
16	¿La reposición del fondo de caja chica se realiza mensualmente?		X		Se lo realiza diariamente
17	¿Se efectúan arquezos de fondos de caja chica en forma permanente y sorpresiva?		X		
18	¿El personal del área financiera tiene una oficina independiente del resto de las áreas?		X		

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
19	¿Las operaciones que realiza la empresa son registradas diaria y oportunamente?		X		
20	¿Las declaraciones son realizadas y entregadas con todos sus documentos de reportes?		X		
21	¿La empresa cuenta con un presupuesto anual?		X		
22	¿Cubre el presupuesto anual todas las funciones y actividades de la empresa?	X			
23	¿Existe un control presupuestal para los gastos?	X			

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

EMPRESA MECÁNICA LINCOLN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUENTA: CAJA

CUADRO Nº 19: CONTROL INTERNO, CAJA

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe en la empresa un manual de procedimientos para el manejo de la cuenta caja?		X		
2	¿Por cada ingreso de dinero se elabora un documento de INGRESO A CAJA?		X		
3	¿Se lleva un registro enumerado de los documentos de ingreso a caja?		X		
4	¿Los valores que se reciben en caja, se depositan en forma íntegra?		X		
5	¿Se elabora un informe diario en el cual constan todos los ingresos?		X		
6	¿Se realizan arqueos de caja en forma periódica?		X		
7	¿Se efectúa algún pago con la cuenta caja?				

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

EMPRESA MECÁNICA LINCOLN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUENTA: BANCOS

CUADRO Nº 20: CONTROL INTERNO, BANCOS

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe en la empresa un manual de procedimientos para el manejo de la cuenta bancos?		X		
2	¿Los dineros de la empresa cuenta se encuentran centralizados en un solo banco?	X			
3	¿En la empresa todos los pagos se efectúan mediante cheques?		X		
4	¿Se emiten cheques en blanco o al portador?	X			
5	¿Se archiva en forma secuencial los cheques girados y pagados que devuelve el banco?		X		
6	¿Se efectúan mensualmente conciliaciones bancarias?		X		
7	¿La emisión de los cheques es con forma conjunta de los propietarios?		X		

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

EMPRESA MECÁNICA LINCOLN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUENTA: INVENTARIOS

CUADRO Nº 21: CONTROL INTERNO, INVENTARIOS

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe en la empresa un manual de procedimientos para el manejo de la cuenta inventarios?		X		
2	¿Las funciones de compras, ventas y almacenamiento se encuentran separadas?		X		
3	¿La empresa cuenta con un sistema Kardex de inventarios de materiales y productos terminados?		X		
4	¿Se efectúa tomas físicas periódicas de los materiales y productos?	X			
5	¿Están registradas las existencias de materiales al costo de adquisición?		X		
6	¿Está prohibido el ingreso de personal no autorizado al lugar donde se almacenan los materiales y productos?	X			

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

EMPRESA MECÁNICA LINCOLN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUENTA: ACTIVOS FIJOS

CUADRO Nº 22: CONTROL INTERNO ACTIVOS FIJOS

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe en la empresa un manual de procedimientos para el manejo de la cuenta activos fijos?		X		
2	¿Existe una persona responsable del manejo y control de activos fijos?	X			
3	¿Se efectúan cotizaciones previas a las compras de activos fijos?		X		
4	¿Todos los activos fijos se encuentran contabilizados?		X		
5	¿Los activos fijos adquiridos por la empresa tienen garantía?	X			
6	¿Los activos fijos de la empresa están asegurados?		X		

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

EMPRESA MECÁNICA LINCOLN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUENTA: CAPITAL SOCIAL

CUADRO Nº 22: CONTROL INTERNO, CAPITAL SOCIAL

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La aportación de dinero a la empresa es en efectivo?	X			
2	¿El gerente es el responsable legal de esta cuenta?	X			
3	¿Todo el capital social se encuentra suscrito y pagado?	X			
4	¿Se maneja una cuenta auxiliar de accionistas?			X	
5	¿Se tiene toda la información y datos de los accionistas?			X	
6	¿Existe la correcta distribución de utilidades?	X			

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

EMPRESA MECÁNICA LINCOLN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUENTA: VENTAS

CUADRO Nº 23: CONTROL INTERNO, VENTAS

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se realiza un estudio de mercado para conocer la aceptación del producto a vender?		X		
2	¿Se tiene identificada a la competencia?	X			
3	¿Se controla adecuadamente las órdenes de venta?	X			
4	¿Se dispone de un plan, programa y estrategias de ventas?		X		
5	¿Se dispone de un manual de procedimientos de ventas?		X		
6	¿Se cuenta con transporte para la distribución del producto?	X			
7	¿Se utiliza una lista de precios autorizada?		X		
8	¿Se examinan las ventas independientemente del departamento de contabilidad?	X			

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

EMPRESA MECÁNICA LINCOLN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUENTA: GASTOS

CUADRO Nº 24: CONTROL INTERNO, GASTOS

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Está centralizada la aprobación de gastos?		X		
2	¿Se formula por escrito las autorizaciones para los gastos?		X		
3	¿Se verifican debidamente las facturas, los precios?	X			
4	¿Está centralizada la aprobación de los gastos?		X		
5	¿Se formula por escrito las autorizaciones para los gastos?	X			

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

3.6.7 INFORME DEL CONTROL INTERNO

CAJA: Se determina que en esta cuenta existen inconvenientes con el efectivo que se recibe y egresa de la empresa, porque no cuenta con un registro numerado de las cuentas de cada ingreso y egreso de dinero. Por lo que en el estado financiero no se encuentra estipulado y no aparecerá en su contabilización.

BANCOS: Se ha revisado esta cuenta, donde se encontró que la empresa tiene una cuenta bancaria. Se la maneja con chequera, depósitos y retiros de la cuenta.

INVENTARIOS: Se maneja de una manera incorrecta puesto que no disponen de un auxiliar de inventarios donde se visualice la existencia de los materiales a fin de mantener la información al momento requerido.

CAPITAL SOCIAL: Esta cuenta es manejada por el propietario y no existe ningún problema.

VENTAS: Esta cuenta mantiene un normal movimiento.

GASTOS: Esta cuenta es debidamente controlada, por lo que no existen problemas, todo es registrado.

3.6.7.1 EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS CONTABLES:

Al haber realizado los respectivos cuestionarios de Control Interno, al Área Financiera, se ha detectado que no existe una normatividad para el manejo de caja chica, sus reposiciones son diarias y no se las hace mensualmente.

3.6.7.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Con el fin de detectar amenazas financieras, se procederá a realizar una encuesta al gerente de la empresa, considerando aspectos como:

- Manuales Financieros.
- Formularios de ingreso.
- Fondos de caja chica.
- Presupuesto anual.
- Estados financieros.
- Centralización de los dineros a la empresa.

Estos aspectos serán valorados y el gerente es que dará la aceptación.

3.6.7.3 INDAGAR EN LA EMPRESA LA EXISTENCIA DE REGISTROS CONTABLES

- Al haber realizado las respectivas encuestas dentro del área Financiera de la empresa, se pudieron notar que no existen registros contables que permitan un desarrollo adecuado de las actividades económicas que se realizan dentro de la misma.

3.6.7.4 REVISAR LOS ESTADOS FINANCIEROS

- Al revisar las operaciones de la empresa, se observó que no existe un manual contable para realizar la contabilidad.

3.6.7.5 EVALUAR LOS ESTADOS FINANCIEROS

- Al realizar la respectiva evaluación de las distintas operaciones de la empresa, se observó que si poseen factureros aprobados por el Servicio de Rentas Internas.

3.6.7.6 ANALIZAR LAS OPERACIONES DEL ÁREA FINANCIERA

- Las operaciones que se realizan diariamente en la empresa, son registradas y selladas de acuerdo a la fecha en que se las ha realizado.

3.6.8 ELABORAR UN BORRADOR SOBRE EL INFORME

Después de haber realizado el cuestionario de control interno al gerente propietario, se ha detectado los siguientes problemas dentro de la empresa; que han venido afectando de alguna manera el área Financiera, detallados a continuación:

- La empresa no cuenta con un manual contable para la realización de sus operaciones.

- No se cuenta con un programa contable para registrar las actividades de la empresa; de una manera rápida.
- No existe una normatividad para el manejo de caja chica.
- La reposición del fondo de caja chica no se lo realiza mensualmente, sino al día.
- La empresa no cuenta con un presupuesto anual que le permita el normal funcionamiento del área financiera.

3.6.9 DISCUSIÓN DEL BORRADOR

- Luego de haber realizado el borrador del informe con respecto a la Auditoría Financiera, se procedió a dar lectura ante el gerente, dando a conocer los problemas que se han detectado y que afectan al área financiera.

3.6.9.1 DESARROLLO DE LOS HALLAZGOS

Con las respuestas obtenidas del cuestionario, se encontraron hallazgos que se presentarán a continuación, que serán analizados a través de las causas, consecuencias y la importancia de la existencia dentro de la empresa.

- Inexistencia de un manual contable para la realización de las operaciones de la empresa.
- No cuenta con un paquete contable para facilitar el manejo y control de la contabilidad de la empresa.
- Inexistencia de una contabilidad.
- Inexistencia de un control de inventarios.

- No cuenta con un presupuesto anual que permita el normal funcionamiento del área financiera.

3.6.10 PRESENTACIÓN DEL INFORME

Riobamba, 29 de Octubre del 2012

Sr. Salomón Santillán

GERENTE PROPIETARIO DE MECÁNICA LINCOLN

Ciudad.

Hemos realizado la Auditoría Financiera de la Mecánica LINCOLN, a las operaciones financieras, que son responsabilidad de la gerencia de la empresa; nuestra responsabilidad es únicamente expresar una opinión sobre la situación económica-financiera.

La Auditoria fue efectuada bajo Normas Internacionales de Auditoria y Principios de Contabilidad.

Las operaciones financieras, presentan una razonabilidad: en todos sus aspectos materiales, la posición financiera y los resultados de las operaciones que se manejan dentro de la empresa, al 30 de septiembre del 2012 de acuerdo con las Normas Internacionales.

RESPONSABLES:

SANDRA CEVALLOS

PABLO SANTILLÁN

3.6.11 PROPUESTA:

Al tener la aceptación por parte del gerente propietario de la empresa y encontrar las siguientes falencias:

- Inexistencia de un manual contable para la realización de las operaciones de la empresa.

- No cuenta con un paquete contable para facilitar el manejo y control de la contabilidad de la empresa.

- Inexistencia de una contabilidad.

- Inexistencia de un control de inventarios.

- No cuenta con un presupuesto anual que permita el normal funcionamiento del área financiera.

La propuesta de seguir realizando la auditoría continúa.

3.6.12 ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y PROPUESTA DEL PAQUETE CONTABLE

3.6.12.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

La empresa, al 27 de octubre, permite realizar la Auditoría Financiera, con toda la información que se recopiló, se presentará para medir el grado de confiabilidad en la situación financiera y saber si son razonables al momento de la toma de decisiones.

A continuación presentaremos la contabilidad propuesta, el mismo que cuentas con la información necesaria que fue brindada por el gerente propietario y su Asesora Contable.

3.6.13 INFORME ACTUAL

3.6.13.1 HERRAMIENTAS DE MECÁNICA LINCOLN

CUADRO Nº 25: HERRAMIENTAS DE LA EMPRESA

CANTIDAD	HERRAMIENTAS DE PRODUCCIÓN
6	Sierras
2	Remachadora de mano
3	Pico de loro
3	Remachadora de acordeón
1	Santiago
1	Compás
5	Tuerca derecha
3	Tuerca izquierda
8	Llave de tubo
4	Combos
1	Martillos
3	Alicates
5	Escuadras
12	Llave de boca
32	Llave de corona
4	Vandiador
2	Cinzel
14	Desarmadores
1	Calador
1	Cepillo de acero
9	Taladro manual

CANTIDAD	HERRAMIENTAS DE PRODUCCIÓN
1	Extintores
1	Bomba de agua
2	Oxígenos

FUENTE: Sr. Salomón Santillán. Gerente Mecánica LINCOLN

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

MAQUINARIA ENCONTRADA EN LA EMPRESA

CUADRO Nº 26: MAQUINARIA

CANTIDAD	MAQUINARIA Y EQUIPO
4	Soldadoras eléctricas
2	Soldadora autógena
3	Tornos de mesa
3	Esmeriles
2	Dobladores de tol
2	Compresores
1	Torno pequeño
3	Taladros de pedestal
1	Cortadora
1	Soldadora de tig
1	Toquelador
6	Entenallas
1	Soldadora de punta
1	Guillotina
1	Prensa
1	Rola
3	Amoladora
1	Sierra de vai-ven

CANTIDAD	MAQUINARIA Y EQUIPO
1	Sierra de disco
2	Fresadoras
1	Bomba de agua
2	Cilindros GN
2	Tanques de oxigeno
2	Soldadoras TIG

FUENTE: Sr. Salomón Santillán. Gerente Mecánica LINCOLN

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

EQUIPO DE OFICINA DE LA MECÁNICA

CUADRO Nº 27: EQUIPO DE OFICINA

EQUIPO DE OFICINA		PAPELERÍA	
2	Escritorios	10	Sellos
1	Computador	2	Factureros
1	Fax teléfono	2	Notas de ventas
2	Sillones giratorios	4	Esferos
4	Sillas		Papelería en general
1	Tándem		
1	Mesa		

FUENTE: Sr. Salomón Santillán. Gerente Mecánica LINCOLN

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

3.6.15 INFORME DE LA AUDITORIA FINANCIERA

- Se presentó al gerente de la empresa un formato de kardex que podría utilizar a futuro para llevar en orden el material directo, indirecto y en proceso.
- Se realizó un estado de situación inicial, en la cual están la cuentas: bancos, inventarios, se detalla los artículos terminados, edificios, maquinaria,

herramientas, equipo de oficina; como también cuentas por pagar, préstamos bancarios, aporte al iess, capital social.

- También se realizó un estado de resultados; que aparentemente salió negativo, pero no es de preocuparse, ya que la empresa si ha tenido ventas, pero aún posee inventarios.
- Al final se realizó un balance general, donde se puede observar ya claramente la situación de la empresa.
- La empresa debe seguir vendiendo sus productos para que la utilidad aumente.

3.6.13.2 DETALLE DE LA PROPUESTA A LA EMPRESA MECÁNICA LINCOLN

KARDEX										
ARTICULO: MATERIAL INDIRECTO							CÓD. REFERENCIA			
UNIDAD DE MEDIDA: UNIDAD					EX. MÍNIMA					
PROVEEDORES:										
MÉTODO DE VALORACIÓN		FIFO			LIFO			OTROS		
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL
	Brocas de metal ¼"							29	0,74	21,46
	Brocas de metal 3/32"							39	0,84	32,76
	Brocas de metal 3/16"							44	1,15	50,60
	Brocas 3/8							27	1,10	29,70

	Brocas 5/16							19	0,77	14,63
	Brocas de acero rapio en sobres							3	1,50	4,50
	Clavos 1							36	0,01	0,36
	Clavos grandes							36	0,02	0,72
	Elástico expandible en metros							5	3,00	15,00
	Hornillas grandes							75	1,50	112,50
	Hornillas grandes 1							2	1,50	3,00
	Hornillas medianas							66	1,00	66,00
	Hornillas medianas 1							26	0,90	23,40
	Hornillas pequeñas domesticas							106	0,50	53,00
	Tornillos de 11/2 p en unidades							1000	0,67	670,00
	Tornillos de 3/16							50	0,88	44,00
	Tuercas 3/8"							104	6,66	692,64
	Tuercas 5/8"							52	22,65	1177,80
	Tuercas de 1/4							400	5,66	2264,00
	Tuercas súper grandes							10	25,70	257,00
	Tubo redondo							1	10,53	10,53
	Perillas grandes							127	5,00	635,00
	Perillas pequeñas							351	1,50	526,50
	Perillas pequeñas en proceso							20	0,80	16,00
	Pernos 3/8"							9	7,34	66,06
	Pernos medianos							66	0,80	52,80
	Pernos pequeños							95	0,30	28,50
	Rodelas 5/16							1708	0,30	512,40
	Rodelas 3/8							81	0,35	28,35
	Rulimanes							5	0,23	1,15
	Abrazaderas Galván 3/4"							174	0,08	13,92
	Abrazaderas 1							202	0,05	10,10

FUENTE: Sr. Salomón Santillán. Gerente Mecánica LINCOLN

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

KARDEX										
ARTICULO: MATERIAL INDIRECTO TERMINADO										
UNIDAD DE MEDIDA: UNIDAD										
PROVEEDORES:										
MÉTODO DE VALORACIÓN								OTROS		
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANT	V. UNIT.	V. TOTAL	CANT	V. UNIT.	V. TOTAL	CANT	V. UNIT.	V. TOTAL
	Perillas grandes							114	3,00	342,00
	Caja de herramientas							1	45,00	45,00
	Canastillas							4	9,50	38,00
	Cañería de cobre							1	16,00	16,00
	Quemadores de hierro fundido G							22	12,00	264,00
	Quemadores de hierro fundido p							30	9,50	285,00
	Quemadores de aluminio #5							10	6,25	62,50
	Quemadores medianos 2							45	3,50	157,50
	Quemadores medianos 3							26	3,00	78,00
	Reductor de presión 1-15 PS							12	35,00	420,00
	Remache ciego 1							1000	0,40	400,00
	Remache ciego 1/8							350	0,02	7,00
	Remache ciego 2							1000	0,23	230,00
	Llaves grandes industriales							110	6,40	704,00
	Llaves sin pitón							334	7,30	2438,20
	Mangueras para gas							3	95,00	285,00
	Perillas medianas							35	1,20	42,00

**3.6.14 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL ESTADO DE SITUACIÓN
INICIAL A MECÁNICA LINCOLN**

<p align="center">MECÁNICA LINCOLN INVENTARIO INICIAL AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012</p>							
CANT.	UNID	CONCEPTO	V. UNIT.	REF.	PARCIAL	DEBE	HABER
		BANCO				750,00	
		Banco Internacional			750,00		
		INVENTARIOS				19.813,74	
		Materiales directos			3.901,54		
		Materiales indirectos			5.772,20		
		Artículos terminados			10.140,00		
2		Horno para pizza	1.100,00	2.200,00			
1		Cocina industrial de 2 quemadores	340,00	340,00			
2		Cocina simple de 3 quemadores	300,00	600,00			
1		Maquina Brosterizadora	3.600,00	3.600,00			
1		Molino eléctrico	1.000,00	1.000,00			
1		Horno giratorio para 24 pollos	2.400,00	2.400,00			
		EDIFICIOS				60.000,00	
		Edificio evaluado			60.000,00		
		MAQUINARIA Y EQUIPO				8.000,00	
		Maquinaria industrial Avanzada			8.000,00		
		HERRAMIENTAS				1.500,00	
		Herramientas evaluadas			1.500,00		
		EQUIPO DE OFICINA				2.000,00	
		Utensilios para oficina			2.000,00		
		VEHÍCULOS				40.000,00	
2		Vehículos para el transporte	20.000,00	40.000,00	40.000,00		
		CUENTAS POR PAGAR					12.000,00
		PRÉSTAMO BANCARIO					50.000,00
		APORTE AL IESS					3.200,00
		CAPITAL SOCIAL					66.863,74
		TOTAL				132.063,74	132.063,74

FUENTE: Sr. Salomón Santillán. Gerente Mecánica LINCOLN

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

MECÁNICA LINCOLN
INVENTARIO INICIAL
AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		\$ 20.563,74
Bancos	\$ 750,00	
Inventarios	<u>\$ 19.813,74</u>	
Material Directo	\$ 3.901,54	
Material indirecto	\$ 5.772,20	
Artículos		
Terminados	<u>\$ 10.140,00</u>	
ACTIVOS NO		
CORRIENTES		\$ 111.500,00
Edificios	\$ 60.000,00	
Maquinaria y equipo	\$ 8.000,00	
Herramientas	\$ 1.500,00	
Equipo de oficina	\$ 2.000,00	
Vehículos	<u>\$ 40.000,00</u>	
TOTAL ACTIVOS		<u>\$ 132.063,74</u>
PASIVO		\$ 65.200,00
Cuentas por pagar	\$ 12.000,00	
Préstamo bancario	\$ 50.000,00	
Aporte IESS	<u>\$ 3.200,00</u>	
PATRIMONIO		\$ 66.863,74
Capital social	\$ 66.863,74	
TOTAL PASIVO Y		
PATRIMONIO		<u>\$ 132.063,74</u>

Sr. Salomón Santillán
GERENTE

Lic. Nancy Martínez
CONTADOR

FUENTE: Sr. Salomón Santillán. Gerente Mecánica LINCOLN

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

MECÁNICA LINCOLN
MECÁNICA LINCOLN
INVENTARIO INICIAL
AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012

VENTAS		\$ 45.000,00
Costos de ventas		\$ 36.683,74
Inventario inicial	\$ 19.813,74	
Compras netas	\$ 16.870,00	
Inventario final	\$ 36.683,74	
UTILIDAD EN VENTAS		\$ 8.316,26
GASTOS OPERACIONALES		\$ 15.076,67
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 14.876,67	
Sueldos y salarios	\$ 5.000,00	
Gasto mantenimiento	\$ 80,00	
Servicios básicos	\$ 30,00	
depreciaciones	\$ 9.766,67	
GASTO DE VENTAS	\$ 200,00	
Publicidad	\$ 200,00	
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (6.760,41)
GASTOS FINANCIEROS	\$ 90,00	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ (6.850,41)

Sr. Salomón Santillán
GERENTE

Lic. Nancy Martínez
CONTADOR

FUENTE: Sr. Salomón Santillán. Gerente Mecánica LINCOLN
ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

BALANCE GENERAL
AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012

ACTIVO			PASIVO	
DISPONIBLE			CORRIENTE	\$ 65.200,00
Bancos		750,00	Cuentas por pagar	\$ 12.000,00
Inventarios		<u>\$ 19.813,74</u>	Préstamo bancario	\$ 50.000,00
Material Directo	\$ 3.901,54		Aporte IESS	<u>\$ 3.200,00</u>
Material indirecto	\$ 5.772,20			
Artículos Terminados	\$ 10.140,00			
ACTIVOS NO CORRIENTES		105.733,33	PATRIMONIO	\$ 60.013,33
Edificios	\$ 60.000,00	\$ 57.000,00	Capital social	\$ 66.863,74
Dep. Acumul	<u>\$ (3.000,00)</u>		Utilidad neta del ejercicio	<u>\$ (6.850,41)</u>
Maquinaria y equipo	\$ 8.000,00	\$ 6.400,00		
Dep. Acumul	<u>\$ (1.600,00)</u>			
Herramientas	\$ 1.500,00	\$ 1.000,00		
Dep. Acumul	<u>\$ (500,00)</u>			
Equipo de oficina	\$ 2.000,00	\$ 1.333,33		
Dep. Acumul	<u>\$ (666,67)</u>			
Vehículos	\$ 40.000,00	\$ 36.000,00		
Dep. Acumul	<u>\$ (4.000,00)</u>			
		<u>\$</u>		
TOTAL ACTIVO		126.297,07	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 126.297,07

Sr. Salomón Santillán
GERENTE

Lic. Nancy Martínez
CONTADOR

3.7 AUDITORIA DE SISTEMAS

La auditoría de sistemas, permite conocer cómo se manejan los recursos informáticos, hasta procesos no automatizados dentro de la empresa.

El análisis de los diferentes dispositivos o periféricos, tanto de entrada como de salida, van a permitir optimizar la utilización de cada uno de ellos.

3.7.1 ALCANCE

Será todos los departamentos que tengan que ver con el manejo de los recursos informáticos o dispositivos de computación.

3.7.2 OBJETIVOS:

- Comprobar si la empresa cuenta con un programa informático que permita la automatización de los datos.

- Valorar el desempeño de los diferentes recursos informáticos y resolver problemas que se presenten.

- Estimar y dar seguimiento oportuno al conjunto de proyectos de auditoría informática que serán ejecutados en un plazo determinado.

- Conocer las características del software y hardware de los equipos utilizados en la empresa.

3.7.3 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE SISTEMAS

Existen algunas metodologías y todas dependen de lo que se pretenda revisar o analizar, pero como estándar las cuatro fases básicas de un proceso tenemos:

- Estudio preliminar
- Revisión y evaluación de controles y seguridades.
- Examen detallado de áreas críticas.
- Comunicación de resultados.

3.7.4 PROCEDIMIENTOS

- Efectuar un estudio y evaluación del control interno.
- Determinar la muestra.
- Averiguar los programas
- Cumplir con las normas, procedimientos y estándares establecidos.
- Verificar los paquetes que se ha instalado en el computador.

3.7.5 REVISIÓN DE LOS CONTROLES DE LA GESTIÓN SISTEMÁTICA DE LA EMPRESA

Normas

Al analizar todos los procedimientos de la empresa, se ha podido determinar que no existen manuales que coordinen y dirijan las operaciones y trabajos que deben realizarse dentro del área de computación.

Se necesita de una sola persona dentro de esta área, será la única que tome las decisiones acerca de la información que va a manejar.

Funciones

Las funciones que la empresa maneja a través de un ordenador es el de registrar las ventas, entrada y salida de materia prima y productos terminados; mantener almacenado información acerca de cómo producir otros artículos, formulas y proceso de producción que se aplican en la empresa.

La empresa realiza actividades los seis días de la semana, por lo que se utiliza el ordenador para:

- Pedidos por cubrir en un determinado día.
- Cantidad de unidades que se necesita para entregar a un cliente.
- Listado de proveedores de la empresa.
- Producción diaria por cada tipo de productos.
- Control de las ventas diarias y mensuales.

3.7.5.1 DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS

RECURSOS

Se debe detallar los recursos que posee la empresa para realizar sus actividades informáticas.

HARDWARE

- Computador Tipo Laptop
- Marca HP Premium Sound
- Lector de DVD
- Web Cam

ANÁLISIS:

Al haber efectuado los requerimientos, la empresa cuenta con un computador, tiene la facilidad de que es portátil, es apto para las actividades a realizarse en la empresa y fuera de ella.

SOFTWARE BÁSICO

SISTEMA OPERATIVO: WINDOWS XP

UTILITARIOS: OFFICE 2010

INTERNET

ANÁLISIS:

Dentro de los componentes en lo que a software, cuenta con un sistema operativo Windows XP, lo que le permite tener mayor seguridad y estabilidad al momento de realizar actividades importantes.

Ha implementado el servicio de internet para una mayor facilidad en actualizaciones de productos.

Dentro de los paquetes informáticos, la empresa no maneja ningún programa de control de clientes y proveedores; aunque si trabaja con una lista de clientes.

3.7.6 PLAN DE CONTINGENCIA

Con la finalidad de salvaguardar los recursos informáticos de la empresa, se ha visto la necesidad de crear un plan de contingencia.

**PLAN DE CONTINGENCIA
MECÁNICA LINCOLN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE SISTEMAS**

CUADRO Nº 28: PROGRAMA DE AUDITORIA DE SISTEMAS

PROBLEMA	INCIDENCIA				RECOMENDACIÓN
	MUY ALTO	ALTO	MEDIANO	BAJO	
No existen normas que permitan controlar el recurso informático.		X			Crear normas e implementar controles aplicables a los recursos informáticos.
Falta de mantenimiento en lo a software se refiere		X			Realizar mensualmente un análisis y verificación del estado del sistema operativo
Existencia de archivos no necesarios para la empresa.					Cuáles son los archivos necesarios para la empresa, para ganar espacio en el disco
No cuenta con un programa de registro de clientes y proveedores de la empresa				x	Elaborar un programa de registro que beneficie a la empresa.
No existe un control adecuado de inventarios		X			Implementar un programa contable, para poder registrar las operaciones, en EXCEL.
No existen libros contables para saber la situación de la empresa.		X			Implementar un programa donde se lleve toda la contabilidad y movimientos de la empresa.

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

Se debe observar la vida útil del computador, además se debe tener respaldos en medios magnéticos tales como: flash memory y CD.

Se realizó un cuestionario para conocer los aspectos que afectan a la empresa.

CUADRO Nº 29: ASPECTOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Su departamento tiene un sistema para el trabajo continuo.		X		
2	Existe un manual de procedimientos de los sistemas.		X		
3	Existe un control para los sistemas.		X		
4	Se realiza un sistema permanente para la implementación de nuevos sistemas.		X		
5	Existen contratos vigentes de servicio de mantenimiento.		X		

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Sandra Cevallos, Pablo Santillán

3.7.7 INFORME DE AUDITORÍA DE SISTEMAS

Se ha realizado la respectiva auditoria al departamento de computación, que se encuentra en la misma área administrativa, se ha notado que el computador existente; no solo se lo utiliza para trabajos concernientes a la empresa, sino también a otros asuntos.

Se ha dado a conocer que todo documento debe ser respaldado, además que debe buscar asesoramiento para incrementar programas, para manejo de contabilidad en red.

3.8 AUDITORIA TRIBUTARIA

La auditoría tributaria, se refiere al estudio de los impuestos, tributos, tasas; exigidos por el estado a las empresas.

Tiene como fin establecer la relación que tiene la empresa con el Servicio de Rentas Internas, que es el ente regular dentro del país.

La tributación es muy importante, es el medio para la recaudación de fondos, ayuda a que las personas tengan una mejor calidad de vida y el desarrollo del país.

3.8.1 ALCANCE:

Se enmarca en el pago de aportes, impuestos y tributos que la empresa realiza a las entidades sujetas a crédito fiscal.

Conocer si la empresa paga puntualmente sus impuestos, por medio de algún sistema informático o personalmente.

3.8.2 OBJETIVOS:

- Verificar si la empresa está afiliada a la Asociación de Mecánicos de Chimborazo.
- Conocer si la empresa se encuentra legalmente inscrita en el Servicio de Rentas Internas.
- Constatar si la empresa efectúa las declaraciones de impuestos en el tiempo designado.
- Determinar si la empresa cuenta con un asesor contable para llevar sus registros.

- Comprobar si la empresa realiza sus compras y ventas con los documentos pertinentes.

3.8.3 PROCEDIMIENTOS

- Verificar si la empresa tiene documentos que respalden su inscripción.
- Revisar las facturas de compras y ventas.
- Determinar cuál es la persona encargada de las declaraciones.

3.8.4 ESTUDIO DE LA EMPRESA Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Se analizará los controles previos para el normal desenvolvimiento en la tenencia de facturas, notas de venta y presentación al ente fiscalizador.

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DE AUDITORÍA TRIBUTARIA

1. ¿Está afiliado a alguna Asociación de Artesanos?

Mecánica Lincoln si se encuentra afiliada a la Asociación de Artesanos Calificados.

2. ¿En qué año se afilió a la Asociación de Artesanos?

La empresa está afiliada a la Asociación desde el 13 de Agosto de 1970 y sigue siendo socio de la misma.

3. ¿Ésta empresa posee RUC y cuál es el numero?

La empresa si consta legalmente en el Servicio de Rentas Internas, con el RUC numero: 0600572119.

4. ¿Con qué porcentaje aporta al Servicio de Rentas Internas?

La empresa se encuentra exenta de pagar porcentaje en sus impuestos según el art. 9 de la Ley de Fomento Artesanal.

5. ¿Cuál es la actividad propia de la empresa?

La actividad propia es la producción y comercialización de productos en acero inoxidable como cocinas, hornos, freidoras, asaderos, etc., todo producto que tenga que ver con acero.

6. ¿Emite facturas por las ventas de sus productos?

La empresa si emite facturas en cada venta de sus diferentes productos, con toda la legalidad del caso.

7. ¿Desde qué cantidad factura?

Se facturan todas las ventas que se realizan, como lo estipula la ley.

8. ¿Recibe facturas de compras por adquisición de materiales?

Sí, se recibe las respectivas facturas por cada compra que se realiza para beneficio de la empresa, puesto que se debe emitir y exigir facturas, para crear una cultura tributaria ejemplo.

9. ¿Cuenta con un programa computarizado para el pago de impuestos?

No cuenta la empresa con un programa, tiene un asesor contable, quien se encarga de pagar los impuestos.

3.8.5 DIAGNÓSTICO

- La empresa está legalmente registrada en la Asociación de Artesanos Calificados.

- Está inscrito en el Servicio de Rentas Internas, posee su respectivo RUC y cumple con sus obligaciones tributarias.
- Emite y recibe sus respectivas facturas.

- Las facturas son archivadas para entrega al asesor contable.

- El asesor contable es quien ordena las facturas para constatar el valor tributario a pagar.
- Los pagos son semestrales.

- No poseen un programa computarizado para las declaraciones.

3.8.6 INFORME FINAL

Al realizar la entrevista al gerente propietario, con relación al manejo de los aspectos referentes a la tributación, que el Estado exige a través del ente fiscalizador el Servicio de Rentas internas; se conoce que la empresa está al margen cumpliendo con todas las estipulaciones y con todas las leyes pertinentes.

Existe un asesor contable quien es el encargado del pago de los impuestos, es una empresa afiliada a la asociación de artesanos; ésta grava IVA 0% y sus pagos son semestrales, por lo que no existe ningún tipo de problema en este campo.

3.9 AUDITORIA DE MARKETING

La auditoría de marketing es un instrumento idóneo para medir la capacidad de la empresa y el grado de adaptación a su entorno. Por lo que se debe indagar tanto internamente como en el mercado.

Las empresas deben estar pendientes de que si el producto que van a elaborar tiene aceptación por los consumidores.

El mantener un conocimiento profundo y detallado de los cambios constantes en el mercado, es un factor fundamental para la detección de oportunidades y amenazas, para garantizar el éxito de la gestión.

3.9.1 ALCANCE:

Se enfocará en el manejo de las ventas, los canales de distribución y la publicidad de los productos al mercado.

3.9.2 OBJETIVOS:

- Investigar las principales actividades comerciales.

- Obtener información sobre el manejo publicitario de la empresa en los medios de comunicación...

- Determinar el canal de distribución de los productos.

3.9.3 ENTREVISTA AL GERENTE:

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA DE EMPRESAS
ENTREVISTA DE MARKETING**

OBJETIVO: Determinar si la empresa cuenta con medios publicitarios para difundir los diferentes productos, en el mercado.

1. ¿Su empresa realiza publicidad en los diferentes medios de comunicación para ofertar sus productos?

Si realiza publicidad de los productos que fabrica.

2. ¿Qué tipo de publicidad realiza?

Anuncios en el periódico, tarjetas de presentación, auspicios de diferentes eventos que estén a su alcance.

3. ¿En qué medios de comunicación realiza su publicidad?

La publicidad lo realiza en la prensa, por internet y como auspiciantes de eventos.

4. ¿Cada qué tiempo ejecuta la publicidad de sus productos?

Las tarjetas se entregan cada que sea necesario, en la prensa varias veces al año y cada que existan eventos.

5. ¿Existe una persona que realice el trabajo de atención al cliente?

No existe una persona que solo se dedique a atención del cliente, pero la atención es directa con el gerente propietario con la ayuda de su asistente.

6. ¿Conoce su posicionamiento en el mercado frente a la competencia?

Ésta empresa es una de las pioneras que ha existido en Riobamba, aunque no se conoce su posicionamiento son muy pocas las empresas que son competitivas en éste ámbito laboral.

7. ¿Realiza su empresa un estudio de mercado?

Nunca he realizado un estudio de mercado, porque todo lo que se fabrica dentro de la empresa; se vende, pero si estaría dispuesto a crear productos innovadores para satisfacer a todos los posibles clientes potenciales.

8. ¿Los canales de distribución del producto son directos?

Si, ya que el área de ventas se encuentra dentro de la misma empresa, por lo que el trato y entrega es directamente con el cliente.

3.9.5 INFORME FINAL

- No existe publicidad permanente de la empresa, solo lo realiza en la prensa local y en eventos de vez en cuando.
- No cuenta con un servicio especializado de atención al cliente, ni técnicas que permita recopilar información sobre sus opiniones, sugerencias, quejas e inquietudes acerca de los productos.
- No cuenta con una publicidad permanente ni local, peor nacional, a pesar que ya tiene años fabricando los productos, pero lo que la caracteriza es la calidad y acabados de los productos, que es lo que ha mantenido viva a la empresa.

3.10 HALLAZGOS DE LAS AUDITORIAS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DENTRO DE LA EMPRESA:

ÁREA ADMINISTRATIVA

- En la empresa, el señor Gerente es quien se encarga de la administración, la maneja en forma empírica y basada en la experiencia obtenida a través de los años, en la rama de mecánica Industria; artesanalmente.
- Los colaboradores no conocen los objetivos y metas, a pesar que se ha realizado anteriormente documentos.
- La empresa establece estrategias para competir en el mercado, pero no son documentadas.
- Tiene organigramas pero no son conocidos por los colaboradores.
- La empresa cuenta con manuales de funciones que no han sido difundidas por parte de la gerencia, por lo que los colaboradores no saben cuál es su función específica.
- No se delega autoridad a ningún colaborador, ya que el señor gerente es el encargado absoluto del área administrativa.
- Los recursos son debidamente aprovechados dentro de la empresa.
- No existe evidencia de control para las entradas y salidas del trabajo a los colaboradores.
- Se han realizado auditorias, pero no se ha puesto en marcha.

- Los colaboradores de la empresa se sienten a gusto en su trabajo.

CUADRO Nº 30: HALLAZGOS DE LAS AUDITORIA ADMINISTRATIVA

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
El Gerente es quien se encarga de la administración, la maneja en forma empírica y basada en la experiencia obtenida a través de los años, en la rama de mecánica Industria; artesanalmente.	El propietario ha manejado la empresa sin haber estudiado una carrera administrativa	El gerente debe recibir capacitación acerca de formas de administración actuales	Falta de tiempo.	No se encuentra muy informado de nuevos tipos de administración.
Los colaboradores no conocen los objetivos y metas, a pesar que se ha realizado anteriormente documentos.	Los colaboradores no conocen los objetivos.	Realizar una administración por valores.	Falta de difusión y conocimiento	Al conocer los objetivos y metas, los colaboradores se desenvolverían mejor
La empresa establece estrategias para competir en el mercado, pero no son	Poca importancia en temas de estrategia.	Realizar un plan estratégico documentado.	No se ha puesto interés en el tema	No poder aplicar la nuevamente dicha estrategia.

documentadas.				
Tiene organigramas pero no son conocidos por los colaboradores.	La empresa es pequeña	Crear un organigrama funcional.	Existen dos áreas definidas	Aunque pequeña es necesario un organigrama
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
La empresa cuenta con manuales de funciones que no han sido difundidas por parte de la gerencia, por lo que los colaboradores no saben cuál es su función específica.	La empresa ha permitido realizar trabajos, pero no los ha difundido con su personal.	Difundir lo más esencial de los manuales.	Desconocimiento de la función en cada puesto de trabajo.	Colaboradores multifuncionales.
No existe evidencia de control para las entradas y salidas del trabajo a los colaboradores.	No se documenta el material existente dentro de la empresa.	Realizar kardex de material y productos.	Desconocimiento exacto de materiales y productos	Al crear kardex, saber cuándo se termina un material o producto.

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- Se ha podido determinar que la percepción que los colaboradores tienen con la empresa, en cuanto al ambiente de trabajo; en donde se desenvuelven, es

positivo y existe el compromiso de ofrecer siempre un producto de calidad y con los mejores acabados, que es lo que caracteriza a la empresa.

- Existen colaboradores antiguos que realizan su trabajo normalmente, pero hay nuevos que no conocen cómo es el ritmo de trabajo y lo realizan sin una dirección adecuada.
- Los colaboradores no son tomados en cuenta para la aprobación de fabricar un producto, por lo que no se sienten parte de la empresa.
- Realizan su trabajo sin una orden de producción y sin un estándar de productos.
- No existe un tiempo específico para que los colaboradores se conozcan entre sí y con el gerente.
- Existe una buena comunicación, pero solo en temas de trabajo, no hay la confianza para que los colaboradores comenten de su vida personal.
- Se dan muchas ideas de cambio para la empresa, por parte de los colaboradores; pero no son tomadas mucho en cuenta, por lo que prefieren quedarse al margen de opinar.

CUADRO Nº 31: HALLAZGOS EN LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Existen colaboradores antiguos que realizan su trabajo	Los colaboradores solo llegan a realizar su	Aplicar una Administración de Contingencias	No se ha realizado charlas de inclusión	Al aplicar las diferentes administraciones, los

normalmente, pero hay nuevos que no conocen cómo es el ritmo de trabajo y lo realizan sin una dirección adecuada.	trabajo y nada más.	de la Conducta, además de una Administración de Valores, empowerment, para que se sientan comprometidos con la empresa	nuevos colaboradores.	colaboradores van a incluirse a la empresa.
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
Los colaboradores no son tomados en cuenta para la aprobación de fabricar un producto, por lo que no se sienten parte de la empresa.	El gerente es el único que toma las decisiones dentro de la empresa	Aplicar un empowerment dentro de la empresa, además aplicar los siete hábitos de la gente altamente efectiva.	El gerente siempre a esta al mando.	Los colaboradores se sentirían parte de la empresa si se tomara en cuenta los que piensan.
Realizan su trabajo sin una orden de producción y sin un estándar de productos.	Fabrican los productos cuando algún cliente lo pide.	Realizar kardex de materiales y productos terminados.	Siempre se ha fabricado algún producto cuando algún cliente pide.	Si se produjera en serie se reduciría tiempo y desperdicio de material.
No existe un tiempo	Tanto el	Aplicar la	Falta de	Si se pusiera

específico para que los colaboradores se conozcan entre sí y con el gerente.	gerente como los colaboradores, solo llegan a la empresa y realizan su trabajo.	Administración por valores, empowerment, y los siete hábitos de la gente altamente efectiva.	importancia al estado de ánimo de los colaboradores	atención a los colaboradores su desempeño sería mejor.
---	---	--	---	--

AUDITORÍA AMBIENTAL

- Dentro de la empresa se ha identificado, que en el área de producción se genera un porcentaje mínimo de desperdicios, pero que los mismos son entregados para reciclaje y chatarrización.
- La maquinaria que se utiliza dentro de la empresa, emite ruidos que son molestos para las personas ajenas a la misma, ya que la empresa se encuentra en un lugar urbano.
- Los colaboradores utilizan equipo de seguridad industrial para prevenir cualquier tipo de accidente.
- La empresa no cuenta con programas que se preserve el ambiente.

CUADRO Nº 32: HALLAZGOS EN LA AUDITORÍA AMBIENTAL

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
La maquinaria utilizada dentro de la empresa, emite	Toda la maquinaria produce ruidos	Utilizar equipo de seguridad industrial, a	Algunos equipos producen mucho ruido.	Al utilizar equipos de seguridad, se

ruidos que son molestos para las personas ajenas a la misma, ya que la empresa se encuentra en un lugar urbano.	molestos.	futuro adquirir maquinaria que no produzca tanto ruido.		reduce el daño auditivo.
La empresa no cuenta con programas que se preserve el ambiente.	No se ha puesto mucha atención.	Adquirir información acerca de temas de cuidado de ambiente.	No ha habido presión anteriormente por parte del gobierno.	Se cuidaría más el ambiente, con el reciclaje.

AUDITORÍA FINANCIERA

- La empresa no cuenta con libros de contabilidad, para registrar sus transacciones diarias, y poder llevar una contabilidad clara.
- No posee estados financieros definidos para conocer si tiene utilidad o pérdida anual, todo lo realizan empíricamente.
- Solo manejan cuentas generales, para no complicarse.
- Conocen lo que la empresa tiene como activos, las deudas, patrimonio; pero no existe documentación para respaldo ante una auditoría.
- Cualquier toma de decisión sobre temas de contabilidad y de los productos en sí, lo realiza el gerente, sin una noción de que pueda funcionar o no.

CUADRO Nº 33: HALLAZGOS EN LA AUDITORÍA FINANCIERA

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
La empresa no cuenta con libros de contabilidad	La empresa es mediana.	Adquirir sistemas informáticos para llevar una contabilidad.	No se ha puesto énfasis en crearlos.	No se conoce exactamente cuál es el movimiento contable.
Solo manejan cuentas generales	La empresa es mediana.	Adquirir sistemas informáticos para llevar una contabilidad.	No se ha puesto énfasis en crear sub cuentas.	No saben exactamente el manejo de las sub cuentas.
Cualquier toma de decisión sobre temas de contabilidad y de los productos en sí lo realiza el gerente.	La empresa es mediana.	Consultar a un asesor contable.	No ha recibido capacitación sobre el tema de contabilidad.	Puede o no funcionar.

AUDITORÍA DE SISTEMAS

- La empresa no cuenta con una base de datos de colaboradores, proveedores o clientes, tampoco de un asistente contable para manejar una contabilidad básica.
- Los equipos de computación que la empresa posee son buenos y aptos para abarcar sistemas informáticos.

- No poseen equipos de última tecnología, pero son los que la empresa puede adquirir.
- Al no tener programas especializados, para facilitar la producción de algún producto, no se conoce exactamente cuánto de material se va a utilizar, como tampoco el tiempo que lleva fabricarlo.

CUADRO Nº 34: HALLAZGOS EN LA AUDITORÍA DE SISTEMAS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
La empresa no cuenta con una base de datos de colaboradores, proveedores o clientes.	La empresa no cuenta con un asistente contable para manejar una contabilidad básica.	Adquirir programas informáticos para llevar la información.	La empresa es mediana, por lo que no ha hecho falta.	Si la empresa tuviera sucursales, sería muy difícil controlarla.
No poseen equipos de última tecnología, pero son los que la empresa puede adquirir.	La empresa es mediana.	Aunque sea mediana la empresa, necesita tener equipos con tecnología actual.	No existe una persona capacitada para manejar esos equipos.	No se puede adquirir información actualizada del mercado.
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
No se conoce exactamente cuánto de material se va a utilizar, como tampoco el tiempo	No se utiliza sistemas para la producción.	Al organizar con anterioridad la elaboración de los productos,	Realizar un trabajo empírico.	Existir fallas al realizar los trabajos.

que lleva fabricarlo.		se reduce tiempo y recursos.		
-----------------------	--	------------------------------	--	--

AUDITORÍA TRIBUTARIA

- La empresa no tiene ningún problema en su tributación, ya que tienen un asesor contable que se encarga de los pagos al Servicio de rentas Internas.
- Además la empresa por ser afiliada al Gremio de Mecánicos Profesionales de Chimborazo, por ende Benjamín Santillán es Artesano Calificado, factura con Impuesto al Valor Agregado al 0% y lo realiza semestralmente.
- Emite y recibe todas las facturas, para respaldar compras y ventas.

AUDITORÍA DE MARKETING

- No realizan publicidad constante en medios de comunicación local, tampoco nacional, lo hacen una vez al año en el Diario la Prensa.
- Solo realizan publicidad cuando auspician eventos por algún tipo de festividad y con tarjetas de presentación.
- No necesitan tanta publicidad porque es una empresa que tiene muchos años en la ciudad y la mayoría de personas ya la conocen.

CUADRO Nº 35: HALLAZGOS EN LA AUDITORÍA DE MARKETING

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
No realizan publicidad constante	La empresa ha realizado	Poner énfasis en realizar más	Falta de recursos	Que no se conozca la

en medios de comunicación local, tampoco nacional.	publicidad a voces.	publicidad.	económicos.	empresa a nivel nacional.
---	---------------------	-------------	-------------	---------------------------

Al haber recopilado toda la información necesaria de la empresa, se propondrá realizar la reingeniería humana, porque en la Auditoría de Recursos Humanos se evidenció que es la que más atención necesita; porque al trabajar con los colaboradores para cambiar sus actitudes para la empresa y en su vida personal, todos los otros aspectos irán cambiando por si solos.

CAPITULO IV: PROPUESTA

OBJETIVO

Establecer el proyecto de Reingeniería Humana de Procesos que permita lograr el progreso de los procesos productivos y procedimientos administrativos de la empresa Mecánica LINCOLN, del cantón Riobamba.

JUSTIFICACIÓN

Tomando como base los problemas que se han identificado en las diferentes auditorías realizadas dentro de la empresa, se busca plantear la reingeniería humanan de proceso, el cual está orientado a dar un cambio, para que la empresa siga un camino en la cual tanto el gerente propietario y los colaboradores se sientan satisfechos al desempeñar su cargo

4.1 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Se denomina distribución en planta a la ordenación de los espacios e instalaciones de una fábrica con el fin de conseguir que los procesos de fabricación se lleven a cabo de la forma más racional y económicamente posible.

La misma que nos permite tener varios beneficios:

- Se logra mayor productividad.
- Facilita el proceso de productividad.
- Se aumenta la capacidad de producción.
- Se reduce al mínimo los movimientos de materiales.
- Disminuye el material en curso de fabricación.
- Proporciona seguridad y confort al personal.

4.1.1 OBJETIVOS

4.1.1.1 OBJETIVO GENERAL:

Permitir que una empresa maximice sus utilidades a través de una redistribución en planta.

4.1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Minimizar los retrocesos, demoras y manejo de materiales.

- Conservar la flexibilidad.

- Utilizar eficazmente a los colaboradores y el espacio.

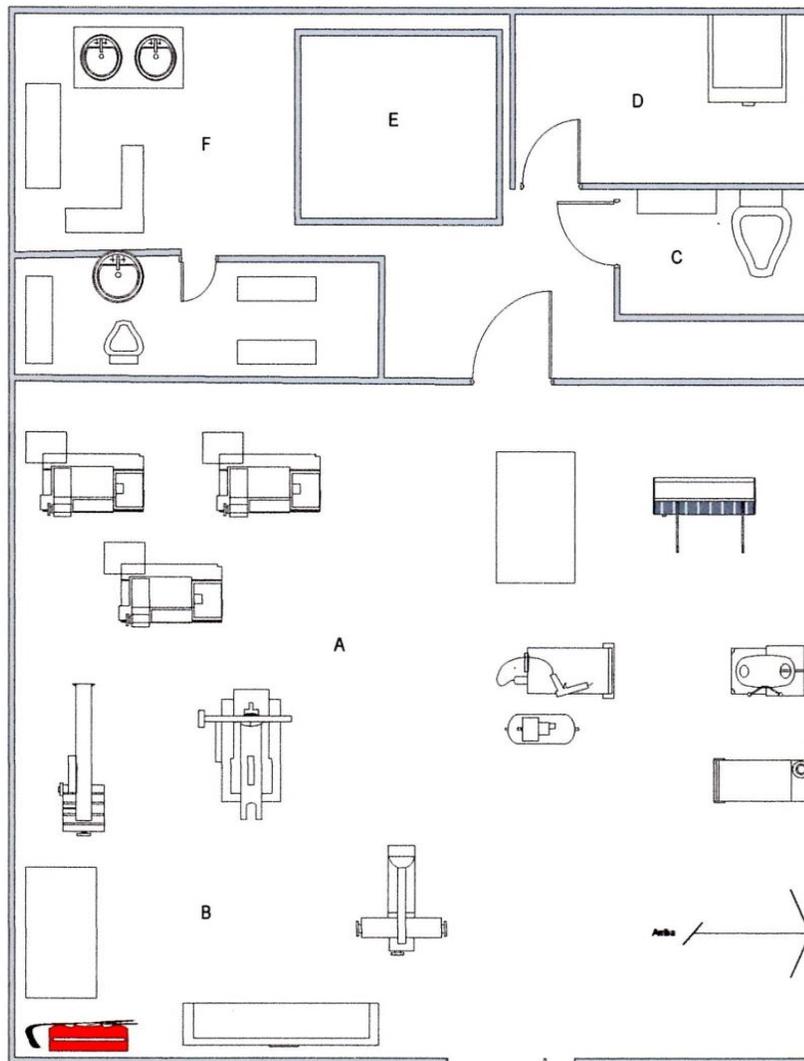
- Estimular el ánimo de los colaboradores.

- Facilitar la operación y el mantenimiento.

4.1.2 DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA PLANTA

Dentro de la empresa mecánica LINCOLN, su distribución en planta es la siguiente:

GRÁFICO N° 9: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA ACTUAL



REFERENCIA:
 A.- MÁQUINA
 B. VESTIDORES
 C.- BAÑOS
 D.- BODEGA
 E.- ESPACIO
 PARA
 MATERIAL
 F.- ÁREA DE
 EXHIBICIÓN

El proceso de producción actual se identifica como proceso de tipo continuo, pues se fabrican los mismos productos sin necesidad de montaje, por lo que pueden obtenerse unidades de mayor magnitud.

En la actualidad la materia prima y los materiales coherentes a la fabricación, no siguen líneas definidas de proceso específicas.

4.1.3 PROPUESTA

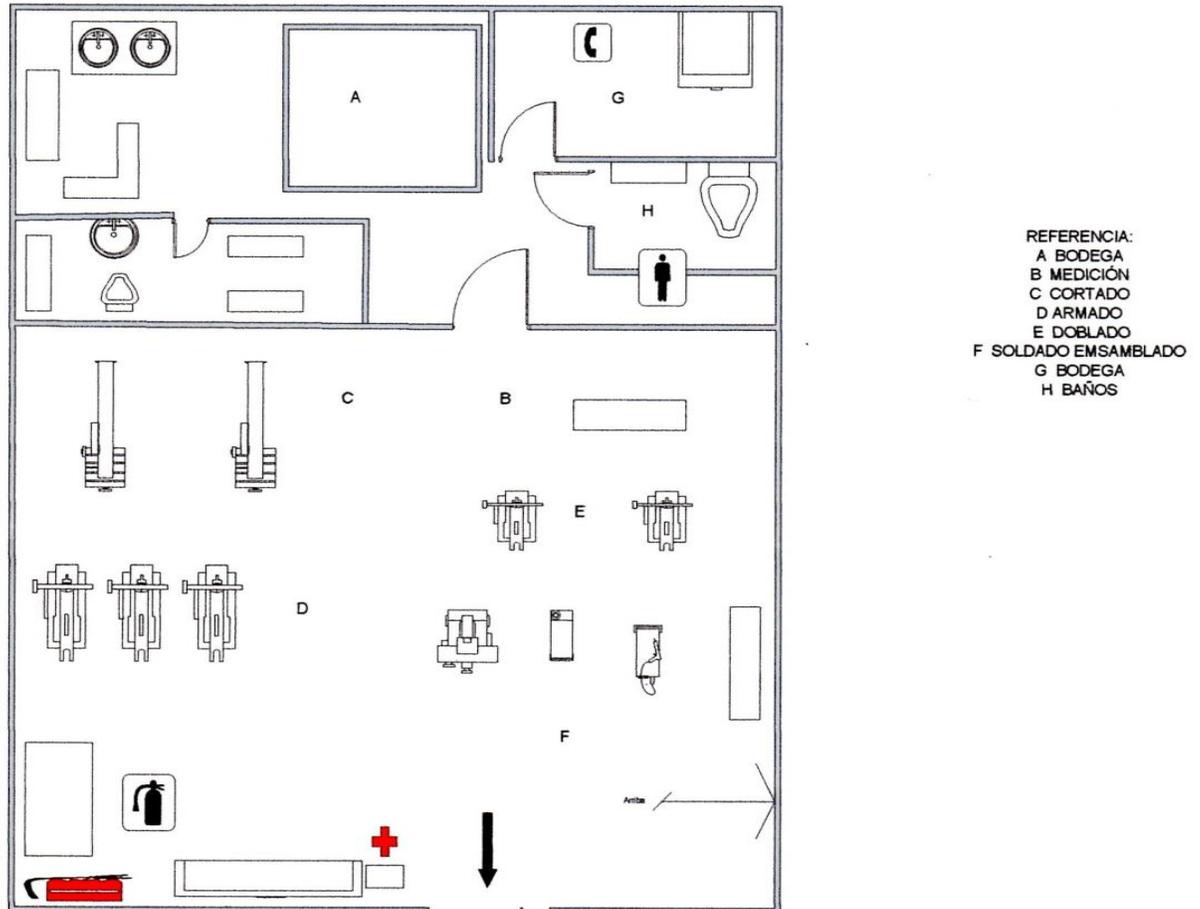
A continuación se presenta una redistribución de maquinaria que ayude al traslado de materia prima y materiales semi-fabricados siguiendo un modelo en línea de acuerdo a su proceso de fabricación disminuyendo en lo posible cruzamientos en los diferentes recorridos y distancias existen entre puestos de trabajo claves en la producción.

Con ésta propuesta de redistribución de planta se podría conseguir los siguientes beneficios:

- Estimular el ánimo de los trabajadores.
- Utilizar eficazmente a los colaboradores y el espacio con que cuenta la empresa.
- Minimizar demoras y manejo de materiales.
- Facilitar el ingreso y transporte de materiales.
- Tener flexibilidad para realizar cambios, en caso de que se incremente la producción.
- Aumentar la producción de los productos de mayor demanda.
- Reducir costos de producción.

A continuación presentamos la propuesta de redistribución en planta:

GRÁFICO Nº 10: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA PROPUESTA



Con esta nueva distribución en planta, tanto los colaboradores como el gerente notarían una facilidad en el momento de transportar tanto la materia prima, como los productos terminados tomando en cuenta todas las seguridades posibles, además se mejoraría el sistema de seguridad para evitar accidentes de trabajo.

4.2 ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS DE LA CONDUCTA

El análisis de Contingencias de la Conducta identifica la conducta de las personas dentro de la empresa, por lo tanto debemos entender que cada individuo actúa y depende del entorno en el cual se desenvuelve.

Desde el punto de vista empresarial, las conductas toman varias posiciones en relación a lo que percibe el colaborador; se determina que los colaboradores realizan su trabajo con eficiencia o simplemente lo hacen por obligación.

La modificación de la conducta es una herramienta de la administración con la cual se determina el comportamiento individual de los colaboradores en la empresa, el análisis de los problemas de conducta que generan en su desempeño al realizar las tareas, para lo cual se establece un sistema de moldeamiento que permite afrontar los problemas que existen en la empresa, los que son relevantes y causan graves consecuencias.

4.2.1 JUSTIFICACIÓN

Mediante la aplicación de la Administración de las Contingencias de la Conducta, se planteará un control de desempeño de los colaboradores en cuanto se refiere a los problemas existentes en base a la conducta que cada uno de los miembros de la empresa presentan en el desarrollo normal de sus actividades.

Los colaboradores de la empresa pusieron de su parte accediendo a colaborar con la investigación de los diferentes eventos que se relacionan con la conducta de ellos, para realizar un esfuerzo conjunto e identificar aquellos factores que incitan a conductas deseables o indeseables dentro de la misma.

4.2.2 OBJETIVOS

4.2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar la aplicación de la Administración de las Contingencias de la Conducta, para mejorar el desempeño de los colaboradores que generan problemas de conducta en la empresa.

4.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación que permita crear un adecuado desempeño de los colaboradores.
- Desarrollar los pasos que permitan administrar las contingencias de la conducta en los colaboradores de la empresa; que presentan problemas.

4.2.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Mecánica Lincoln es una empresa que se dedica a la producción artesanal de artículos tales como: cocinas, freidoras, hornos, peladoras, etc., con fines industriales, su situación actual es la siguiente:

- El señor Salomón Santillán es el gerente propietario de la empresa, desempeña varias funciones que se identifican con los diferentes procesos y funciones departamentales como: Dirección, Finanzas, Ventas, Compras, Marketing, Recursos Humanos.
- La empresa cuenta con dos departamentos Administrativo y Producción la que está integrada por quince colaboradores.
- La empresa cuenta con un nivel asesor que se encarga de los detalles técnicos y tecnológicos, también una persona que desempeña la asesoría contable.
- Las funciones que realizan dentro de la empresa tienen documentos, pero no son conocidos por los colaboradores, tiene una normativa jurídica que no se difunde, por lo que dificulta en algunos casos el conocimiento o perfil de las funciones que tiene los colaboradores.

Al observar el desarrollo del trabajo de los colaboradores se pudo detectar algunos inconvenientes, entre los más antiguos.

- Los ayudantes que trabajan en lo que se refiere a la parte de acabados de los productos, manifiestan que la persona que desempeña como contraamaestre no comparte sus conocimientos adquiridos a través de la experiencia en su práctica profesional.
- Los colaboradores, en su mayoría llegan puntuales a su lugar de trabajo.
- Existe un ambiente laboral bueno, lo cual determina un desarrollo favorable dentro de la empresa.

4.2.4 APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS DE LA CONDUCTA

4.2.4.1 INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Para recopilar la información que nos permita determinar las dificultades que se presentan en la empresa con respecto al personal, es necesario aplicar algunas herramientas las mismas que nos permitirán determinar la conducta, personalidad y ambiente de trabajo diariamente.

Se detalla a continuación:

4.2.4.2 APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS DE LA CONDUCTA

Para desarrollar ésta técnica, que nos permite medir el desempeño de los colaboradores, se debe seguir las siguientes etapas:

4.2.4.2.1 ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE LA CONDUCTA

La empresa Mecánica Lincoln, durante el año en curso 2012 observa cierta conducta de sus colaboradores, un comportamiento muy particular orientado al trabajo; el señor Gonzalo Silva Contraamaestre del área de Producción, ha tenido la siguiente conducta positiva en relación a su desempeño:

- Puntualidad en su horario de trabajo.
- Responsabilidad.

MECÁNICA LINCOLN

EL PRESTIGIO DE UNA MARCA

PERIODO OBSERVADO: 15 AL 19 de octubre de 2012

NOMBRE DEL COLABORADOR: Sr. Gonzalo Silva

SECCIÓN: Producción

PUESTO: Contraamaestre

CUADRO Nº 36: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE CONDUCTA

EVENTO DE CONDUCTA	DESEMPEÑO	CONSECUENCIAS
Puntualidad en el horario de trabajo	<ul style="list-style-type: none">➤ Interés por el trabajo, ser un mejor ente para la sociedad.➤ Existe predisposición	<ul style="list-style-type: none">➤ Mayor productividad.➤ No hay pérdida de tiempo.

EVENTO DE CONDUCTA	DESEMPEÑO	CONSECUENCIAS
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ de hacer bien el trabajo, a la hora establecida y cumplir con las estipulaciones de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimización de recursos.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay errores en el desarrollo del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conformidad en el producto final. ➤ No existe pérdidas económicas.

ANÁLISIS:

Para realizar el análisis de la modificación de la conducta se ha decidido escoger el evento: PUNTUALIDAD EN EL HORARIO DE TRABAJO, de la Sección de Producción. Ya que este desempeño genera interés por el trabajo y ser un mejor ente para la sociedad.

Además hay predisposición de hacer el trabajo a la hora establecida y cumplir con las estipulaciones de la empresa, ocasionando consecuencias como: Mayor productividad, Optimización de recursos, tampoco hay pérdida de tiempo.

4.2.4.2.2 ETAPA 2: MEDICIÓN

MECÁNICA LINCOLN EL PRESTIGIO DE UNA MARCA HOJA DE REGISTRO

PERIODO OBSERVADO: 15 AL 19 de octubre de 2012

NOMBRE DEL COLABORADOR: Sr. Gonzalo Silva

SECCIÓN: Producción

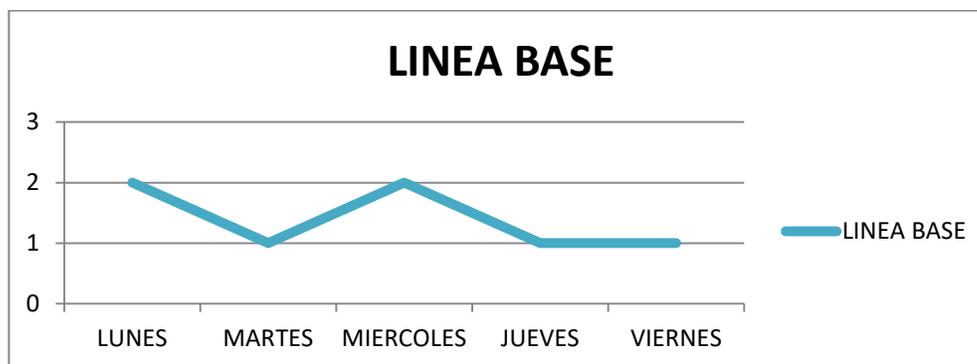
PUESTO: Contraamaestre

EVENTO DE CONDUCTA: Puntualidad en el horario de trabajo que desempeña en la sección de Producción.

CUADRO Nº 37: MEDICIÓN

Horas/días	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:30 – 12:00	1	1	1	1	0
14:00 – 17:30	1	0	1	1	1
TOTAL	2	1	2	2	1

GRÁFICO Nº 11: LÍNEA BASE



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

En esta etapa, al revisar la medición de las veces en que el conamaestre llega puntual a la hora de entrada son tres veces a la semana y los dos días restantes no llega puntual, pero por razones justificadas; como que sufrió una calamidad doméstica.

4.2.4.2.3 ETAPA 3: IDENTIFICACIÓN DE CONTINGENCIAS MEDIANTE ANÁLISIS FUNCIONAL.

CUADRO Nº 38: IDENTIFICACIÓN DE CONTINGENCIAS

ANTECEDENTES	CONDUCTA	CONSECUENCIA
<ul style="list-style-type: none">➤ Interés por el trabajo y ser un mejor ente para la sociedad.➤ Existe la predisposición de hacer el trabajo a la hora establecida y cumplir con las estipulaciones de la empresa	Existe puntualidad en el horario de trabajo	<ul style="list-style-type: none">➤ Mayor productividad.➤ No hay pérdida de tiempo.➤ Optimización de tiempo.

ANÁLISIS:

Al realizar el monitoreo y seguimiento del comportamiento del colaborador en la sección de Producción, del por qué llega puntualmente a la hora de entrada al trabajo, se obtuvo las siguientes respuestas:

- Interés por el trabajo y ser mejor ente en la sociedad.

- Existe la predisposición de hacer el trabajo a la hora establecida y cumplir con las estipulaciones de la empresa.

El señor Gonzalo Silva dijo que estos son los principales motivos por los cuales llega con puntualidad a su trabajo, es decir; demuestra interés.

4.2.4.2.4 ETAPA 4: ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

MECÁNICA LINCOLN EL PRESTIGIO DE UNA MARCA HOJA DE REGISTRO

PERIODO OBSERVADO: 15 AL 19 de octubre de 2012

NOMBRE DEL COLABORADOR: Sr. Gonzalo Silva

SECCIÓN: Producción

PUESTO: Contraamaestre

EVENTO DE CONDUCTA: Puntualidad en el horario de trabajo que desempeña en la sección de Producción.

Los reforzadores que se deberían seguir aplicando dentro de la empresa son los siguientes:

CONTROL POSITIVO:

REFORZADORES POSITIVOS:

- Retribuciones económicas.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidad para el crecimiento profesional con los estudios técnicos y acorde a su rama de actividad desempeñada.
- Comunicación abierta y participativa.
- Intervención en la generación de ideas y toma de decisiones.

4.2.4.2.5 ESTÍMULOS:

Visuales: Cuadro de mejor colaborador.

Sociales: Reconocimiento manifestado en la prensa y por escrito.

Manipulables: Medallas al colaborador que se destaca en su servicio y ayuda para con la empresa.

Pero también existen reforzadores negativos; en el momento que el colaborador demuestre un cambio desfavorable dentro de la empresa, se aplicarían:

CONTROL NEGATIVO:

REFORZADORES NEGATIVOS:

- Llamada de atención frente a todo el equipo de trabajo.

También se puede aplicar lo siguiente como alternativa para motivar a los colaboradores:

MOLDEAMIENTO APLICADO A LOS EVENTOS DE CONDUCTA: Se sugiere al gerente, que planifique charlas para sus colaboradores, donde se analicen los eventos de conducta que tiene cada uno de ellos, brindando capacitaciones de superación personal y relaciones interpersonales para mejorar el desempeño dentro de la empresa y entre ellos mismos.

ANÁLISIS:

Cuanto se aplica dentro de una empresa, reforzadores positivos acompañado de un moldeamiento, el colaborador cada vez actuará de mejor manera y su desempeño cada día será más productivo.

Al realizar una combinación de los dos reforzadores podemos decir; que los reforzadores positivos incentivarán a los colaboradores a permanecer en su puesto de trabajo, pero a su vez conociendo que si no demuestran interés se les dará una llamada de atención, por lo que provocará en ellos un sentimiento de compromiso y poco a poco eliminar los comportamientos negativos.

**MECÁNICA LINCOLN
EL PRESTIGIO DE UNA MARCA**

HOJA DE REGISTRO DE PERÍODO DE INTERVENCIÓN

PERIODO OBSERVADO: 22 AL 26 de octubre de 2012

NOMBRE DEL COLABORADOR: Sr. Gonzalo Silva

SECCIÓN: Producción

PUESTO: Contraamaestre

EVENTO DE CONDUCTA: Puntualidad en el horario de trabajo que desempeña en la sección de Producción.

CUADRO Nº 39: PERIODO DE INTERVENCIÓN

Horas/días	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:30 – 12:00	1	1	1	1	1
14:00 – 17:30	1	1	1	1	1
TOTAL	2	2	2	2	2

GRÁFICO Nº 12: PERÍODO DE INTERVENCIÓN



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

En esta etapa al realizar la medición de las veces que el señor Gonzalo Silva llega puntual a la hora de entrada a su trabajo, notamos que ha mejorado en su totalidad. De los dos días que no llegaba puntual, nos damos cuenta que toda la semana el colaborador ha llegado puntual.

Nos damos cuenta que al aplicar las estrategias de intervención, reforzadores positivos y moldeamiento, se logró disminuir al 100% actitudes desfavorables dentro de la empresa por parte del colaborador.

4.2.4.2.6 ETAPA 5: EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

A la semana siguiente de haber aplicado los reforzadores positivos se obtuvieron resultados positivos, se notó que tanto el colaborador a quien se aplicó la Administración de Contingencias de la Conducta; como los colaboradores que observaban, tuvieron un cambio mínimo.

Al realizar un análisis de la aplicación de los reforzadores positivos, los colaboradores tienden a mejorar su desempeño, por lo que se puede decir, que hemos tenido una buena aceptación, por lo que se elevó el grado de contribución y

productividad de los colaboradores dentro de la empresa. Empezaron a no llegar muy tarde, a faltar estrictamente por alguna calamidad doméstica y no por cualquier motivo sin importancia. Pero también se deben aplicar reforzadores negativos cuando un colaborador no cumpla con su horario de trabajo.

4.3 ADMINISTRACIÓN POR VALORES

La Administración por Valores permite a la empresa orientar sus esfuerzos en busca de lograr el éxito empresarial y personal, mediante el compromiso con una misión, visión y unos valores compartidos.

La presente aplicación de la Administración por Valores, tiene como objetivo efectuar el desarrollo empresarial cimentado en los valores de la empresa y sus proyecciones a futuro.

Esta aplicación se ha desarrollado para la empresa Mecánica Lincoln.

4.3.1 JUSTIFICACIÓN

Mediante la aplicación de la Administración por Valores, se conseguirá una práctica total de los valores y principios que la empresa determina como su guía de vida para su efectivo compromiso organizacional.

La empresa Mecánica Lincoln se someterá a un estudio de la situación que convoque a la creación de los valores que deba mantener la empresa.

4.3.2 OBJETIVOS

4.3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar la aplicación de la Administración por Valores para crear un sistema de vida en cuanto a los valores organizacionales que se establecerán en la empresa.

4.3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar la situación que permita crear los valores organizacionales.
- Desarrollar la misión, visión, principios y valores que dirijan la empresa.

4.3.3 SÍNTESIS

La Administración por Valores es una práctica empresarial aceptada para motivar a los clientes a que sigan comprando, inspirar a los colaboradores, que den lo mejor de sí, todos los días incrementar las ganancias para que los propietarios se puedan sentir orgullosos y estimular a los otros grupos interesados, que sostengan su compromiso de negocio con la empresa.

La base de la Administración por Valores es, aclara sus prioridades, la regla: Es primero uno mismo, es decir el proceso debe ser utilizado tanto para uno mismo, como para la empresa.

El proceso de la Administración por valores, se realiza en tres fases:

- Aclarar su misión y sus valores: el valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consiente que busca ser realizado por la persona.
- Comunicar la visión y los valores: presentar a vista de los colaboradores cuales son éstos, y explicar lo que se espera de cada uno que hiciera.
- Alinear las prácticas diarias con la visión y los valores: construir un fundamento para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, creando una herencia de calidad.

4.3.4 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Podemos expresar que los colaboradores de la empresa se encuentran motivados y entregados a sus labores diarias ya que el gerente propietario se ha encarga de fomentar las buenas costumbres y valores para con los colaboradores y clientes.

Cabe recalcar que en la empresa, existen documentos sobre funciones, pero que los colaboradores no las conocen, por lo que es como que no existieran, por lo que no saben cuáles son sus límites laborales.

Se debe resaltar la colaboración por parte de todo el personal de la empresa, ya que están dispuestos a acoger todas las sugerencias que se les dará, en cuanto a una misión, visión y valores.

4.3.5 APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

En razón que la empresa no cuenta con principios y valores documentados, ni con una misión y visión compartida entre los colaboradores, es necesario que sean difundidos, para que se conozca a dónde quiere ir la empresa y por qué camino.

4.3.5.1 MISIÓN

"MECÁNICA "LINCOLN" es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de acero inoxidable, posee experiencia industrial en la transformación de la materia prima, oferta sus productos y brinda un buen servicio al cliente, cuidando del medio ambiente a través de un manejo adecuado de residuos y desperdicios industriales, a cambio de un beneficio económico".

4.3.5.2 VISIÓN

"MECÁNICA "LINCOLN" será una empresa dedicada la producción y comercialización de productos industriales de acero inoxidable, abarcando el mercado nacional e internacional y seguirse caracterizando por su calidad.

4.3.5.3 PRINCIPIOS

Las decisiones que tome la empresa deberán ser consistentes en los siguientes principios:

- **INTEGRIDAD:** Los colaboradores deberán actuar con honestidad, atendiendo siempre la verdad y fomentar la credibilidad de la empresa.
- **BIEN COMÚN:** Las decisiones y acciones de los colaboradores y propietario deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la empresa por encima de los particulares.
- **GENEROSIDAD:** Conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia los colaboradores y quienes conforman esta empresa de servicio y producción.
- **ORIENTACIÓN AL SECTOR:** Ofrecer productos confiables y competitivos que satisfagan las necesidades de los clientes de la empresa, que genera lealtad hacia la misma, procurando la rentabilidad y de los integrantes del sector.
- **DESARROLLO DE COLABORADORES:** Promover el desarrollo integral del personal de la empresa, en un entorno laboral participativo y eficiente, que lo haga sentir orgulloso de pertenecer a ella. Contar con colaboradores profesionales, capacitados, con actitud de servicio y apertura al cambio, que tengan conciencia de que reflejan la imagen de la empresa.

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Atender de manera eficiente al sector y contribuir a su desarrollo económico y social, para elevar los niveles de bienestar de sus integrantes.
- **RENDICIÓN DE CUENTAS:** Asumir plenamente ante la empresa, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada. Es el resultado visible y tangible de todas sus ideas y esfuerzos que les permite seguir siendo la credibilidad de la gente.

4.3.5.4 VALORES

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de la empresa emplearán para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Éstos reflejan las metas reales, creencias y conceptos básicos de la empresa.

Están explícitos en la voluntad del fundador de la empresa y en la formalización de la misión y visión de la misma. Éstos generan la cultura organizacional, por lo tanto son establecidos por la alta gerencia.

Se transforman en un elemento motivador de las acciones y la conducta humana, define el carácter fundamental y decisivo de la empresa, creando un sentido de identidad personal con la empresa.

Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la empresa, para que exista un criterio conjugado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la misma.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social.

PUNTUALIDAD

- Pago oportuno de salarios, impuestos, obligaciones bancarias, etc.
- Atender a los clientes a tiempo.
- Llegada de los colaboradores de acuerdo al horario establecido.

TOLERANCIA

- Respeto y consideración para clientes y demás miembros de la empresa.

CALIDAD

- Productos que satisfagan los requerimientos de los clientes.
- Atención adecuada a clientes y colaboradores.

AMABILIDAD

- Mostrar una sonrisa a clientes y miembros de la empresa.

CORDIALIDAD

- Atención adecuada y oportuna a clientes y miembros de la empresa.

HONESTIDAD

- Negocios transparentes.
- Remuneraciones justas.
- Hacer lo correcto, sin aceptar presiones para actuar con falta ética.
- Evitar beneficios personales.
- Comportamiento ético apegado a los principios y normatividad institucionales.

RESPECTO

- Acatamiento de leyes, reglamentos y disposiciones.
- Trato digno, cortés, cordial y tolerante a las personas y colaboradores.
- Cuidar y mantener los bienes de la empresa.

- Tratar a los colaboradores y clientes de la misma manera de cómo quieren que los traten, saber escuchar.
- Reconocimiento de las diferencias individuales, dando a las personas un trato digno.

PROFESIONALISMO

- Trabajo comprometido, responsable y eficiente, buscando desarrollo integral.
- Cada quien es responsable de todas sus acciones.

CALIDAD Y SERVICIO

- Realización del trabajo procurando una mejora continua, satisfacción plena de clientes internos y externos.
- Deseo para mejorar y ser líderes en el mercado.

TRABAJO EN EQUIPO

- Mantener relaciones basadas en la confianza, colaboración, conductas y la comunicación abierta para el logro de los objetivos.

CREATIVIDAD

- Generar propuestas.
- Utilización permanente de la iniciativa e imaginación para brindar servicios y procesos innovadores.

IMPARCIALIDAD

- Cada persona es evaluada objetivamente, sin otra distinción en su desempeño.
- No debe existir preferencias o privilegios indebidos dentro de la empresa.

IGUALDAD

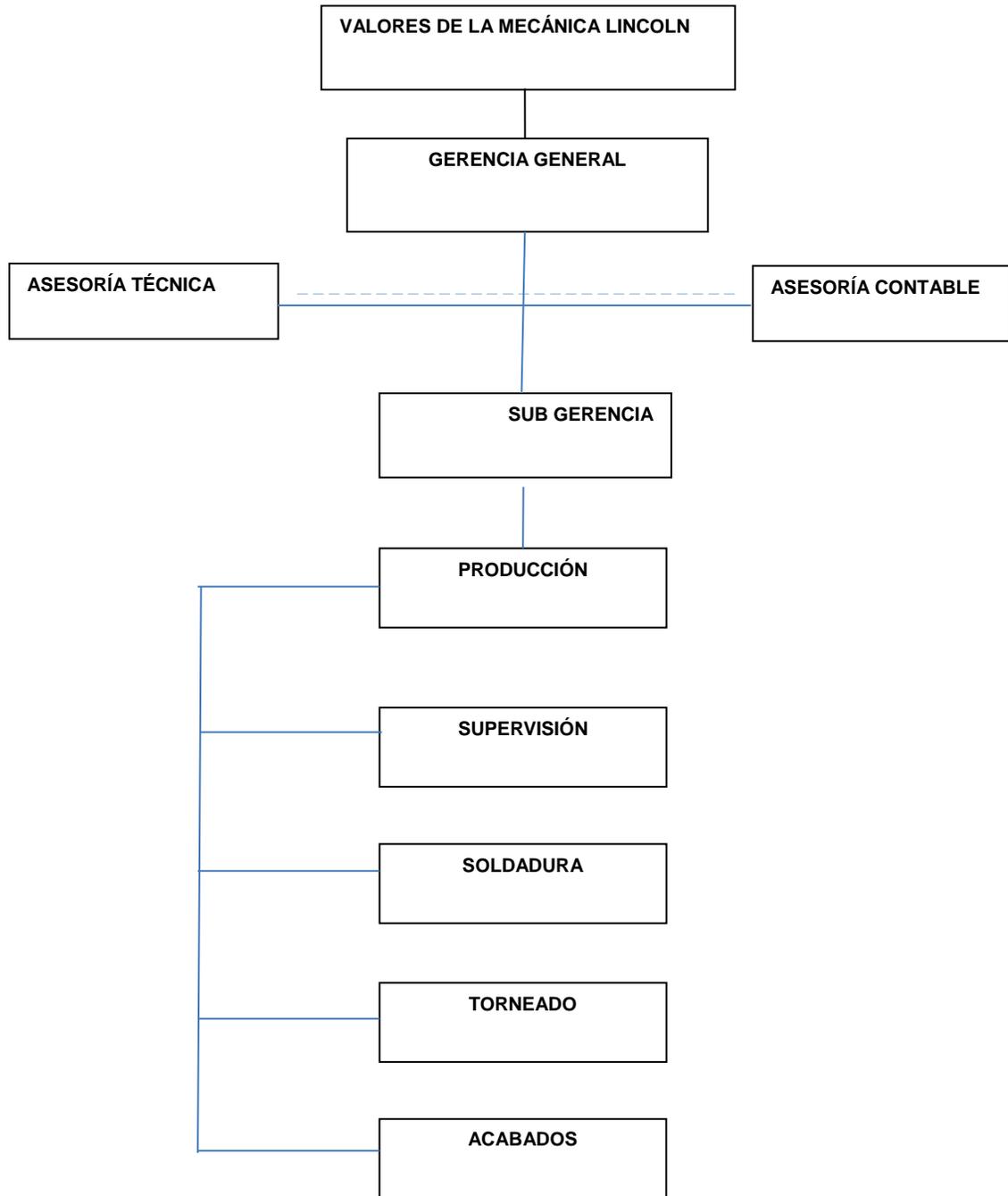
- Procurar dar igualdad de oportunidades a cada persona sin importar su puesto, sexo, edad o creencia.

LIDERAZGO

- Tener una visión muy clara de hacia dónde dirigirse, por lo que desarrollan la capacidad para llevar cabo estrategias y eliminar barreras organizacionales.

El propósito de estos principios y valores es dirigir de manera apropiada la empresa, mediante la comprensión y adopción de los mismos, éstos serán comunicados y presentados para conocimiento de todos los colaboradores, con lo cual se determine qué:

MECÁNICA LINCOLN



Se realizó una reunión entre el gerente propietario y los colaboradores, para darles a conocer los valores y principios que de aquí en adelante se van a aplicar dentro de la empresa, también se les fue explicando cada uno de ellos, para que entiendan que no solo les servirá dentro de la empresa sino en su vida diaria.

Ellos también participaron y acotaron que es verdad que los valores y principios aquí descritos les servirá no solo en ésta empresa, sino en cualquier otra.

Además que están dispuestos a poner en práctica cada uno de ellos, para tener un ambiente laboral con valores y principios acorde al trabajo que realizan y a su desenvolvimiento en la sociedad.

Se sintieron satisfechos, ya que se produjo un acercamiento con el gerente al momento de explicar los valores y principios.

4.4 EMPOWERMENT

La empresa conseguirá con el empowerment que todos los colaboradores hagan la diferencia dentro del mercado laboral ya que se les dará capacitación para reforzar sus conocimientos los mismos que son los necesarios para que desarrollen sus habilidades y así tener el poder de decidir y actuar frente al cliente.

Sólo si se confía en los colaboradores y se les brinda la suficiente responsabilidad se logrará el compromiso para con la empresa y el compromiso laboral, para que la misma salga a flote y se obtenga buenos resultados.

Para que se cumpla el proceso de facultar es necesario que se realice algunos pasos que posteriormente se dará a conocer, con los colaboradores dentro de la organización.

4.4.1 JUSTIFICACIÓN

El empowerment busca facilitar responsabilidades a los colaboradores para que los mismos sean capaces de tomar decisiones y de esta manera se delimite sus acciones y concluyan en el mejor desempeño de sus tareas efectuadas en la empresa, para luego formar verdaderos equipos capaces de asumir responsabilidades, que llevan a la misma a obtener buenos resultados.

4.4.2 OBJETIVOS

4.4.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Realizar la aplicación empresarial desarrollando los conocimientos de Empowerment de modo que se aplique en MECÁNICA “LINCOLN”

4.4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar las claves para lograr facultar a los colaboradores dentro de la Mecánica “LINCOLN”.
- Aportar con el conocimiento de Empowerment, el mismo que será extendido a todos los colaboradores en la empresa.

4.4.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

La Mecánica “LINCOLN” a través de la gerencia está dispuesta a que los colaboradores obtengan nuevas responsabilidades y les proporciona información necesaria para que puedan desempeñar sus tareas en una forma adecuada.

La toma de decisiones en la empresa recae en el Sr. Gerente quien es el que se encarga de varias funciones como son: la compra de materia prima, la venta del producto, las relaciones con los distintos proveedores, además de la atención al cliente.

También la empresa por medio de la gerencia se encuentra en constante actualización de la información referente a su rama de actividad, y está tratando de extender estos conocimientos hacia sus colaboradores, la misma que les permite hacer más competitivos en el mercado laboral en el que se desenvuelven.

De tal manera que el empowerment en su esencia no está siendo aplicado directamente hacia sus colaboradores por parte de la gerencia, sin embargo se pretende encontrar las estrategias necesarias para implementar en la empresa y exista una mayor productividad en sus miembros.

4.4.4 APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT

En Mecánica “LINCOLN” se aplicará el proceso de facultar a los colaboradores a través de los siguientes pasos:

1.- COMPARTIR INFORMACIÓN:

Dentro de la Mecánica “LINCOLN” la gerencia se compromete dar a conocer información referente a los siguientes temas:

- Desperdicios
- Participación en el mercado
- Productividad de cada colaborador
- Inconformidad en el producto
- Desempeño individual de cada colaborador

Además mediante una encuesta se puede dar fe, que compartir información real de la empresa es de suma importancia para las personas que están involucradas.

A continuación presentamos la encuesta realizada a los colaboradores:

1.1 ENCUESTA

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS
ENCUESTA**

OBJETIVO: Conocer lo que el colaborador tiene presente con respecto a la empresa

1.- ¿Conoce usted los objetivos, visión y misión de la empresa?

SI _____

NO_____

2.- ¿Le gustaría conocer a usted el costo de los desperdicios que genera la empresa?

SI _____

NO_____

3.- ¿Existe información sobre la participación de la empresa en el mercado?

SI ____

NO ____

4.- ¿En caso que la empresa tenga información sobre su participación en el mercado le gustaría conocerla?

SI ____

NO ____

5.- ¿Se siente satisfecho con la información que le brinda la empresa?

SI ____

NO ____

6.- ¿En caso que la empresa le proporcione más información, mejoraría su desempeño dentro de la misma?

SI ____

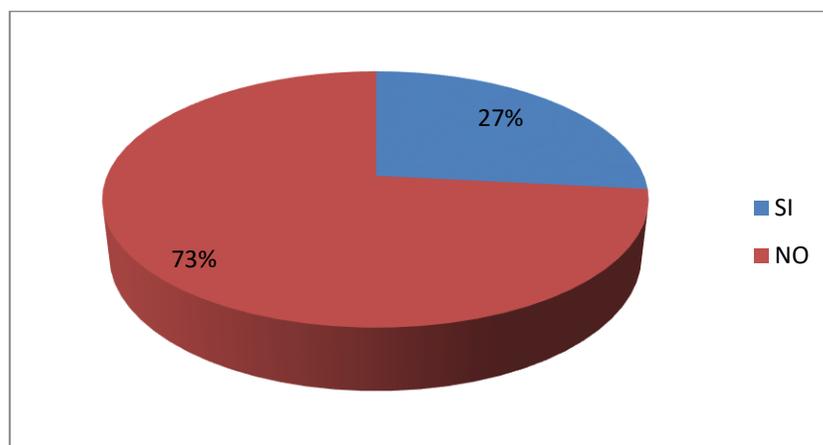
NO ____

1.2 TABULACIÓN

1.- ¿Conoce usted los objetivos, visión y misión de la empresa?

SI	NO
4	11

GRÁFICO Nº 13: 1.- ¿CONOCE USTED LOS OBJETIVOS, VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA?



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

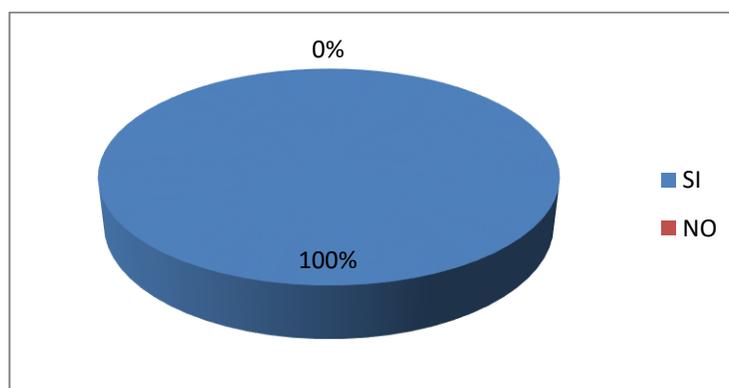
ANÁLISIS:

Dentro de la empresa existen 4 colaboradores que dicen conocer los objetivos, visión y misión, porque son los más antiguos, pero los 11 restantes no los conocen por ser nuevos y no se ha difundido.

2.- ¿Le gustaría conocer a usted el costo de los desperdicios que genera la empresa?

SI	NO
15	0

GRÁFICO N° 14: 2.- ¿LE GUSTARÍA CONOCER A USTED EL COSTO DE LOS DESPERDICIOS QUE GENERA LA EMPRESA?



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

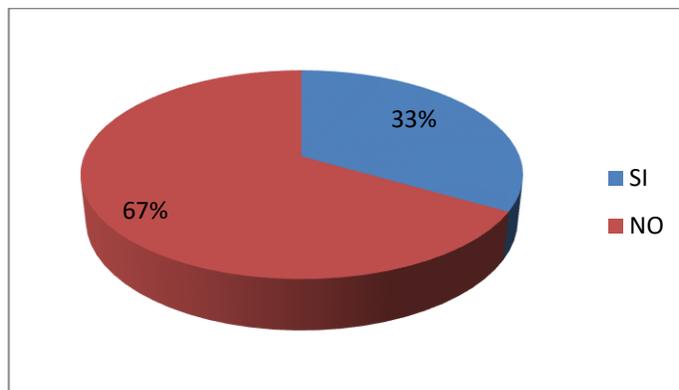
ANÁLISIS:

El 100% de los colaboradores tienen la curiosidad de saber cuánto es el costo del desperdicio de material dentro de la empresa.

3.- ¿Existe información sobre la participación de la empresa en el mercado?

SI	NO
5	10

GRÁFICO N° 15: 3.- ¿EXISTE INFORMACIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO?



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

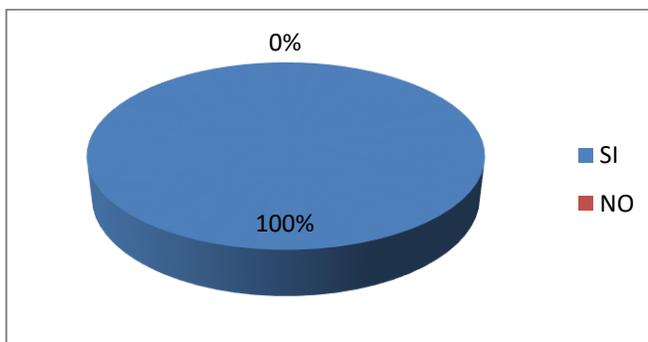
ANÁLISIS:

El 33% de los colaboradores opina que si existe información de la empresa en el mercado, pero el 67% opina que no existe suficiente información en el mercado.

4.- ¿En caso que la empresa tenga información sobre su participación en el mercado le gustaría conocerla?

SI	NO
15	0

GRÁFICO Nº 16: 4.- ¿EN CASO QUE LA EMPRESA TENGA INFORMACIÓN SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LE GUSTARÍA CONOCERLA?



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

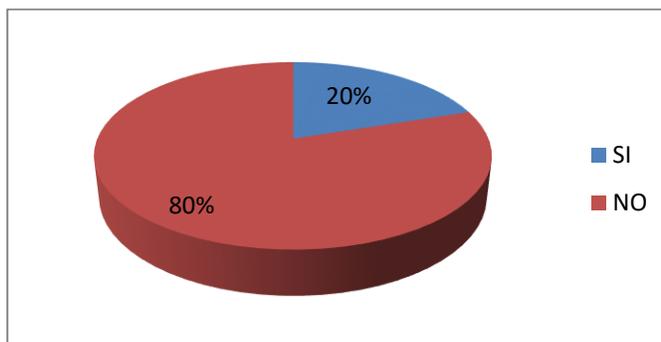
ANÁLISIS:

El 100% de los colaboradores desearía que la empresa tenga más participación dentro del mercado.

5.- ¿Se siente satisfecho con la información que le brinda la empresa?

SI	NO
3	12

GRÁFICO N° 17: 5.- ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA INFORMACIÓN QUE LE BRINDA LA EMPRESA?



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

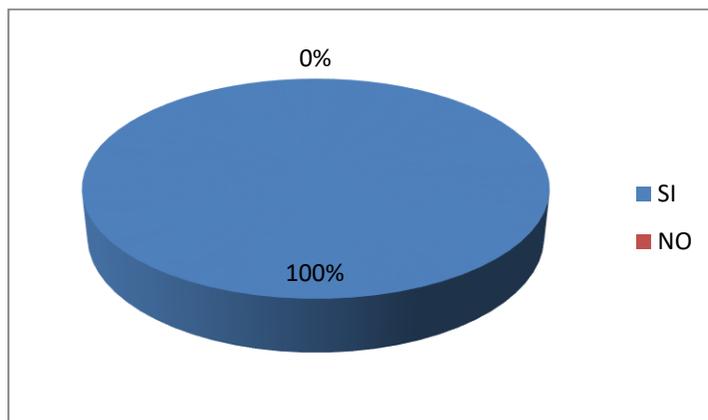
ANÁLISIS:

El 20% de los colaboradores si se siente satisfecho con la información que le da la empresa, mientras que el 80% de los colaboradores (12) no se siente satisfecho con la información dada por parte de la empresa.

6.- ¿En caso que la empresa le proporcione más información, mejoraría su desempeño dentro de la misma?

SI	NO
15	0

GRÁFICO N° 18: 6.- ¿EN CASO QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONE MÁS INFORMACIÓN, MEJORARÍA SU DESEMPEÑO DENTRO DE LA MISMA?



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

El 100% de los colaboradores desearían tener más información de los movimientos que se realizan en la empresa.

2. CREAR AUTONOMÍA POR MEDIO DE FRONTERAS

Se establecerían reglas en la empresa, las mismas que se van a elaborar conjuntamente con el colaborador, para lo cual se necesita que tenga claro el propósito de la empresa, cuáles son los valores que se desarrollarían dentro de la misma, además brindando capacitación técnica y relacionada al talento humano; lo cual les permitirá tomar como guías operativas, para delimitar el área de su trabajo, sus funciones exactas que le corresponde. También se lograría que los colaboradores canalicen sus energías positivas hacia el trabajo en conjunto.

PROPUESTA

Como ya se estableció la Administración por Valores, los colaboradores tienen claro cuáles son los valores y principios con los que debe desenvolverse dentro de la empresa.

Además se realizó una charla entre el gerente y los colaboradores, acerca de que el talento humano es el más importante dentro de una empresa, por lo que se debe siempre estar pendiente de lo que les pasa; los colaboradores se comprometieron en comunicar al gerente acerca de lo que piensan; mientras que el gerente se comprometió en tomar en cuenta lo que los colaboradores piensan.

3. LA EMPRESA DEBE REEMPLAZAR LA JERARQUÍA CON EQUIPO AUTO DIRIGIDOS:

Para poder obtener equipos dirigidos, se debe fomentar el trabajo en equipo y con ello lograr la satisfacción, el compromiso en el trabajo, además de fortalecer la comunicación entre colaborador y la gerencia.

PROPUESTA

Los colaboradores están dispuestos a trabajar en equipo para lograr los propósitos de la empresa, comprometerse con el trabajo realizado, ya que al haber conocido los valores y principios ya se sienten con la capacidad de tomar decisiones que favorezcan a la empresa, para continuar con su desarrollo y aumento de utilidades.

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional sirve de marco de referencia los miembros de la empresa y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento que se traspasa las puertas de la empresa.

Todas las empresas tienen una cultura propia que se identifica de las demás, ya que éstas poseen valores, creencias que son compartidas con todos los miembros de la misma.

4.5.1 JUSTIFICACIÓN

Mediante la aplicación de la cultura organizacional, se busca diseñar una estructura más flexible al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus colaboradores. Implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo genera valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La empresa se sometió a una investigación que brinde los términos de cultura organizacional, para conocer su realidad cultural, reflejando un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades.

4.5.2 OBJETIVOS

4.5.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar la aplicación de la cultura organizacional, para crear un sistema de creencias y valores compartidos con el talento humano que conforma la empresa.

4.5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación que permita una adecuada cultura organizacional.

- Desarrollar una adecuada cultura organizacional que permitiría cambiar los aspectos negativos de la empresa, respecto a la percepción que tienen los colaboradores.

4.5.3 APLICACIÓN DE LA CULTURA A LA EMPRESA

4.5.3.1 CUESTIONARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario ha sido aplicado a los miembros de la empresa, y a través de éste se ha conocido su situación actual de la cultura, con los resultados se podrá mejorar o cambiar la cultura hacia una que permita mantener a sus colaboradores proactivos.

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS
CUESTIONARIO**

OBJETIVO: El propósito de este cuestionario es conocer lo que usted valora en la empresa.

INSTRUCCIONES:

Responda en forma clara a lo que se le pregunta.

1. Le gustaría formar parte de un equipo y que su rendimiento se evalúe en términos de su contribución al equipo.

SI _____ NO_____

2. Se deben comprometer las necesidades, para que un departamento alcance sus metas.

SI _____ NO_____

3. Prefiere un trabajo donde el jefe no se meta con usted.

SI _____ NO_____

4. Las personas deben infringir las reglas.

SI _____ NO_____

5. La antigüedad en una empresa debe recibir recompensas importantes.

SI _____ NO_____

6. Respeta la autoridad.

SI _____

NO_____

7. Si el rendimiento laboral de una persona no es el debido, el grado de esfuerzo que haya hecho carece de importancia.

SI _____

NO_____

8. Le gusta que las cosas sean previsibles.

SI _____

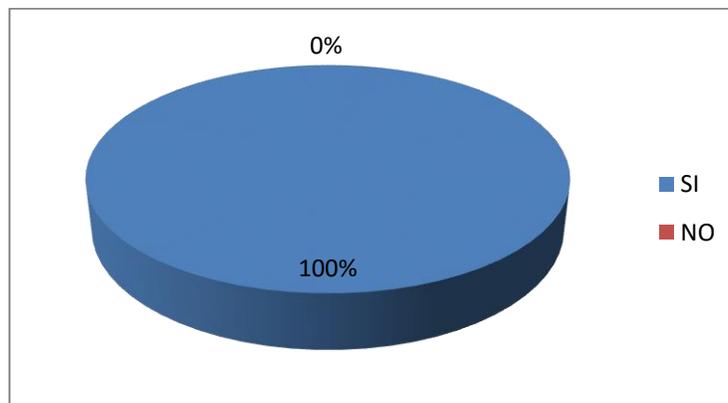
NO_____

4.5.3.2 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Le gustaría formar parte de un equipo y que su rendimiento se evalúe en términos de su contribución al equipo.

SI	NO
15	0

GRÁFICO Nº 19: 1. LE GUSTARÍA FORMAR PARTE DE UN EQUIPO Y QUE SU RENDIMIENTO SE EVALÚE EN TÉRMINOS DE SU CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

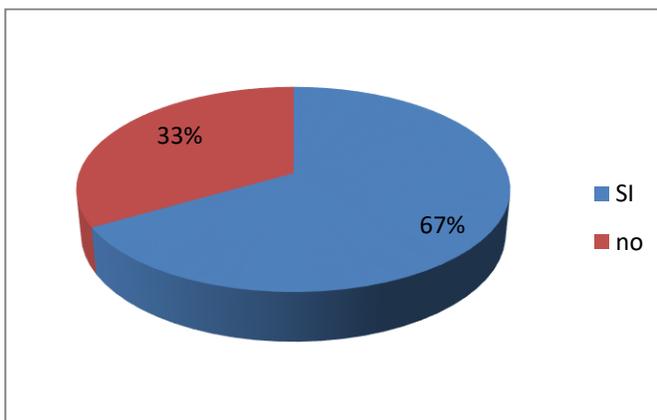
ANÁLISIS:

El 100% de los colaboradores están dispuestos a ser medidos de acuerdo a su rendimiento.

2. Se deben comprometer las necesidades, para que un departamento alcance sus metas.

SI	NO
10	5

GRÁFICO Nº 20: 2. SE DEBEN COMPROMETER LAS NECESIDADES, PARA QUE UN DEPARTAMENTO ALCANCE SUS METAS.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

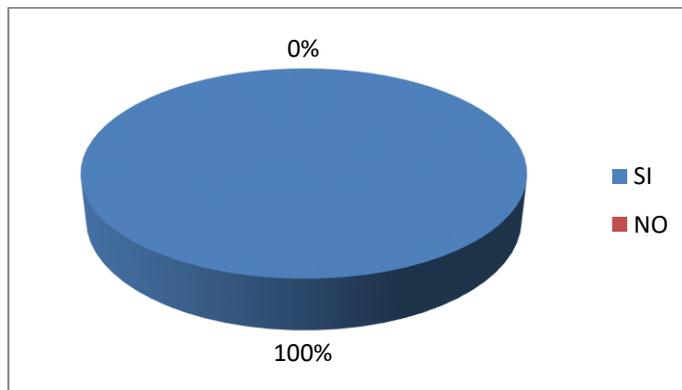
ANÁLISIS:

El 67% de los colaboradores piensan que se debe comprometer las necesidades, mientras que el 33% piensa que no se debe comprometer necesidades.

3. Prefiere un trabajo donde el jefe no se meta con usted.

SI	NO
15	0

GRÁFICO N° 21: 3. PREFIERE UN TRABAJO DONDE EL JEFE NO SE META CON USTED.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

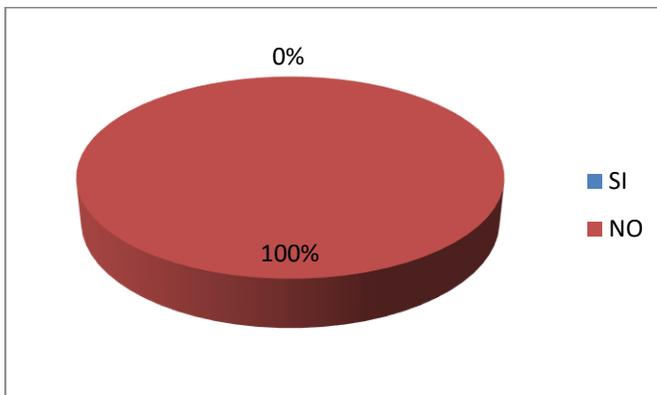
ANÁLISIS:

El 100% de los colaboradores creen que es mejor trabajar sin que el jefe este presionando.

4. Las personas deben infringir las reglas.

SI	NO
0	15

GRÁFICO Nº 22: 4. LAS PERSONAS DEBEN INFRINGIR LAS REGLAS.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

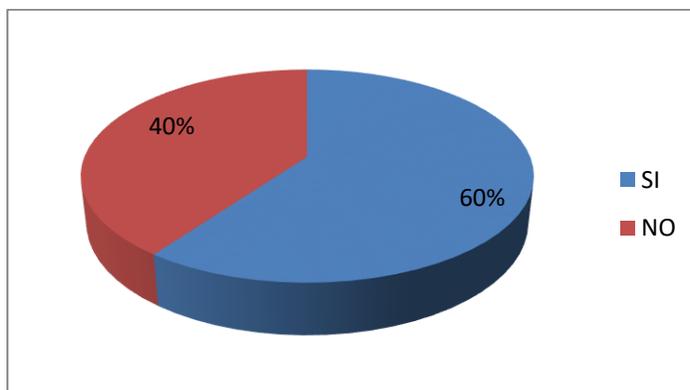
ANÁLISIS:

El 100% de los colaboradores piensan que no se deben infringir las reglas.

5. La antigüedad en una empresa debe recibir recompensas importantes.

SI	NO
9	6

GRÁFICO Nº 23: 5. LA ANTIGÜEDAD EN UNA EMPRESA DEBE RECIBIR RECOMPENSAS IMPORTANTES.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

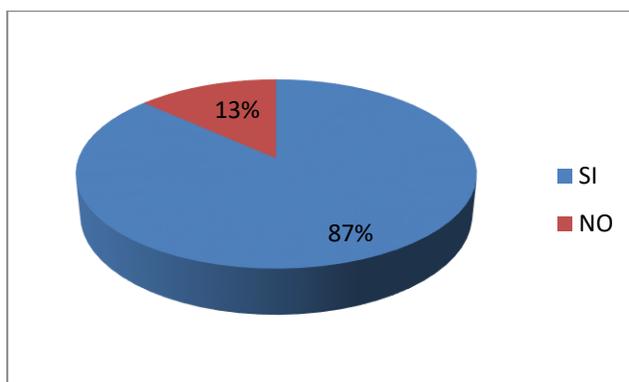
ANÁLISIS:

El 60% de los colaboradores cree que se debe dar más recompensas por antigüedad, mientras que el 40% cree que no.

6. Respeta la autoridad.

SI	NO
13	2

GRÁFICO N° 24: 6. RESPETA LA AUTORIDAD.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

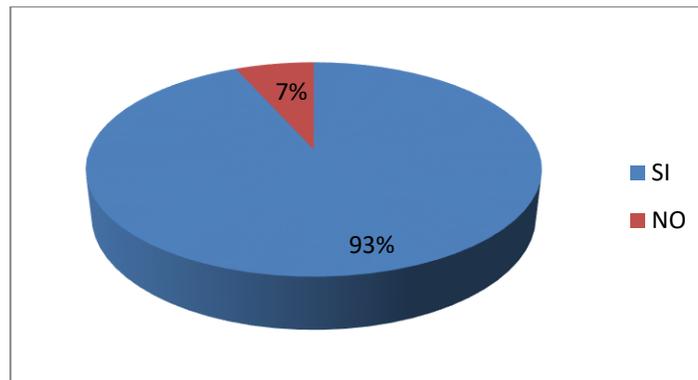
ANÁLISIS:

El 87% de los colaboradores respeta la autoridad dentro de la empresa, mientras que el 13% no lo hace.

7. Si el rendimiento laboral de una persona no es el debido, el grado de esfuerzo que haya hecho carece de importancia.

SI	NO
14	1

GRÁFICO N° 25: 7. SI EL RENDIMIENTO LABORAL DE UNA PERSONA NO ES EL DEBIDO, EL GRADO DE ESFUERZO QUE HAYA HECHO CARECE DE IMPORTANCIA.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

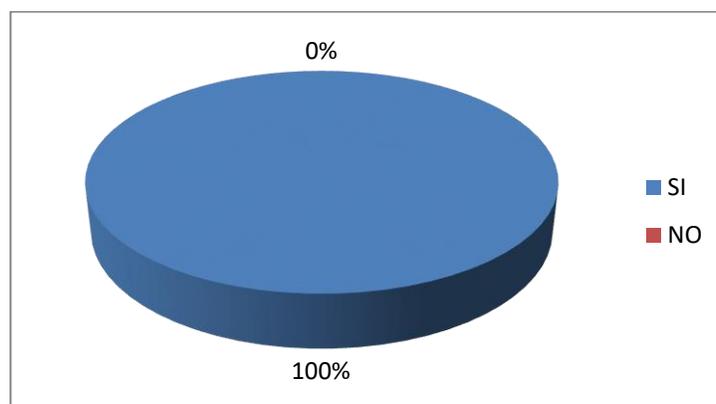
ANÁLISIS:

El 93% de los colaboradores opina que si el rendimiento no es el debido, el esfuerzo realizado carece de importancia, mientras que el 7% opina lo contrario.

8. Le gusta que las cosas sean previsibles.

SI	NO
15	0

GRÁFICO Nº 26: 8. LE GUSTA QUE LAS COSAS SEAN PREVISIBLES.



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Sandra Cevallos, Pablo Santillán.

ANÁLISIS:

El 100% opina que les gusta que las cosas sean previsibles.

A los colaboradores de la empresa sí les gustaría formar parte de un equipo, además que su rendimiento sea evaluado en términos de contribución al equipo de trabajo. Están de acuerdo que se deben comprometer las necesidades, para que su sección de producción alcance sus metas.

Los colaboradores prefieren un trabajo en donde sus jefes no se inmiscuyan en sus actividades diarias. Piensan que las personas no deben infringir las reglas establecidas dentro de la empresa, por lo que tienen claro cuáles son sus deberes y responsabilidades dentro de la misma.

Expresan que siempre se debe respetar la autoridad. También sugieren que el rendimiento laboral que un colaborador realiza, aunque no haya sido el debido, debe ser considerado, porque cuando ingresan nuevos colaboradores no conocen cual es la función específica que realiza dentro de la empresa.

Les gusta que todo trabajo que realicen, sean previsibles para que de esta manera exista un trabajo planificado.

4.6 SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

La aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, va dirigido a todo el personal que integra la empresa Mecánica Lincoln, con el fin de incentivar a tener un cambio, para lograr todas las aspiraciones personales de los colaboradores y las metas establecidas por la empresa.

Los siete hábitos ayudarían a los colaboradores con un compromiso y lealtad a su desempeño laboral, que sean proactivos y con principios de liderazgo que permitan transformar sus paradigmas, además de establecer un cambio continuo de la empresa.

4.6.1 JUSTIFICACIÓN

Mediante la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, se creará un paradigma de realización personal en cada colaborador de la empresa.

La empresa dispondrá de todas las adecuaciones de un sistema de hábitos que generarían un compromiso de los colaboradores, que sus propósitos personales vayan de la mano con los de la empresa.

4.6.2 OBJETIVOS

4.6.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, para lograr una perspectiva de transformación personal en los colaboradores de la empresa.

4.6.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación que permita cambiar el estado personal de los colaboradores de la empresa.

- Desarrollar los hábitos que permitan crear gente altamente efectiva.

4.6.3 APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

4.6.3.1 PRIMER HÁBITO: SEA PROACTIVO

Principios de la visión personal

4.6.3.1.1 SÍNTESIS

El reflejo de los paradigmas sociales nos dice que estamos en gran medida determinados por el condicionamiento y por ciertas condiciones.

Existen tres mapas sociales, tres teorías ampliamente aceptadas que son: determinismo genérico, determinismo psíquico y determinismo ambiental.

Éstos mapas se basan en la teoría estímulo / respuesta, que suele asociar con los experimentos de Pavlov.

Estimulo —————> Respuesta

MODELO REACTIVO

La libertad de elegir incluye los privilegios que nos singularizan como seres humanos.

Tenemos conciencia moral (una profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobierna nuestra conducta) y tenemos voluntad independiente (capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia).

Dado que por naturaleza somos proactivos, si nuestras vidas están en función del condicionamiento y las condiciones, ya que elegimos otorgar a esas cosas el poder controlarnos.

Aprovechar las oportunidades y resolver problemas, confiando cada vez más en sí mismas. Hace falta iniciativa para desarrollar los siete hábitos.

Las personas proactivas no son arrogantes, son listas, se mueven por valores, interpretan la realidad y saben lo que se necesita.

El compromiso con nosotros mismos y con los demás, la integridad con que los mantenemos, son la esencia de nuestra pro actividad.

4.6.3.1.2 DIAGNOSTICO

Los colaboradores de la empresa tienen una acción personal de forma reactiva para lograr los propósitos de su vida personal y profesional, muchos de ellos reconocen que sus labores no les brinda lo que quisieran con respecto a su desarrollo personal, así que hacen sus actividades por el hecho de cumplir lo básico, sin empeñar esfuerzo superior alguno.

4.6.3.1.3 APLICACIÓN

Dentro de la empresa se trató de realizar equipos de trabajo, entre los que tienen más afinidad, para explicarles el término proactivo, lo que permitió un cambio notorio en la actitud de los colaboradores en sus actividades diarias de trabajo, puesto que su desempeño empezó a reflejar la confianza y el positivismo de ejercer sus funciones dentro de la misma.

Para que la empresa sea más proactiva debe existir una constante capacitación al personal; de valores éticos, principios morales, con el fin de incrementar la autoestima que favorecerán el desarrollo de la misma.

De que los colaboradores se comprometieron a que cada vez que ingresen en la empresa lo harían con un estado de ánimo predispuesto para trabajar, mantener un positivismo de sí mismos; esta voluntad independiente que reflejan los integrantes, contribuir a que se facilite la integración del personal al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa. De ésta manera se aplica una pro actividad a la vida cotidiana de los colaboradores en general.

La pro actividad permite rediseñar acciones que contrarresten, la mentalidad y las perspectivas recurrentes con la que actualmente desempeñan sus actividades.

Los resultados favorables que se obtendrán al implementar estas acciones serán, que los colaboradores conozcan los objetivos de la empresa y realicen su trabajo mediante un autocontrol y teniendo en cuenta que los beneficios de realizar un buen trabajo son para la empresa y también para ellos.

Todo el personal se compromete plenamente desde un principio, con responsabilidades y a seguir cumpliendo con su trabajo.

4.6.3.2 SEGUNDO HÁBITO: EMPIECE CON UN FIN EN MENTE

Principios de liderazgo personal

4.6.3.2.1 SÍNTESIS

Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber adónde se está yendo, de modo que pueda comprender mejor dónde está y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Podemos estar muy atareados, podemos ser muy eficientes, pero solo seremos verdaderamente efectivos, cuando empecemos con un fin en mente.

Éste hábito se basa en el que todas las cosas se crean dos veces, siempre hay primero una creación mental y luego una creación física.

El grado con que uno empiece con un fin en mente determina a menudo si se puede o no crear una empresa de éxito.

El liderazgo es la primera creación, en donde **LIDERAR ES HACER LAS COSAS CORRECTAS.**

La pro actividad se basa en el privilegio humano de la autoconciencia. Los dos privilegios humanos adicionales que nos permiten ampliar nuestra pro actividad y ejerce el liderazgo personal en nuestras vidas, son la imaginación y la conciencia moral.

La clave de la capacidad para cambiar, es una idea constante de lo que uno es, de lo que persigue y de lo que valora.

Al centrar nuestra vida en principios correctos, creamos una base sólida para el desarrollo de los cuatro factores sustentadores de la vida.

Cuando vivimos en armonía con los principios hay consecuencias positivas y cuando las ignoramos se presentan consecuencias negativas.

4.6.3.2.2 DIAGNÓSTICO

Los colaboradores de la empresa tienen una acción personal de forma reactiva hacia lograr los propósitos de su vida personal y profesional, muchos de ellos reconocen que sus labores no les brindan lo que quisieran con respecto a su desarrollo personal, así que hacen sus actividades por el hecho de cumplir lo básico, sin empeñar esfuerzo superior alguno. Así también justifican su poco desempeño al mencionar que no realizan las actividades con mayor esmero porque no saben cómo hacer sus tareas encomendadas, no reciben la capacitación necesaria, esto permite conocer que no hay interés directivo por crear visión personal para los colaboradores de la empresa.

4.6.3.3 APLICACIÓN

Los colaboradores de la empresa, mantienen un sin fin de expectativas positivas que influyen para que la misma se mantenga en un alto nivel competitivo; manifestado en su misión y visión del futuro.

Todos los colaboradores han implantado un cambio de actitud, y un cambio en su desempeño laboral y junto con ello buenos principios y valores éticos.

Han demostrado sus capacidades de dirigencia, incluyendo a ello todas las habilidades y destrezas que manejan eficazmente e integrados a la empresa, toman las siguientes alternativas para alcanzar el éxito de los fines personales:

- Tomar decisiones oportunas que les permita incrementar la eficiencia empresarial.

- Capacitación al personal sobre temas relacionados con el programa.

- Mantener una comunicación de doble vía entre todos los colaboradores sobre sus actividades.
- Incentivar y motivar.
- Aplicar el liderazgo visionario por parte del Gerente.

La pro actividad implantada en la empresa permitirá un buen desempeño en el cumplimiento del programa, ya que la autoconciencia de su líder se cumplirá con lo que la empresa requiere, siempre llegando a la gente con un buen servicio, el mismo que busca satisfacer las necesidades requeridas.

4.6.3.3 TERCER HÁBITO: ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO:

Principios de administración personal

4.6.3.3.1 SÍNTESIS

La voluntad humana es asombrosa. El poder se adquiere aprendiendo a usar ese gran don en las decisiones que tomamos día tras día.

La persona de éxito tiene un hábito de hacer las cosas que los que fracasan no les gusta hacer.

Puede captarse en una frase: ORGANIZAR Y EJECUTAR SEGÚN PRIORIDADES. Ésta frase representa la evolución de tres generaciones de la teoría de la administración del tiempo.

El objetivo de la administración consiste en organizar nuestras vidas con efectividad, desde un centro de principios sólido.

Como los principios son sólidos, las prácticas o aplicaciones específicas pueden variar de individuo a individuo.

La tendencia a reaccionar satisfaciendo prioridades urgentes pero no importantes de otras personas.

Logramos todo lo que hacemos por medio de la delegación: en el tiempo o en otras personas. Si delegamos en el tiempo pensamos en términos de eficiencia. Si delegamos en otras personas pensamos en términos de efectividad.

La delegación de encargados se centra en los resultados y no en los métodos, así como supone la comprensión clara y el compromiso mutuo, desde el principio.

La confianza es la forma más elevada de la motivación humana, pero requiere tiempo y paciencia.

La delegación efectiva representa tal vez el mejor indicador de la administración efectiva, simplemente porque es fundamental para el crecimiento personal y organizacional.

4.6.3.3.2 DIAGNÓSTICO

Los colaboradores de la empresa demuestran que no tienen documentadas las funciones que deben realizar, aun en términos de objetivos personales, no tienen un orden fijado sobre qué realizar, de qué manera y qué conseguir; sus fines personales no los establecen de manera ordenada, no se preocupan tanto por una administración personal en términos de tiempo y de objetivos personales.

4.6.3.3.3 APLICACIÓN

Para un mejor desempeño de todas las actividades propuestas por la empresa, se realizó un análisis respectivo de las acciones a tomarse, las mismas que nos ayudan a establecer la prioridad respectiva, para que en un orden establecido se vaya ejecutando a la vez cumpliendo con lo que se desea hacer.

Dentro del desarrollo normal de las actividades laborales de la empresa y los problemas que se presentan en el ambiente interno de la misma, se realiza un previo análisis de todos aquellos acontecimientos, para determinar lo importante o urgente para la resolución de los mismos.

Una forma muy acertada de dar solución a los problemas es saber organizarse en el tiempo de manera que se pueda satisfacer las prioridades y a la final cumplir y resolver cada una de las circunstancias que se presenten.

4.6.3.4 CUARTO HÁBITO: PENSAR EN GANAR / GANAR:

Principios de liderazgo interpersonal

4.6.3.4.1 SÍNTESIS

Ganar / Ganar.- No es una técnica, es una filosofía total de interacción humana. Es uno de los seis paradigmas de esa interacción. El paradigma ganar / ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas.

Este paradigma se basa en que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o incluyendo el éxito de los otros.

Se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor, de un camino superior.

Gano / Pierdes.- Es el enfoque autoritario. Son personas proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

Pierdo / Pierdes.- Cuando se unen dos individuos se muestra que son egoístas, obstinados. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o hacérselas pagar al otro.

Gano.- Una persona con esta mentalidad piensa en términos de asegurarse sus propios fines permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

Ganar / Ganar no hay otro trato.- Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica con la que todos estuvieran de acuerdo, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma. Si no se puede encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo.

El carácter es la base del paradigma ganar / ganar, y todo lo demás se rige en ese fundamento. Existen tres caracterológicos esenciales: Integridad, Madurez y Mentalidad de abundancia.

Sobre la base del carácter, construimos y conservamos relaciones de tipo ganar / ganar, la confianza, la cuenta bancaria emocional, es la esencia esta filosofía.

Como confiamos el uno en el otro estamos abiertos a todo.

La filosofía ganar / ganar solo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento.

4.6.3.4.2 DIAGNÓSTICO

Los colaboradores en la empresa tienen mentalidad de trabajo individualista, no conocen los beneficios del ganar / ganar, en cuanto a las relaciones personales entre ellos, indican de manera general que, la interrelación entre los colaboradores no permite obtener beneficios mutuos, más bien existe el egoísmo buscando solo cumplir las tareas individuales encomendadas a cada colaborador, sin comprender que realizar tales tareas beneficien o no a los colaboradores que intervienen en los trabajos de equipo.

4.6.3.4.3 APLICACIÓN

La empresa, incentivados por el trabajo en equipo y una buena administración, lograrán el éxito, los colaboradores conseguirán un beneficio mutuo y equitativo, es decir, ganar / ganar, será el sustento ideológico para que la empresa mantenga un eficiente progreso.

Las fortalezas y oportunidades son determinantes que pueden basarse en el principio de GANAR /GANAR, las mismas que permitirán que los colaboradores

tengan mentalidad muy abierta y sobre todo positiva para el cumplimiento de sus tareas diarias de trabajo.

De esta manera GANAR / GANAR se atribuye de la siguiente manera:

- Los colaboradores se sienten contentos en la empresa.
- Conocen bien el trabajo que deben realizar.
- Trabajan en equipo y generan beneficios mutuos para cada uno.
- Los empleados se involucran en la toma de decisiones y están de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- La empresa brinda constantemente oportunidades de mejora, e incentivando al cambio.

Mediante el principio GANAR / GANAR, se cumpliría con todos los objetivos dispuestos por la empresa, y se obtendría un rendimiento laboral eficiente.

4.6.3.5 QUINTO HÁBITO: PROCURE PRIMERO COMPRENDER, Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO

Principio de comunicación empática

4.6.3.5.1 SÍNTESIS

La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida.

Se tiene que desarrollar esa capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza. Y se tiene que crear la cuenta bancaria emocional que genera un comercio entre los corazones.

La mayor parte de las personas no escuchan con la atención de comprender, sino para contestar. La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos.

Debido a que escuchamos para comprender. Esta escucha es la clave para efectuar depósitos en las cuentas bancarias emocionales, porque nada de lo que uno haga, representara un depósito a menos que la otra persona lo reciba como tal.

Procurar primero comprender, es un principio correcto evidente en todas las áreas de la vida. Es un común denominador genérico, pero su mayor poder se pone de manifiesto en el área de las relaciones interpersonales.

Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción.

Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. La próxima vez que se comunique con alguien, deje a un lado su propia autobiografía y procure auténticamente comprender.

Cuando real y profundamente nos comprendemos unos a otros, abrimos las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas.

Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso. En un lugar de ello, se convierte en las piedras firmes de un terreno embarrado, que nos conducen a la sinergia.

4.6.3.5.2 DIAGNOSTICO

En cuanto a la determinación del tipo de comunicación que existe en la empresa, en lo referente a la transferencia de datos o comunicación personal entre los

colaboradores sienten que recibir llamadas o charlar entre ellos es una tarea fácil, existe mucha incomprensión y difícil entendimiento de los comunicados que se realizan a diario.

4.6.3.5.3 APLICACIÓN

Este hábito debe ser más aplicado dentro del ambiente interno de la empresa, el mismo que permitirá obtener sugerencias, conocimientos del comportamiento individual de los colaboradores en su trabajo.

El gerente debe conocer sobre estos aspectos, que pueden ser la causa para que no exista un buen desarrollo institucional o una verdadera comunicación empática; se pone la administración en el lugar de cada uno de ellos, para saber comprender realmente las inquietudes planteadas.

De esa manera da cumplimiento al ideal de Procure Comprender y luego ser comprendido. El gerente ha optado por las conversaciones directas, donde se determine los inconvenientes establecidos en el área de trabajo, entendiendo y comprendiendo en forma empática y dando solución a los problemas.

La comunicación es una herramienta que permite transformar con todos aquellos paradigmas negativos que impiden el desarrollo normal de las actividades dentro de la empresa, el éxito de una comunicación efectiva es saber romper las barreras que impidan abrir las puertas al cambio.

El gerente refleja confianza, amistad y procura que al comprender a los demás fácilmente, se puede llegar a ser comprendidos, sabiendo que las personas mantienen personalidades y actitudes diferentes, considerando estos aspectos, creando un ambiente de trabajo donde se acople la personalidad de los colaboradores.

4.6.3.6 SEXTO HÁBITO: LA SINERGIA

Principios de cooperación creativa

4.6.3.6.1 SÍNTESIS

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Todos los hábitos que hemos examinado nos preparan para crear el milagro de la sinergia.

La sinergia está en todas las partes de la naturaleza.

Como escuchan empáticamente y procuran primero comprender, crean dentro de sí y entre ellos un cuadro amplio de los valores y preocupaciones que hay que tener en cuenta para tomar una decisión.

La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesario para reconocer sus propias limitaciones preceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a disposición, la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos.

En la acción se maximiza la fuerza creadora, así como el poder real de estos siete hábitos reside en su vinculación recíproca, y no en cada uno de ellos considerado aisladamente.

No es necesario estar de acuerdo con los demás, pero simplemente podemos afirmarlo. Y podemos procurar comprender.

4.6.3.6.2 DIAGNÓSTICO

Los colaboradores de la empresa tienen un sistema de comunicación colectiva que se dificulta al realizar tantas actividades al mismo tiempo, como cuando ellos están a merced de las decisiones de la gerencia para sus tareas y existen dificultades al realizarlas, ya que muchas veces sienten que no con todos sus trabajos, porque la gerencia determinó cambios a media tarea y les dificulta aceptar otra decisión brusca a medio trabajo.

4.6.3.6.3 APLICACIÓN

Todos los colaboradores de la empresa, mantiene una cultura de trabajo consistente, la misma que les ha permitido transformar paradigmas y emprender nuevos sistemas de trabajo.

Tanto el gerente y los colaboradores, basándose en una comunicación sinérgica y creativa, han tenido una visión colectiva de lo que pueden hacer para alcanzar los objetivos que han sido propuestos en la estructura organizacional de la empresa, estas estrategias son las siguientes:

- Brindar capacitación e incentivos al personal más antiguo, para que se mantengan actualizados.
- Brindar motivación psicológica y económica al personal nuevo para que tengan mayor estabilidad en la empresa.
- Identificar los posibles clientes del servicio.

Todas estas estrategias planteadas permiten establecer, que si existe sinergia en las personas que integran la empresa, lograr la sinergia es logara un cambio total en la forma de trabajar.

La predisposición de todos los colaboradores para ejercer sus funciones en equipo, permiten obtener resultados favorables en el trabajo cotidiano, dando como resultado un correcto empleo del sexto hábito.

4.6.3.7 SÉPTIMO HÁBITO: AFILAR LA SIERRA

Principios de autor renovación equilibrada

4.6.3.7.1 SÍNTESIS

Consiste en tomar tiempo para afilar la sierra. Engloba a todos los otros hábitos del modelo de los siete hábitos, porque es él que los hace posibles.

Afilar la sierra significa básicamente, dar comprensión a las cuatro motivaciones.

Supone ejercer las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza, regular congruentemente, de manera sabia y equilibrada.

- Física.
- Mental.
- Espiritual.
- Emocional.

Cuatro dimensiones

Para renovar la dimensión física, lo esencial es afilar la sierra, ejercitar regularmente el cuerpo de modo tal que preserve y alcance nuestra capacidad para trabajar, adaptarnos y disfrutar.

En su mayor parte nuestro desarrollo mental y disciplina para el estudio provienen de la educación formal; también inciden en nuestra capacidad para pensar con claridad, para razonar con precisión y para ser comprendidos con efectividad.

Centramos en los principios de la visión, liderazgo y administración personal.

Tenemos paz mental cuando nuestra vida está en armonía con los principios y valores verdaderos, y de ningún otro modo. Tenemos mucho que invertir en las cuentas bancarias de las otras personas.

Para moverse a lo largo de la espiral ascendente, es necesario aprender, comprenderse y actuar en planos cada vez más altos.

4.6.3.7.2 DIAGNÓSTICO

Los colaboradores en general no creen en un motivo especial por el cual fundamentar sus cambios personales, muchos laboran en la empresa por cuestiones de factor económico, familiar, entre otros porque quieren desarrollarse y llegar con la empresa a nuevos niveles de servicio, esto es porque cada colaboradores un ente diferente, pero todos concuerdan que si habría que cambiar, al reconocer que existen beneficios de basar su tarea laboral y de vida personal y profesional en criterios de realización, comprenden que ésta situación debería más bien ser impartida por los niveles superiores: directivos, concejos, etc.

4.6.3.7.3 APLICACIÓN

Afilarse la sierra para la empresa, representa la aplicación de todos los hábitos y la perseverancia para dar cumplimientos con todas las aplicaciones descritas en cada hábito.

Se requiere innovar las estrategias, de acuerdo a los problemas que se vayan presentando en el transcurso de las actividades diarias de la empresa, buscar alternativas para emprender nuevos sistemas de trabajo.

Dentro de este hábito se realizó un estudio previo de las cuatro dimensiones, y de cómo debería aplicarse en el personal de trabajo. La aplicación de estas dimensiones favorecieron a todos los colaboradores en su desarrollo físico, mental, contribuyendo en el cumplimiento de sus tareas laborales.

Todas estas dimensiones han sido involucradas en el comportamiento de los colaboradores:

Dimensión física:

Se incentiva a que los colaboradores que integran la empresa, mantengan un buen estado físico, una vez al mes, realizando partidos de indor y vóley en el parque ecológico Chibunga, ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO V:

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

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

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a las industrias sin mucho esfuerzo.

Sin embargo, las industrias que ganarán al máximo serán aquellas que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar. Pero también todo depende de cómo se aplique este proceso. La reingeniería ha sido posible gracias a las aportaciones realizadas por la tecnología de la información y las comunicaciones.

Se recopiló información muy importante, y la analizó y se concluyó que la empresa necesita un cambio, iniciamos con una distribución en planta, con el modelo actual nos dimos cuenta que existía pérdida de tiempo, por lo que se propuso una nueva distribución en planta.

Administración de contingencias de la Conducta, se tomó en cuenta a un colaborador para desarrollar las etapas, y nos dimos cuenta que si aplicamos los

reforzadores positivos y negativos, siempre y cuando tomando en cuenta la opinión del colaborador, además de sus sugerencias.

Se puede disminuir notablemente aspectos negativos dentro de la misma.

Administración por Valores, los colaboradores al tener conocimiento de los valores y principios que se deben manejar dentro de una empresa, se dieron cuenta que en muchos de ellos fallaban, pero con el desarrollo de cada uno, notaron que éstos no solo se pueden aplicar dentro del ámbito laboral sino también personal.

Al desenvolverse con un criterio de valores y principios dentro de una empresa y en la vida diaria, nos ayuda a desarrollar nuestro lado humanitario para con los demás, ese fue el propósito de ésta aplicación.

El empowerment ha dado resultados sumamente positivos en las empresas como por ejemplo la persona es la que tiene la responsabilidad, los puestos generan valor, la gente sabe dónde está parada en cada momento y tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas, el individuo tiene el control sobre su trabajo, el aporte del trabajo de cada persona es significativo, cada quien puede desarrollar una diversidad de asignaciones.

El trabajo significa para ellos un reto y no una carga, el personal tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa según sus responsabilidades, los subordinados participan en la toma de decisiones, las opiniones del personal son escuchadas y tomada en cuenta, saben participar en equipo, se reconocen sus contribuciones, desarrollan sus conocimientos y habilidades, tienen verdadero apoyo, aumenta la satisfacción del cliente final, mejora cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla", mayor compromiso de los trabajadores, mejora comunicación entre subordinados y superiores, procesos más eficientes de toma de decisiones, costos de operación reducidos y una organización más rentable.

Clima y cultura organizacional, para que una empresa funcione bien debe ofrecer un clima laboral positivo y tener una cultura de trabajo en equipo, se ha logrado que los colaboradores de la empresa se sientan a gusto en sus puestos de trabajo y con sus compañeros, eso refleja ganancias a la empresa.

Siete hábitos de la gente altamente efectiva, para completar la formación de los colaboradores, cada uno de los siete hábitos nos ha ayudado a que cada uno de ellos entienda que tiene que pensar en él y en la empresa, a su desarrollo personal y profesional.

A ganar-ganar, quiere decir que si todos ponemos de nuestra parte para cumplir con el trabajo de la empresa, ésta tiene más utilidades, por lo tanto los colaboradores también reciben su remuneración.

Por lo que podemos afirmar que al cambiar el pensamiento que tiene el talento humano dentro de una empresa, podemos estar seguros que toda la empresa va a cambiar para bien.

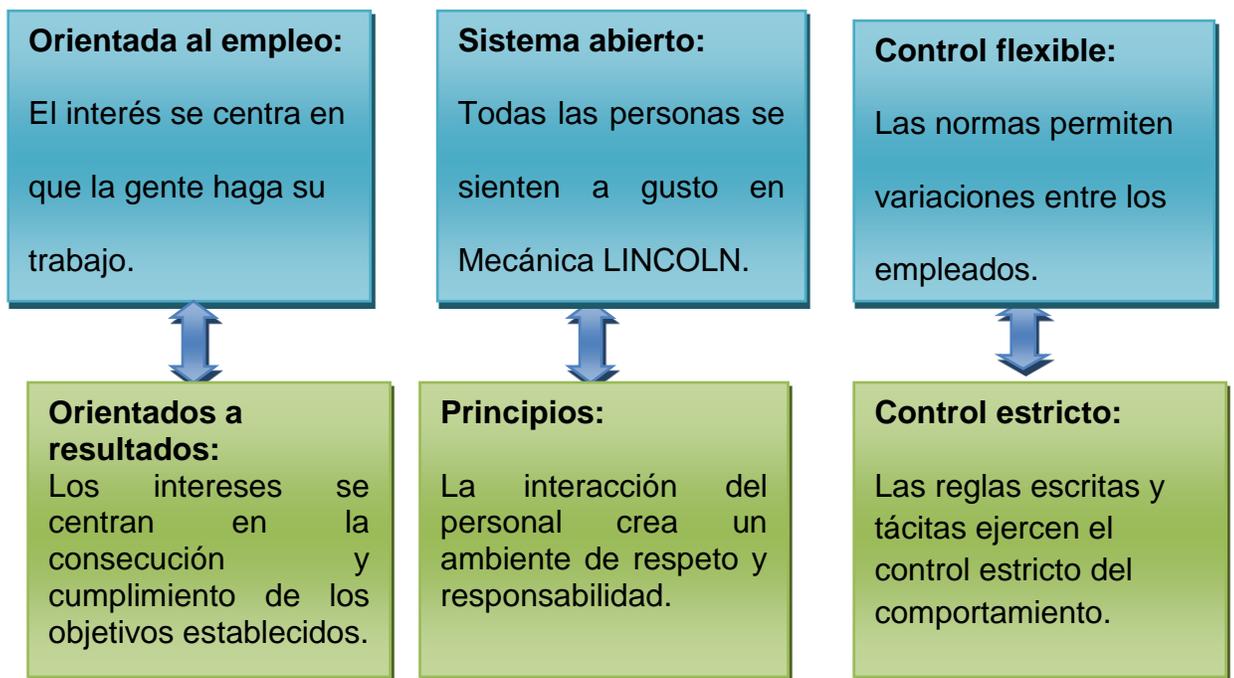
El pilar fundamental de una empresa es su talento humano y es en quien nos centramos para realizar éste trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es indispensable que las empresas realicen diagnósticos sobre su situación, detecten los problemas y posibiliten la solución, previo a complicarlos más.
- Mecánica LINCOLN es una empresa que demuestra gran entrega en el trabajo, fomenta el clima laboral, trata de implantar una cultura, sin embargo

los colaboradores deben aportar en aumento para que se cumplan los objetivos y se superen las debilidades.

- De igual forma todos los puntos y capítulos aquí señalados son el resultado de varios estudios que ofrecen la oportunidad de establecer una óptica de cambio.
- Mecánica LINCOLN al adquirir tecnología de punta podrá mejorar los procesos del negocio y servicios necesarios.
- Lo substancial es la predisposición hacia lo que se quiere alcanzar, romper los paradigmas y edificar nuevas oportunidades para la empresa.



La realización de una Ingeniería Humana requiere la recopilación de información necesaria para que el proceso de cambio se efectúe y se de paso al compromiso verdadero de cumplimiento y observación de las normas necesarias para que el trabajo del talento humano tenga un resultado.

Lo que nuestro mundo necesita son hombres y mujeres prácticos, mentes poderosas, pensamientos puros y positivos que den lugar a una nueva forma de vida, a una Nueva Civilización.

Las ciudades caen pero son reconstruidas, los héroes mueren pero son recordados, no existe un mejor momento que el hoy, el ahora.

No existe una mejor razón para el cambio que el empezar, el re-pensar, el re-aprender, creando una sociedad que salga de la cultura del nintendo y pase a la cultura de la lectura.

RESUMEN

La tesis titulada “Reingeniería Humana de Procesos para la empresa Mecánica LINCOLN de la ciudad de Riobamba, para el periodo 2012” se realizó, con el objetivo de erradicar los problemas de talento humano, que han sido identificados.

El proceso de reingeniería humana busca orientar y dar un cambio a la empresa y sus colaboradores, enfocarse en la administración de valores y lograr un cambio en la organización para un avance óptimo en lo laboral y personal. Mediante los métodos de observación, encuestas y entrevistas se logró recopilar información valiosa, acerca de cómo se encuentran los colaboradores; tanto en su desempeño laboral como emocional. Los parámetros valorados fueron más emotivos, sentimentales y de opinión personal.

La investigación proporcionó como resultado que dentro de la empresa los colaboradores dieron a notar que no se sentían parte de la misma, por lo que era necesario intervenir con una reingeniería humana.

Se llegó a la conclusión que el talento humano es el pilar fundamental dentro de una empresa por lo que el enfocarse en un cambio de actitud de ellos, marca el inicio del proceso de cambio.

Por lo que se recomienda que aplicar una reingeniería Humana de Procesos es muy útil para el progreso de los colaboradores y de la empresa, ya que al conocer su misión, visión, objetivos, valores y principios, adquieran mayor compromiso con ellos mismos.

SUMMARY

The thesis titled “Process Human Reengineering for the enterprise Mechanic LINCOLN of Riobamba city, for the period 2012”, it was made with the aim to eradicate the human talent problems, which have been identified.

The process of human reengineering try to orient and give a change to the enterprise and its collaborators, focus on the management of values and reach a transformation in the organization for an optimal advance both in work and personal. Through the observation methods, surveys and interviews, it was reached to collect worthy information, about how its collaborators feel; both in their labor performance and emotional. The parameters valued were more emotive, sentimental, and based on their own opinion.

The investigation threw as a result that into the same enterprise the collaborators showed that they did not feel part of it that is why necessary join in with a human reengineering was.

It is concluded that human talent is the fundamental pillar into an enterprise, in consequence to focus a change of attitude of part of them, mark the start of the change process.

It is recommended to apply a Human Reengineering Process since is useful for the progress of the collaborators and the enterprise itself, as they know their mission, vision, objectives, values and principles; acquire a major compromise with themselves.

BIBLIOGRAFÍA

- MECÁNICA LINCOLN, (1972-2012) Riobamba
- HARRINGTON H James, (1993). “Mejoramiento de los procesos de la empresa concepto procesos”, pp 45
- MEREDITH, Jack R, (1999) "Administración de Operaciones" México: Ed. pp 56 - 63
- HAMMER Michael y CHAMPY James (1993) “Reingeniería de proceso” Mexico: pp 23-27, 35-44, 56-78.
- VILLALBA, G M (2010). “Texto Básico Psicología Industrial y Organizacional” Riobamba: pp 23-26, 37-41, 56-63, 80-85, 95-105.
- SCHROEDER, ROGER G.(1992) “Administración de Operaciones”. 3° edición. Mexico - Ed. Mc. Graw Hill. pp 122-137
- GOLDRATT, ELIYAHU “La Meta. Un proceso de mejora continua” 5° edición México: 1996. pp 67-88
- KRAJEWSKI, L. & RITZMAN L. (2000) - “Administración de Operaciones. - Estrategia y análisis” 5° edición México : Ed. Prentice Hall.

INTERNET

- <http://www.monografias.com/trabajos6/rein/rein.shtml> (en línea)
- <http://www.monografias.com/trabajos10/reing/reing.shtml> Preguntas y Respuestas sobre Reingeniería í a de Procesos 27 de septiembre de 2007. (en línea)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/lareinge.htm>. Gestión de Calidad y Reingeniería de Procesos, por María Ángeles Hierro. Estudiante Univ. Complutense de Madrid (en línea)

- <http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-calidad.htm> Tecnología.
Wikipedia en la tecnología libre. La reingeniería. (2000). (en línea)
- http://es.wikipedia.org/kiwi/acero_(en línea)
- <http://vitroaceros.com.ec/nuestroscatalogoa.html>_(en línea)
- <http://www.ildis.org.ec/public/titl> view (en línea)

ANEXOS

ANEXO 1 PERSONAL DE MECÁNICA LINCOLN



ANEXO 2 EQUIPO DE TRABAJO



ANEXO 3 PRODUCCIÓN:

Transforma la materia prima en producto terminado.



ANEXO 4 SUPERVISIÓN:

Controla la realización del trabajo de los operarios.



ANEXO 5 SOLDADURA:

Unión de partes y piezas a través de la suelta.



ANEXO 6 TORNEADO:

Torneado de partes y piezas.



ANEXO 7 ACABADOS:

Aplicación de aislante, fibra de vidrio y válvulas

