



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN

EMPRESARIAL

Tesis de grado previo a la
obtención del título de Ingeniera
en Gestión Empresarial

TEMA:

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA
TERRATÉCNICA S.A., CANTÓN VALENCIA, PERÍODO 2014-
2018”**

AUTORA:

LIGIA CLAUDINA CUNUHAY CHICAIZA

DIRECTOR:

ING. EDGAR JAVIER MUÑOZ MURILLO, MGE.

QUEVEDO - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **LIGIA CLAUDINA CUNUHAY CHICAIZA**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ligia Claudina Cunuhay Chicaiza

C. I. 120599859-2

CERTIFICO

El suscrito, **ING. EDGAR JAVIER MUÑOZ MURILLO, MGE.**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada, **Ligia Claudina Cunuhay Chicaiza**, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**, realizó la tesis de grado titulada, “**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA TERRATÉCNICA S.A., CANTÓN VALENCIA, PERÍODO 2014-2018**”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

.....

Ing. Edgar Javier Muñoz Murillo, MGE

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL.

TEMA DE TESIS

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA TERRATÉCNICA S.A., CANTÓN VALENCIA, PERÍODO 2014-2018”

Aprobado:

Lic. Bautista Pinto Cotto M.Sc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Washington Carreño Rodríguez M.Sc

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Elizabeth Nuñez Bartolomé M.Sc

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO-ECUADOR

AÑO 2015

DEDICATORIA

Primeramente quiero dar gracias a Dios por darme esa oportunidad de vivir, por darme sabiduría e inteligencia, por estar conmigo en cada paso que doy por permitirme seguir en esta lucha para llegar a lograr con el cumplimiento de mi meta propuesta.

A mis padres, familiares y amigos por haberles puesto en mi camino que por su apoyo y comprensión me ayudaron a cumplir con mis aspiraciones.

Y a todos quienes de una y otra forma pusieron su granito de arena en la consecución de mis objetivos.

Ligia Claudina Cunuhay Chicaiza

AGRADECIMIENTO

En este presente trabajo quiero agradecer a las siguientes personas que de una u otra manera siempre han estado pendientes de mí:

A mis padres por darme vida por brindarme ese apoyo incondicional siempre me han enseñado a luchar para llegar a triunfar en la vida.

A una persona muy especial que es para mí por motivarme por darme sus consejos día a día por estar conmigo en las buenas y en las malas.

Quiero agradecer también a mi director de tesis **Ing. Edgar Javier Muñoz Murillo, MGE**, que mediante sus conocimientos me guió durante el desarrollo de la tesis.

A todos los docentes de esta prestigiosa institución que es la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por impartir todos sus conocimientos, por despejar todas mis dudas durante el proceso de estudio para de esta manera cumplir con mis sueños y lograr el mejor de mis éxitos.

Ligia Claudina Cunuhay Chicaiza

ESQUEMA DE CODIFICACIÓN

DUBLIN CORE		
Título/ Title		“Gestión Administrativa y su relación con la implementación de la Calidad Total de la Empresa TERRATÉCNICA S.A., cantón Valencia, período 2014-2018”
Creador/ Creator	M	Ligia Claudina Cunuhay Chicaiza
Materia/ Subject	M	CIENCIAS EMPRESARIALES; CARRERA DE INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Descripción/ Description	M	El presente trabajo de investigación se realizó en el cantón Valencia provincia de Los Ríos, el objetivo de la misma es analizar la Gestión Administrativa y su relación con la implementación de la Calidad Total de la empresa “TERRATÉCNICA S.A”, cantón Valencia, periodo 2014-2018
Editor/ Publisher	M	FCE; CARRERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Colaborador/ Contributor		Ninguno
Fecha/ Date	M	
Tipo/ Type	M	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
Formato/ Format	R	Microsoft Office Word 2010
Fuente/ Source	O	Arial, Tamaño 12
Lenguaje/ Language	M	Español
Relación/ Relation	O	Ninguno
Cobertura/ Coverage	O	Valencia, Provincia de Los Ríos, Ecuador
Derechos/ Rights	M	UTEQ
Audiencias/ Audience	O	PROYECT OF INVESTIGATION

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICO.....	iii
CERTIFICADO DE APROBACIÓN POR TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ESQUEMA DE CODIFICACIÓN	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	2
1.2 Problematización.....	4
1.2.1 Planteamiento del Problema.	4
1.2.1.1 Diagnóstico.	4
1.2.1.2 Pronóstico	5
1.2.1.3 Control del Pronóstico.....	5
1.2.2 Formulación del problema.....	5
1.2.3 Sistematización del problema	5
1.3 Justificación.	6
1.4 Objetivos.	7
1.4.1 General	7
1.4.2 Específicos.....	7
1.4 Hipótesis.	8
1.4.1 General.	8
1.4.2 Específicas.....	8
1.5 Variables.	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Fundamentación Teórica.	11

2.1.1	Administración.	11
2.1.1.1	Definición.	11
2.1.1.2	Importancia de la Administración.	11
2.1.1.3	Principios de la Administración.	12
2.1.1.4	Ética y Valores Administrativos.	12
2.1.2	La Empresa.	13
2.1.2.1	Definición.	13
2.1.2.2	Importancia de la Empresa.	14
2.1.2.3	Clasificación de las Empresas.	14
2.1.2.4	Ética empresarial. Importancia de los Valores.	15
2.1.2.5	Importancia de la Planeación.	15
2.1.2.6	Tipos de Planeación.	16
2.1.3	Gestión Administrativa.	16
2.1.3.1	Definición.	16
2.1.3.2	Propósitos de la Gestión Administrativa.	17
2.1.3.3	Gestión Administrativa del Surgimiento de Clientes.	17
2.1.3.4	Control de Gestión Administrativa.	18
2.1.3.4.1	Definición.	18
2.1.3.4.2	Objetivos del Control de Gestión.	18
2.1.3.4.3	Factores que afectan el Control de Gestión.	18
2.1.3.4.4	Limitaciones del Control de Gestión.	19
2.1.3.4.5	Sistema de Control de Gestión.	19
2.1.3.4.6	Factores que Influyen sobre el Control de Gestión.	20
2.1.3.4.7	Los Fines del Control de Gestión.	20
2.1.3.4.8	Elementos del Sistema de Control de Gestión.	21
2.1.3.4.9	Control de gestión y Planificación Estratégica.	21
2.1.3.4.10	Componentes de la Planificación Estratégica.	21
2.1.3.4.11	Enfoque de Sistema para la Gestión Administrativa.	22
2.1.4	Calidad.	22
2.1.4.1	Calidad y Resultados en el Negocio.	23
2.1.4.2	Círculos de Calidad.	23
2.1.4.3	Calidad Total.	23
2.1.4.4	La Calidad como marco de referencia para la administración.	23

2.1.4.5	Principios de la Calidad.....	24
2.1.4.6	Liderazgo para la Calidad	25
2.1.4.7	Sistema de Calidad.....	25
2.1.4.8	Las Estrategias de la Mejora de la Calidad.....	25
2.1.4.9	Lanzamiento del Programa de Calidad Total.	26
2.1.5	Calidad Total y Certificación ISO.	26
2.1.5.1	Fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO-9000. ..	27
2.1.5.2	Base racional para los Sistemas de Gestión de la Calidad.....	27
2.1.5.3	Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad	27
2.1.5.4	Enfoque de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).....	28
2.1.5.5	Política y Objetivos de la Calidad.....	28
2.1.5.6	Administración de la Calidad Total.....	29
2.1.5.7	Total Quality Management (TQM).....	29
2.1.5.8	Mejora continua. Propuesta por el doctor Edwards Deming.	30
2.1.5.9	Cero defectos. Creada por Philip Crosby.....	30
2.1.6	Control de Calidad.	30
2.1.6.1	Estrategia de Mejoramiento de Calidad.	31
2.1.6.2	Pasos necesarios para poder Implantar un Sistema de la Calidad. 31	
2.1.6.3	Recogida de información.	32
2.1.6.4	Elaboración del Plan de la Calidad.	33
2.1.7	Manual de la Calidad.	34
2.1.7.1	Redacción del Manual de la Calidad.....	34
2.1.7.2	Se describen los Procedimientos de Trabajo.....	34
2.1.7.3	Se documentan las instrucciones de trabajo.....	35
2.1.7.4	Obtención del Certificado de Calidad.....	36
2.1.7.5	La Filosofía Deming de la Calidad.	36
2.1.8	Sistema de Mejoramiento de la Calidad.....	36
2.1.9	Manuales Administrativos.	43
2.1.9.1	Definición.	43
2.1.9.2	Importancia.	43
2.1.9.3	Objetivos.	43
2.1.9.4	Características de los manuales.	44
2.1.9.5	Ventajas.	44

2.1.9.6	Clasificación Básica de los Manuales.	45
2.1.9.6.1	Por área de aplicación o naturaleza.....	45
2.1.9.6.2	Por su contenido.....	45
2.1.9.6.3	Por su ámbito.....	47
2.1.10	Terratécnica S.A.	48
2.1.10.1	Antecedentes.	48
2.2	Fundamentación Conceptual.	49
2.2.1	Gestión.	49
2.2.2	Gestión Administrativa.	49
2.2.3	Administración.	50
2.2.4	Modelo de Gestión Administrativa.....	50
2.2.5	Manual de Funciones.....	50
2.2.6	Manual de Procedimientos.....	51
2.2.7	Control.	51
2.2.8	Calidad.....	51
2.2.9	Calidad Total.....	51
2.3	Fundamentación Legal.....	51
2.3.1	Superintendencia de Compañías.....	51
2.3.2	Cómo obtener el RUC o RISE.	52
2.3.2.1.	Pasó a paso para obtener el RUC.	52
2.3.3	Requisitos.....	53
2.3.3.1	Persona jurídica.....	53
2.3.3.2	Observaciones generales.....	54
2.3.4	La Superintendencia de Compañías.....	54
	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.1	Materiales y Métodos.....	57
3.1.1	Localización y ubicación.	57
3.1.2	Materiales.	57
3.1.3	Métodos de investigación.	58
3.1.3.1	Inductivo.....	58
3.1.3.2	Deductivo.	58
3.1.3.3	Analítico.	58
3.2	Tipos de Investigación.	58

3.2.1	De Campo.....	58
3.3	Diseño de la Investigación	59
3.3.1	Entrevista.	59
3.3.2	Observación.....	59
3.3.3	Cuestionario.....	59
3.3.4	Encuesta.	59
3.3.5	Fuentes.....	59
3.3.5.1	Fuentes Primarias.....	59
3.3.3	Fuentes Secundarias.	60
3.4	Población y Muestra.....	60
3.4.1	Población.	60
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		61
4.1	Resultados de las encuestas al Personal Administrativo... ..	62
4.1.1	Resultados del objetivo 1.....	62
4.1.2	Resultados del objetivo 2.....	66
4.1.3	Resultados del objetivo 3.....	69
4.2	Entrevista dirigida a la gerente general de la empresa	81
4.2.1.	Análisis de la entrevista:	84
4.3.	Situación actual de la Empresa TERRATÉCNICA S.A.	85
4.3.1.	Matriz FODA del Área Administrativa de TERRATÉCNICA S.A.	85
4.3.1.1.	Análisis del FODA Administrativo.....	86
4.3.2.	Matriz FODA del Área de Producción de TERRATÉCNICA S.A.	87
4.3.2.1.	Análisis del FODA de Producción.....	88
4.4.	Implementación del Sistema de Gestión Calidad.....	89
4.4.6.	Organigrama Estructural para TERRATÉCNICA S.A.	92
4.4.7.	Procedimiento para implantación Sistema de Gestión de Calidad ..	93
4.5.	Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos	102
4.5.1.	Manual de Funciones.....	103
4.5.2.	Manual de Procedimientos Administrativos.	105
4.6	Comprobación de Hipótesis.....	114
4.7.	Discusión.	115
CAPÍTULO VI.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		116
5.1	Conclusiones	117

5.2 Recomendaciones	118
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA	119
6.1 Literatura citada	120
CAPÍTULO VII. ANEXOS	122
7.1 Encuesta dirigida al personal administrativo de la empresa	123
7.2 Encuesta dirigida al personal de producción de la empresa.....	124
7.3 Encuesta dirigida a los clientes de la empresa	125
7.4 Entrevista dirigida a la gerente de la empresa “Terratécnica S.A”	126
7.5 Nómina del personal que labora en la empresa Terratécnica S.A.	127
7.6 Matriz de interrelaciones de problemas, objetivos, hipótesis y variables .	129

ÍNDICE DE CUADROS

N°.	Cuadro	Pág.
1	Gestión administrativa actual.....	62
2	Visión y misión expresamente declaradas.....	63
3	Participación en políticas de gestión.....	64
4	Autoevaluación de gestión administrativa.....	65
5	Sistema de calidad mejora acción administrativa.....	66
6	Asesoría administrativa.....	67
7	Plan estratégico de desarrollo.....	68
8	Ambiente laboral administrativo.....	69
9	Capacitación de mejoramiento en la calidad.....	70
10	Compromiso con los propósitos empresariales.....	71
11	Ambiente laboral producción.....	72
12	Manual de riesgo laboral.....	73
13	Sueldos y salarios.....	74
14	Administración actual.....	75
15	Capacitaciones.....	76
16	Mejorar la calidad.....	77
17	Equipos y herramientas.....	78
18	Aspectos que debe mejorar.....	79
19	Incentivos que les motiva.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº.	Gráfico	Pág.
1	Gestión administrativa actual.....	62
2	Visión y misión expresamente declaradas.....	63
3	Participación en políticas de gestión.....	64
4	Autoevaluación de gestión administrativa.....	65
5	Sistema de calidad mejora acción administrativa.....	66
6	Asesoría administrativa.....	67
7	Plan estratégico de desarrollo.....	68
8	Ambiente laboral administrativo.....	69
9	Capacitación de mejoramiento en la calidad.....	70
10	Compromiso con los propósitos empresariales.....	71
11	Ambiente laboral producción.....	72
12	Manual de riesgo laboral.....	73
13	Sueldos y salarios.....	74
14	Administración actual.....	75
15	Capacitaciones.....	76
16	Mejorar la calidad.....	77
17	Equipos y herramientas.....	78
18	Aspectos que debe mejorar.....	79
19	Incentivos que les motiva.....	80

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consistió en conocer la situación administrativa actual de la empresa TERRATÉCNICA S.A., diseñar un Sistema de Gestión de Calidad y la elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, necesarios e importantes, para el buen funcionamiento administrativo de la organización, ya que son instrumentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, permitiendo así, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa. Se utilizaron métodos y técnicas que sirvieron como guía para el cumplimiento de los objetivos planteados. La fundamentación teórica tiene como finalidad proporcionar conocimientos teóricos sobre las diferentes estancias que abarca el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, también se mencionan los antecedentes de la empresa TERRATÉCNICA S. A. Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se realizó una entrevista dirigida al Gerente de la empresa, así como la aplicación de encuestas al personal de la misma, permitiéndonos conocer cómo está estructurada actualmente la organización y el proceso que siguen para llevar a cabo sus principales actividades, a continuación se elaboró el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, conforme a las necesidades de la empresa, en el cual se detallan, el organigrama estructural y la descripción del puesto según la actividad; seguidamente presentamos los procedimientos de las principales actividades, señalando las políticas generales, descripción de actividades y el tiempo estimado para cada proceso con su respectivo diagrama. Las conclusiones fueron: que la Empresa TERRATÉCNICA S.A., no posee una estructura organizacional definida, ya que no cuenta con un organigrama estructural ni funcional establecido, existe desconocimiento y confusión en las funciones y responsabilidades que les compete cumplir a cada miembro de la empresa, debido a que poseen responsabilidades compartidas, se logró cumplir con los objetivos planteados: diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, y ponerlo a consideración de la gerencia de la empresa. Finalmente, se recomienda dar aplicabilidad al manual desarrollado para asegurar la consecución de los objetivos de la empresa.

ABSTRACT

The present study was to examine the current administrative situation of the company TERRATÉCNICA SA, designing a system quality management and develop a manual administrative functions and necessary and important procedures for the administrative functioning of the organization, as they are instruments that serve as means of communication and coordination, enabling, organizing, directing and controlling the activities of the company. Methods and techniques that served as a guide for the fulfillment of the objectives were used. The theoretical foundation aims to provide theoretical knowledge about the different rooms covering the manual functions and administrative procedures, company background TERRATÉCNICA SA To fulfill the objectives are also mentioned, an interview addressed to Manager was made company as well as the implementation of staff surveys of it, allowing us to know how it is presently structured the organization and the process followed to carry out its main activities, then Manual Functions and Administrative Procedures was prepared according to the business needs, which are detailed, structural organization and the job description according to the activity; then we present the procedures of the main activities, noting the general policies, description of activities and estimated for each process with their respective time diagram. The conclusions were that the company TERRATÉCNICA SA, does not have a defined organizational structure, and which has no structural or functional organization established, there is ignorance and confusion over roles and responsibilities incumbent will meet every member of the company, due to have shared responsibilities, we managed to meet the objectives: to design a manual of functions and administrative procedures and to submit it to the management of the company. Finally, it is recommended that the applicability to the manual developed to ensure the achievement of the objectives of the company.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El trabajo de investigación sobre la gestión administrativa y su relación con la implementación de la calidad total de la empresa “TERRATÉCNICA S.A.” consistió en diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa, seleccionar y diseñar un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar el funcionamiento, maximizar los recursos y los resultados, y adicionalmente se presentará un manual de funciones y procedimientos administrativos que permita implantar la calidad total en todas las áreas de la empresa, partiendo del análisis situacional actual de la empresa para tomar las medidas preventivas correctivas y lograr la consecución de los objetivos deseados.

La gestión administrativa es de gran importancia dentro de las empresas ya que comprende, el conjunto de acciones enfocadas a cumplir con los objetivos y metas propuestas en el tiempo establecido y los colaboradores son una pieza fundamental en el logro de estos objetivos, por este motivo es muy importante que el personal adquiera todos los conocimientos del rol que cada uno debe cumplir para lograr la calidad en el producto y servicio entregado.

El cantón Valencia, es conocido como el “Jardín de los Ríos”, el cual ha demostrado un desarrollo económico importante en la última década. Las microempresas en sus alrededores han logrado una gran aceptación en el mercado.

TERRATÉCNICA S.A. se ha establecido hace 5 años en el mercado de la compra y venta de balsa para exportación directa para la industria de la construcción naval, la misma que ha logrado posesionarse por su pronta entrega y calidad en su producto, siendo la única microempresa dedicada a esta actividad en el cantón Valencia, sin embargo, se ha visto la necesidad de realizar este estudio con el fin de presentar al gerente, un modelo de gestión administrativa eficaz y un manual de funciones y procedimientos administrativos, que contribuyan a la implantación del control de calidad en todas las áreas de la empresa y mejorar su competitividad a nivel regional.

El presente tema consta de siete capítulos detallados a continuación:

El capítulo I, dará a conocer la situación administrativa de la empresa, la posibilidad de aplicar un manual de funciones y procedimientos y la aplicación de un sistema de gestión administrativa eficaz, de forma que mejore las actividades de planificación, organización, dirección y control de la empresa, minimizar los riesgos en los resultados deseados.

El capítulo II, detalla la fundamentación teórica, el cual cita conceptos relacionados a la gestión administrativa, manuales administrativos, su clasificación, características y las respectivas ventajas y desventajas.

El capítulo III, comprende la metodología de la investigación, donde se utilizó el método deductivo, inductivo y analítico, a través de éstos se buscó la definición clara del objeto a estudiar, además se utilizó la observación y encuestas para conocer la gestión administrativa actual y el ambiente laboral en que se desarrolla el talento humano.

El capítulo IV, comprende el análisis y los resultados de las encuestas realizadas al personal que laboran en la empresa y a continuación se presenta la entrevista realizada a la gerente de TERRATÉCNICA S. A. y un manual de funciones y procedimientos considerado importante para la gerencia.

El capítulo V, presenta las conclusiones y recomendaciones que surgen de la investigación desarrollada.

El capítulo VI, registra las referencias bibliográficas de los libros y páginas de internet, tesis relacionadas, además se utilizó información de TERRATÉCNICA S. A., para la consecución de los objetivos del presente trabajo.

El capítulo VII, constituyen los anexos de la investigación, los formatos de las encuestas realizadas y la matriz de interrelaciones de problemas, objetivos, hipótesis y variables.

1.2 Problematización.

1.2.1 Planteamiento del Problema.

La administración cumple un rol importante dentro de las empresas ya que es parte esencial en las organizaciones por más pequeñas que estas sean ya que garantiza el buen funcionamiento de las mismas.

La empresa “TERRATÉCNICA.S.A” es una empresa dedicada a la compra y venta de balsa, siendo necesaria la eficaz Gestión Administrativa y la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad adecuado, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de esta empresa.

Por esta razón es necesario realizar un análisis del proceso administrativo que actualmente lleva la empresa y de qué manera este estudio beneficiará a la gestión administrativa y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad total en la organización.

1.2.1.1 Diagnóstico.

Causas

- Gestión Administrativa ineficiente.
- Directivos desconocen los pasos a seguir.
- No delega responsabilidades.

Efectos

- Proceso administrativo inadecuado.
- Pérdida de tiempo y disminución de la consecución de objetivos.
- Acumulación de trabajo.

1.2.1.2 Pronóstico

- Toma de decisiones no favorables para la empresa.
- Inseguridad para la toma de decisiones.
- Problemas administrativos futuros para la empresa.

1.2.1.3 Control del Pronóstico.

- Tomar medidas preventivas y correctivas referentes a las decisiones.
- Evaluar permanentemente el cumplimiento de metas para lograr los objetivos planteados.
- Capacitación al personal sobre la calidad total en su área respectiva.
- Delegar responsabilidades para agilizar procesos.

1.2.2 Formulación del problema.

¿De qué manera influye la Gestión Administrativa en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa TERRATÉCNICA S.A, cantón Valencia, periodo 2014-2018?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo incide el diagnóstico de la situación administrativa actual en el descubrimiento de las deficiencias en la gestión administrativa de la empresa "TERRATÉCNICA S.A"?
- ¿De qué manera afecta la aplicación del diseño de un Sistema de Gestión Calidad en el desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa TERRATÉCNICA S.A?
- ¿Cómo afecta la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos en el direccionamiento estratégico de las actividades que realiza el personal que labora en la empresa TERRATÉCNICA S.A.

1.3 Justificación.

Las organizaciones necesitan que profesionales especialmente preparados y con conocimientos específicos de los diferentes sectores, colaboren en el proceso de incrementar su aptitud para dar respuestas a los requisitos de competitividad en un contexto internacional globalizado. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, hasta hace algunos años, sólo requerían sistemas de gestión que actuaban casi exclusivamente sobre los aspectos económicos, financieros y administrativos de su operación.

Siendo la gestión administrativa fundamental en el logro de los objetivos de una organización, y los modelos de gestión administrativa mecanismos que permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los productos y servicios; la incorporación de un Sistema de Gestión de Calidad a la organización permitirá una reducción en el tiempo empleado en la producción y calidad en entrega de los mismos, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por los clientes, se ha considerado los beneficios anteriores, y se presenta la propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de Calidad y de un manual de funciones y procedimientos administrativos para implementar la calidad total en TERRATÉCNICA S.A.

El presente trabajo sobre la gestión administrativa y su relación con la implementación de la calidad total para la empresa "TERRATÉCNICAS.A" en el Cantón Valencia, tiene la finalidad de mejorar los procesos administrativos, la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes, tratando de mejorar la competitividad en el mercado y con reconocimiento internacional en calidad.

Por último, la gerencia administrativa y el personal que labora en TERRATÉCNICA S.A, serán el principal beneficiario del presente trabajo investigativo, por cuanto el recurso humano es una pieza fundamental para el logro de los objetivos dentro de una organización.

1.4 Objetivos.

1.4.1 General

Analizar la Gestión Administrativa y su relación con la implementación de la Calidad Total para la empresa TERRATÉCNICA S.A, cantón Valencia periodo 2014-2018.

1.4.2 Específicos

- Efectuar un diagnóstico de la situación administrativa actual descubrirá las deficiencias en la gestión administrativa de la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.
- Diseñar un Sistema de Gestión Calidad que facilite el desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.
- Elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos que permita un direccionamiento estratégico de las actividades que realiza el personal que labora en la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.

1.4 Hipótesis.

1.4.1 General.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitirá mejorar la gestión administrativa actual de la empresa TERRATÉCNICA S.A., cantón Valencia, periodo 2014-2018.

1.4.2 Específicas

- El diagnóstico de la situación actual administrativa actual de la empresa descubrirá las deficiencias en la gestión administrativa de la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.
- La implementación del Sistema de Gestión Calidad facilitará el desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.
- El manual de funciones y procedimientos administrativos permitirá un direccionamiento estratégico de la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.

1.5 Variables.

- **Variable independiente**

Gestión Administrativa actual.

- **Variable Dependiente**

Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Variables Específicas

Variables independientes

- Situación administrativa actual.
- Implementación del Sistema de Gestión Calidad
- Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.

Variables Dependientes.

- Descubrimiento de las deficiencias en la gestión administrativa.
- Desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos.
- Direccionamiento estratégico.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica.

2.1.1 Administración.

2.1.1.1 Definición.

Una mejor explicación que es la administración involucra la coordinación de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento y cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implique garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes (Robbins & Coulter, 2010, págs. 6-7).

2.1.1.2 Importancia de la Administración.

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad.

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados
- **Eficiencia.** Se obtienen cuando se logran los objetivos a tiempo y con máxima calidad.
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características, y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- **Coordinación de recursos.** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración (Munch, 2010, pág. 23).

2.1.1.3 Principios de la Administración.

De la misma manera que es la de otras ciencias y disciplinas existen principios y leyes que se observan mediante su aplicación en el proceso administrativo, existen ciertos principios que han sido debidamente comprobados y que promueven la competitividad y el éxito de la empresa (Munch, 2010, pág. 28).

2.1.1.4 Ética y Valores Administrativos.

La administración se rige por una serie de valores que proporcionan el sustento ético que permite orientar la conducta del administrador durante su ejercicio. La observancia de estos valores influye directamente en el bienestar de la sociedad. De hecho todas las organizaciones deben de poseer un código de ética y una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones. Los valores éticos de la administración son:(Nuñez, 2014)

Sociales: Son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la comunidad a través de:

- Calidad de productos y/o servicios para satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permitan sostener al gobierno.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales: Su finalidad es mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistema y procedimientos.
- Proporcionar servicios y productos.

Económicos: Se orientan a la obtención de beneficios económicos:

- Generar riqueza para la sociedad y los accionistas.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión(Munch, 2010, pág. 30).

2.1.2 La Empresa.

2.1.2.1 Definición.

Es complejo definir la palabra empresa. Existen diversas concepciones, ya que es una realidad diversa, cambiante y compleja. Según el punto de vista que analicemos (económico, social, tecnológico, psicológico) tendremos una definición diferente. No obstante, en general podemos decir que, desde una perspectiva de Economía de la Empresa, se trata de un conjunto de factores productivos (humanos, técnicos y financieros) organizados y coordinados por la dirección, dedicados a la producción de bienes y servicios para su posterior venta en el mercado con el objetivo principal de obtener un beneficio, actuando bajo condiciones de riesgo (Muñoz Heredia, 2012, pág. 118).

Una empresa es una iniciativa que tiene como objetivo fortalecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad (Amaru Maximiano, 2009, pág. 446).

La actividad empresarial siempre entraña un riesgo, puesto que se tienen que anticipar unos recursos. Estos riesgos se compensan con las expectativas de beneficios. La obtención de beneficios depende del éxito del proyecto empresarial. Para alcanzarlos es necesario detectar las necesidades del mercado de forma adecuada, además de estudiar la competencia y los costes. Siempre teniendo en cuenta que las circunstancias varían muy rápidamente (Muñoz Heredia, 2012, pág. 118).

2.1.2.2 Importancia de la Empresa.

La importancia de las empresas es indudable, ya que son el motor propulsor del desarrollo económico de los países; así como la familia es la célula de la sociedad, la empresa es la célula de las actividades económicas. Íntimamente relacionado con el concepto de administración está el de empresa, porque en el campo donde se llevan a cabo y se han desarrollado todas las teorías, técnicas, formas, enfoques y escuela de administración. Múltiples ventajas demuestran la trascendencia de las empresas; entre las importantes es posible destacar(Munch, 2010, pág. 188):

- Crean fuentes de trabajo.
- Satisfacen las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- Promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- Son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos.
- Propician la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Proporcionan rendimiento a los inversionistas(Munch, 2010, pág. 188).

2.1.2.3 Clasificación de las Empresas.

Para su administración debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento(Munch, 2010, pág. 188).

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital
- Su tamaño
- Conformación de su capital
- El paga de impuestos

- El número de propietarios
- La función social
- La forma de explotación (Muñoz Heredia, 2012, pág. 121)

2.1.2.4 Ética empresarial. Importancia de los Valores.

Los valores organizacionales son el conjunto de principios que orientan la conducta de los individuos de la empresa. Los valores primordiales que debe seguir cualquier organización son (Munch, 2010, pág. 196):

Compromiso. Satisfacción de bien común.

Respecto. Protección del medio ambiente y respeto a los empleados y a la sociedad en general.

Equidad y justicia. Creación de fuentes de trabajo y salarios justos.

Calidad. Producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y promuevan el bienestar (Munch, 2010, pág. 196).

Responsabilidad. Mejoramiento de la situación económica de la comunidad.

Honestidad. La honradez y la integridad en las relaciones con los clientes, proveedores y empleados (Munch, 2010, pág. 196).

2.1.2.5 Importancia de la Planeación.

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Algunas de las ventajas de la planeación son (Munch, 2010, pág. 41):

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce el mínimo de amenazas, se aprovechan oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control(Munch, 2010, pág. 41).

2.1.2.6 Tipos de Planeación.

De acuerdo con los niveles jerárquicos en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

Estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

Operativa. Se diseña de acuerdo a los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos (Munch, 2010, pág. 41).

2.1.3 Gestión Administrativa.

2.1.3.1 Definición.

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros (Luis Muñiz, 2000).

2.1.3.2 Propósitos de la Gestión Administrativa.

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente. Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc(Evans & Lindsay, 2005) (Luis Muñiz, 2000).

2.1.3.3 Gestión Administrativa del Surgimiento de Clientes.

En la actualidad, una buena gestión empresarial no será posible si no se ocupase del seguimiento de las ventas de productos o servicios que realiza a sus clientes. Aunque a primera vista parezca una pérdida de dinero emplear recursos en una operación que ya ha sido realizada, en realidad, esto se traduce en una inversión, ya que se convierte en un valor añadido del buen servicio para los clientes(Hortiguela Valdeande, 2013, pág. 10).

Cuando un cliente adquiere un bien, no solo compra el producto, sino que además también valora ciertos aspectos que no tienen que ver directamente con la calidad del mismo, sino que son un valor añadido, tales como resolución de quejas o sugerencias, seguimientos del transporte de mercancía, instalación del producto vendido, asistencia técnica, política de devoluciones, etc. (Hortiguela Valdeande, 2013, págs. 10-11).

Todos estos aspectos mencionados forman parte del seguimiento del cliente en el servicio postventa, y una buena gestión del mismo supone para la empresa:

- Clientes satisfechos
- Buena imagen de la empresa
- Mejor información sobre el producto o servicio vendido
- Valor añadido al producto o servicio(Hortiguela Valdeande, 2013, pág. 11).

2.1.3.4 Control de Gestión Administrativa.

2.1.3.4.1 Definición.

“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados (Anthony Rober M, 2001).

2.1.3.4.2 Objetivos del Control de Gestión.

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa (Anthony Rober M, 2001).

2.1.3.4.3 Factores que afectan el Control de Gestión.

Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

Factores Internos:

- El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- El sistema de información que maneje la organización.

Factores Externos:

- La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

2.1.3.4.4 Limitaciones del Control de Gestión.

Las posibles limitaciones que pueden afectar un adecuado control de gestión son: • La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión. • La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones. • El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control. • La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado (Luis Muñiz, 2000).

2.1.3.4.5 Sistema de Control de Gestión.

El Sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados (Modelos Administrativos).

2.1.3.4.6 Factores que Influyen sobre el Control de Gestión.

Entorno: Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa: Condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización: Según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

Tamaño de la empresa: Está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Cultura de la empresa: En el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal (Modelos Administrativos).

2.1.3.4.7 Los Fines del Control de Gestión.

Los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son los siguientes:

Informar. Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Coordinar. Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos (Anthony Rober M, 2001).

Evaluar. La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro (Anthony Rober M, 2001).

Motivar. El impulso y la ayuda a todo responsable es de gran importancia para la consecución de los objetivos (Anthony Rober M, 2001).

2.1.3.4.8 Elementos del Sistema de Control de Gestión.

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos. **La planificación:** Consiste en adelantarse al futuro eliminando el nivel de riesgos e incertidumbres, está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa, los planes se materializan en programas (Anthony Rober M, 2001).

El presupuesto. Está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento. El presupuesto se debe negociar directamente con los responsables a fin de conseguir una mayor implicación del personal en la consecución de los objetivos (Anthony Rober M, 2001).

2.1.3.4.9 Control de gestión y Planificación Estratégica.

El control de gestión se soporta en la Planificación Estratégica, puesto que ésta constituye un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas, sistemas y procesos de trabajo. “La planificación estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo (Anthony Rober M, 2001).

2.1.3.4.10 Componentes de la Planificación Estratégica.

Misión de la Empresa. Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser (Anthony Rober M, 2001).

Fijación de Objetivos a largo plazo. Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos (Anthony Rober M, 2001).

Describir las estrategias para conseguir los objetivos. Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados (Anthony Rober M, 2001).

Realización del Plan Financiero. Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados (Anthony Rober M, 2001).

2.1.3.4.11 Enfoque de Sistema para la Gestión Administrativa.

La norma señala: “identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.” (Gutiérrez Pulido, 2012, pág. 76)

En otras palabras, la gestión en las organizaciones se debe hacer entendiendo que una organización en un sistema es decir, un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin, y cuyos propósitos e intereses pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización. Esto implica aprender a ver el conjunto y sus interacciones, corregir la fragmentación (Gutiérrez Pulido, 2012, pág. 76).

2.1.4 Calidad.

Calidad es proporcionar a nuestros clientes productos y servicios que cumplan, de forma constante sus necesidades y expectativas(Vilar Barrio, Gomez Fráil, & Terejo Monzon, 1997, pág. 11).

2.1.4.1 Calidad y Resultados en el Negocio.

Como dice el viejo adagio: “La prueba está en el budín.” Las empresas que realizan esfuerzos de administración de calidad experimentan extraordinarios utilidades en el desempeño. Diversos estudios de investigación demuestran que las empresas que enfocan en la calidad logran una mayor participación de, y mejores relaciones con sus empleados, mejora en la calidad de productos y servicios, productividad más alta, mayor satisfacción de sus clientes, mayor participación en el mercado y una rentabilidad más elevada (Evans & Lindsay, 2005, pág. 27)

2.1.4.2 Círculos de Calidad.

Es un grupo de personas de la misma área de la organización que se reúne con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 563).

2.1.4.3 Calidad Total.

La calidad total es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades de los clientes. La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo a diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de la producción – comercialización. Además, el significado de la calidad sigue evolucionando conforme la profesión de la calidad crece y madura (James R. & William M., 2008, pág. 12).

2.1.4.4 La Calidad como marco de referencia para la administración.

En la década de 1970, una fuerza de tarea de General Electric (GE) estudio las percepciones del consumidor acerca de la calidad de diversas líneas de productos (James R. & William M., 2008, pág. 18).

Se encontró que las líneas de productos con reputación relativamente mala respecto a la calidad restan importancia al punto de vista del cliente, consideran a la calidad como sinónimo de tolerancia estricta y cumplimiento con las especificaciones, relacionan los objetivos de calidad con el flujo de manufactura (James R. & William M., 2008, pág. 18).

2.1.4.5 Principios de la Calidad

Un enfoque en los clientes y accionistas. El cliente es el juez principal de la calidad. Las percepciones de valor y satisfacción son afectadas por muchos factores en todas las experiencias generales de compra, posesión y servicio del cliente. Para realizar esta tarea, los esfuerzos de una empresa deben extenderse más allá del simple cumplimiento de las especificaciones, la disminución de defectos y errores o la resolución de quejas (James R. & William M., 2008, pág. 19).

La participación y el trabajo en equipo de todos en la organización. Cuando los directivos dan a los empleados las herramientas para tomar decisiones acertadas, así como libertad y motivación para hacer contribuciones, garantiza la obtención de productos y procesos de producción de mejor calidad (James R. & William M., 2008, pág. 20).

Un enfoque del proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuos. Según AT&T, un proceso es como el trabajo crea valor para los clientes. Por lo general, pensamos en los procesos en el contexto de la producción: el conjunto de actividades y operaciones requeridas para la transformación de insumos (instalaciones, materiales, capital, equipo, personal y energía) en productos y (producto y servicios). Los tipos comunes de procesos de producción incluyen mecanizado, mezcla, ensamble, elaboración de pedidos o aprobación de préstamos. Sin embargo, casi toda actividad principal en una organización tiene que ver con un proceso que traspasa los límites tradicionales de la empresa (James R. & William M., 2008, pág. 21).

2.1.4.6 Liderazgo para la Calidad

El liderazgo para la calidad se remonta a los primeros escritos de Deming, Juran y Crosby.

Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetos y propósito de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración. Enseña e instruye el liderazgo. Elimina las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo. Empezar acciones para lograr la transformación (James R. & William M., 2008, pág. 213).

2.1.4.7 Sistema de Calidad.

La calidad deja de ser un atributo solo del producto o servicio y deja de ser también responsabilidad exclusiva del departamento de calidad. La calidad es un problema general e involucra todos los aspectos de la operación de la empresa. Exige visión sistémica para integrar las acciones de las personas, maquinas, información y todos los demás recursos involucrados en la administración de la calidad(Vilar Barrio, Gomez Fráil, & Terejo Monzon, 1997, pág. 17).

2.1.4.8 Las Estrategias de la Mejora de la Calidad.

Introducir a las personas en el nuevo sistema es una tarea a largo plazo, se debe desarrollar y llevar a la práctica que proporcione educación en técnicas y estrategias relacionadas con la mejora de la calidad, a todos los componentes de la organización. Utilizando una metodología basada en el trabajo en equipo como parte integral del proceso y proporcionando a cada persona las herramientas adecuadas a las actividades a realizar, se logra a cada uno de los componentes de la organización se conviertan en responsables implicados en la mejora continua (Vilar Barrio, Gomez Fráil, & Terejo Monzon, 1997, pág. 17).

2.1.4.9 Lanzamiento del Programa de Calidad Total.

La implementación de la calidad total comienza cuando la dirección se compromete (concede su apoyo total) con la mejora de la calidad de los productos y/o servicios. Este compromiso con la excelencia desde la alta dirección es la señal para comenzar (Vilar Barrio, Gomez Fráil, & Terejo Monzon, 1997, pág. 18).

El lanzamiento del programa presupone una actitud por parte de todos:

- Autoanálisis
- Trabajo en equipo
- Objetividad

Siendo más específicos, el proceso de avanzar hacia la mejora de la calidad implica cuatro fases:

- Planificación
- Formación
- Implantación
- Integración

(Vilar Barrio, Gomez Fráil, & Terejo Monzon, 1997, pág. 18)

2.1.5 Calidad Total y Certificación ISO.

Íntimamente relacionado con la calidad total esta la certificación de la calidad ISO requisito indispensable para poder incursionar en los mercados globales. La norma ISO 9000 fue creada en 1987 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en Ginebra; es un conjunto de lineamientos o normas internacionales de calidad establecidas para controlar y evaluar la calidad de las organizaciones. Más que la calidad intrínseca de los productos se refiere a la capacidad del fabricante para producirla en forma ordenada y confiable, de acuerdo con las necesidades y especificaciones del cliente, es decir, en el tiempo pactado y con las características prometidas (Organización Internacional de Normalización, ISO).

2.1.5.1 Fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO-9000.

En esta sección se presentan los fundamentos o características más relevantes de un sistema de gestión de calidad (SGC), siguiendo los conceptos de la norma iso-9000: 2000. La familia de normas aplicables a los organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, así como generar confianza a sus proveedores y clientes(Gutiérrez Pulido, 2012, pág. 78).

2.1.5.2 Base racional para los Sistemas de Gestión de la Calidad.

En este apartado la norma expone el razonamiento en el que se fundamenta la construcción y operación de un SGC: “Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.- los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas(Gutiérrez Pulido, 2012, pág. 78).

Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente son denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente son especificados por el cliente de forma contractual o son determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto (Gutiérrez Pulido, 2012, pág. 78).

2.1.5.3 Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad y Requisitos para los Productos

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la norma iso-9001. Los requerimientos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido.- La familia de normas iso-9000 no establece requisitos para los productos (Gutiérrez Pulido, 2012, pág. 79).

2.1.5.4 Enfoque de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Este apartado precisa algunas de las etapas que es necesario desarrollar para establecer un nuevo SGC o para mantener y mejorar uno que ya existe. Tales etapas son:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir inconformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad (Gutiérrez Pulido, 2012, pág. 79).

2.1.5.5 Política y Objetivos de la Calidad.

Uno de los elementos más distintivos de cada SGC de una organización son su política y objetivos de la calidad, sobre los cuales la norma establece: “la política y los objetos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados que se desea alcanzar y ayudan a aplicar los recursos de la organización para alcanzar dichos resultados. Asimismo, la política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos planteados. Por lo tanto, los objetivos de la calidad tienen que ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua (Gutiérrez Pulido, 2012, pág. 80).

2.1.5.6 Administración de la Calidad Total.

Es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente. El término cliente incluye a cualquiera que interactúe con los productos o servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa; abarca a empleados y proveedores así como a la gente que compra bienes o servicios de la organización. La mejora continua no es posible sin mediciones precisas, lo que requiere de técnicas estadísticas que miden cada variable crítica de los procesos del trabajo de la empresa. Estas mediciones se comparan con los estándares para identificar y corregir problemas (Robbins & Coulter, 2010, pág. 31).

Compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes. Aun cuando los programas específicos pueden variar, casi siempre requieren un análisis cuidadoso de las necesidades de los clientes, una evaluación al grado al cual esas necesidades se satisfacen en la actualidad y un plan para llenar la posible brecha entre la situación actual y la situación deseada (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 564-565).

2.1.5.7 Total Quality Management (TQM).

En español control total de calidad (CTC) cuyo creador es Kaoru Ishikawa. Puede definirse como “un sistema de eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes. Seis son las características que distinguen el Control Total de la Calidad Tradicional (Munch, 2010, pág. 168).

1. Control total en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.

2. Capacitación y educación.
 3. Círculos de control de calidad total.
 4. Auditoria de calidad.
 5. Utilización de métodos estadísticos.
 6. Actividades de promoción del control total de calidad a escala nacional.
- (Munch, 2010, pág. 168).

2.1.5.8 Mejora continua. Propuesta por el doctor Edwards Deming.

Conocido como el proceso de mejoramiento de la calidad o mejora continua (Munch, 2010, pág. 168).

2.1.5.9 Cero defectos. Creada por Philip Crosby.

El proceso de la calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos(Munch, 2010, pág. 170).

2.1.6 Control de Calidad.

El control de la calidad es el uso de técnicas y actividades para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio. Implica la integración de las siguientes técnicas y actividades(Besterfield, 2009):

1. Especificaciones de lo que se necesita.
2. Diseño del producto o servicio, para cumplir las especificaciones.
3. Producción o instalación que cumplan todas las intenciones de las especificaciones.
4. Inspección para determinar la conformidad con las especificaciones.
5. Examen del uso, para obtener información para modificar las especificaciones, si es necesario(Besterfield, 2009).

La adopción de estas actividades proporciona el mejor producto o servicio al cliente, con un costo mínimo. La intención debe ser una mejora continua de la calidad(Besterfield, 2009).

2.1.6.1 Estrategia de Mejoramiento de Calidad.

Una vez determinada el área problema aplicando las técnicas de análisis, se puede establecer un equipo de proyecto. Hay dos tipos de problemas: los que un departamento puede corregir con poca o ninguna ayuda externa, y los que requieren acción coordinada de varias áreas funcionales en la organización(Besterfield, 2009).

Los problemas del primer tipo no requieren un sistema elaborado. El equipo de proyecto puede estar formado por el supervisor de operador, el operador, el ingeniero de calidad, el supervisor de mantenimiento y otro personal que sea adecuado, como por ejemplo un cliente interno o un proveedor interno. En general, el equipo tiene la autoridad y los recursos suficientes para imponer la acción correctiva sin la aprobación de sus superiores(Besterfield, 2009).

2.1.6.2 Pasos necesarios para poder Implantar un Sistema de la Calidad.

En primer lugar es necesario que el Director General, o máximo responsable de una organización, esté convencido de que quiere emprender este camino de la calidad, y que además cuente con el apoyo de todo el personal de la entidad. Este camino no es fácil, y lleva parejo una sobrecarga de trabajo (Alanis Boyzo, 2001).

Así podemos decir que el proceso de implantación de un sistema de la calidad debe pasar obligatoriamente por las siguientes fases:

1. Se debe decidir implantar un sistema de la calidad

2. Hay que establecer una política de la calidad, y diseñar un plan de la calidad en el que se reflejen los objetivos del archivo y el compromiso de calidad que se quiere asumir.
3. Se debe redactar un manual de la calidad, en el que se va a describir la política de calidad del Archivo y su estructura organizativa.
4. Se debe proceder a la redacción de los procedimientos de trabajo, que deben describir el objeto del proceso, y una descripción pormenorizada de las tareas a realizar. Aquí deberán incluirse los anexos necesarios tales como instrucciones, legislación, etc.
5. Se documentan las instrucciones de trabajo.
6. Se registran todos los documentos, de tal manera que en todo momento estén controlados.
7. Se controlan los registros
8. Se cumplen los requisitos(Alanis Boyzo, 2001).

2.1.6.3 Recogida de información.

Una vez la dirección del archivo ha tomado la determinación de implantar el sistema, se debe proceder a la recogida de la información. Hay que decir qué hacemos, y explicar cómo lo hacemos. Este es uno de los momentos esenciales, ya que consiste en determinar cuáles son las actividades básicas sobre las que queremos actuar. Podemos decidir implantar un sistema a la totalidad de servicios y productos del archivo, o empezar por una actividad concreta del mismo, como el servicio de consulta de documentos. Una vez hemos elegido, debemos hacer un inventario de tareas, e identificar dentro de cada una de ellas aspectos tan básicos y esenciales como(Alanis Boyzo, 2001):

- Modo de realización actual de la actividad, e información que genera
- Problemas que plantea
- Causas que producen estos problemas
- Estudio de la información producida
- Análisis del producto resultante

- Localización de los posibles errores
- Establecimiento de un plan de la calidad(Alanis Boyzo, 2001).

2.1.6.4 Elaboración del Plan de la Calidad.

El plan de la calidad se presenta como un instrumento imprescindible para la puesta en marcha de cualquier sistema de gestión de la calidad. En este documento se deben reflejar cuales son los objetivos del archivo, y el compromiso de calidad que se quiere asumir. Es importante incluir en los mismos aspectos tan importantes como los planes de formación del personal, contemplando éste como el pilar esencial del Archivo a la hora de prestar un servicio de calidad. Otro de los aspectos que deberá incluir es el relativo a la constitución de comités de calidad, indicando quien debe formarlos, estableciendo de antemano las fechas en las que deben realizarse los trabajos, los periodos de revisión de los procedimientos, etc. Se identificarán además en el mismo cuales son los diferentes clientes del archivo (administración, ciudadanos, investigadores), y el nivel de satisfacción que queremos dar (Alanis Boyzo, 2001).

Uno de los instrumentos utilizados frecuentemente por las Organizaciones para difundir su Plan de la Calidad es la redacción de un “contrato concreto de calidad” con los ciudadanos, las Cartas de Servicio. Estos documentos son instrumentos que ofrecen una información básica sobre el servicio, horario, ubicación, etc. Normalmente las cartas de servicio establecen un compromiso de calidad completo, a través del establecimiento de los objetivos, el diseño y selección de una serie de indicadores de gestión y el establecimiento de unos estándares de calidad. Estos instrumentos se presentarán como la cara externa de un proceso mucho mayor, en el que se ha metido el centro, y será el resultado de una evaluación permanente de los procesos y servicios del archivo(Alanis Boyzo, 2001).

2.1.7 Manual de la Calidad.

2.1.7.1 Redacción del Manual de la Calidad.

El manual de la calidad es el documento que va a describir la política de la calidad del Archivo, su estructura organizativa y que hace referencia a los procedimientos escritos existentes (Arias Coello, 1997).

Este Manual de la calidad debe ser una obra de carácter colectivo, en el que van a participar los responsables de los diferentes servicios implicados en el plan de la calidad. Este documento debe reflejar la situación real, es decir, no debe enmascarar los problemas del centro, ya que es un instrumento de carácter interno, y la única misión que tiene es servir de reflejo de la institución (Arias Coello, 1997).

En este manual incluiremos además todos los procedimientos, normas de trabajo interno, registros, etc. Destacará dentro de este documento un capítulo, el dedicado al control de los documentos; la eficacia de un sistema de la calidad no será posible si el Archivo u organización no cuenta con mecanismos para el control de los documentos, ya que sobre estos nos basaremos para la obtención entre otras cosas de los certificados de la calidad (Arias Coello, 1997).

2.1.7.2 Se describen los Procedimientos de Trabajo.

Cada procedimiento de trabajo debe incluir obligatoriamente el objeto del proceso, una descripción pormenorizada de las tareas a realizar, y los anexos necesarios, formados por instrucciones, legislación, etc. Es decir, deberá decir quién hace qué, cuándo lo hace, y cómo lo hace. La redacción de los procedimientos permitirá un control de todos nuestros procesos, detectando cuando y donde se cometían errores en la realización de nuestros productos informativos o en la prestación de nuestros servicios. (Arias Coello, 1997).

Entre otras ventajas permite al trabajador saber en qué fase de realización del producto se encuentra, y que decisión debe tomar a continuación, por otra parte son tremendamente útiles en la formación del nuevo personal. La redacción de todos nuestros procedimientos por escrito, hará que nuestro archivo disponga de un auténtico manual de metodología archivística, eso sí, adaptado a las peculiaridades de nuestro archivo (Arias Coello, 1997).

2.1.7.3 Se documentan las instrucciones de trabajo.

Se registran todos los documentos, de tal manera que siempre están controlados y se controlan los registros (Arias Coello, 1997).

El éxito de cualquier sistema de gestión de la calidad es el control de la documentación, es decir, la existencia de un archivo, y de un responsable al frente del mismo. Si este punto no se cumple, las organizaciones no suelen obtener el certificado de calidad. Son numerosas las organizaciones que han intentado poner en marcha un sistema de la calidad, y que han fallado simplemente por no contar con un profesional para el control de la documentación (Arias Coello, 1997).

Es más, está demostrado que muchas organizaciones que no han podido certificarse en Calidad y de esta manera obtener el certificado ISO 9000 ha sido debido a la inexistencia de procesos documentados, es decir, un archivo organizado. Debido a esta situación, y a la demanda que había surgido entre las organizaciones, la ISO (Organización Internacional de la Normalización, creada en 1987) encargó a uno de sus Comités, la redacción de una norma que permitiera a las Organizaciones organizar su patrimonio documental. De esta manera surge la ISO 15489 (Arias Coello, 1997).

2.1.7.4 Obtención del Certificado de Calidad.

Para la obtención del certificado de calidad es necesario cumplir los requisitos que establece la Norma ISO 9001. Para que una organización funcione, tiene que identificar sus actividades y relacionarlas entre sí. Pues bien, una vez completados los puntos de la norma, implantaremos el sistema de tal manera que todos los conozcan. Tras esto, el último paso sería contactar con una Entidad Certificadora, solicitarle los documentos necesarios para someternos al proceso de certificación (Arias Coello, 1997).

Este proceso consiste en una AUDITORÍA EXTERNA, realizada por dicha entidad, a cargo de personal especializado, y consiste en el registro de todas las actividades hasta ahora reseñadas, en el estudio de los documentos de la calidad y en la averiguación de que todos los requisitos se cumplen, es decir, en que el sistema de la calidad diseñado cumple con lo descrito en nuestra documentación. Una vez comprobado todos los aspectos, se extiende el Certificado de calidad, que será revisado anualmente mediante una auditoría de las mismas características (Arias Coello, 1997).

2.1.7.5 La Filosofía Deming de la Calidad.

Es un sistema de mejoramiento de la producción que nos ayudará a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial (Muñoz, 2011).

2.1.8 Sistema de Mejoramiento de la Calidad.

2.1.8.1 Punto 1: Generar constancia de propósito en mejorar los productos y los servicios para ser competitivos.

Les recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro y que desarrollen un plan para continuar en el negocio.

En vez de hacer dinero, deben permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento del producto y del servicio, el mejoramiento de los procesos y el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones. Ser constante en el propósito significa(Muñoz, 2011):

a) Innovación. No sólo consiste en introducir nuevos productos, sino que debe tener mercados y ayudar a la gente a vivir mejor en algún sentido material.

La Innovación requiere fe en el futuro(Muñoz, 2011).

b) Invertir recursos en investigación y en instrucción. Con el fin de prepararse para el futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos(Muñoz, 2011).

c) Continuo mejoramiento del producto y el servicio. Esta obligación con el consumidor nunca termina, se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño, aún de productos y servicios ya existentes, e incluso de los que presentan dificultad(Muñoz, 2011).

d) Mejorar el proceso. Base del valor agregado, Know-how tecnológico de la empresa y fuente de la productividad.

e) Invertir en el mantenimiento de los equipos muebles e instalaciones, y en nuevas ayuda para la producción, tanto en oficina como en planta. Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionen satisfactoriamente, ni puede lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas (Muñoz, 2011).

2.1.8.2 Punto 2: Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante.

Muchas compañías son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.

No deberían darse el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o un servicio desatento. Los defectos no son gratuitos, sino que hacen que nuestro costo aumente; un servicio confiable reduce los costos, por otra parte las demoras y los errores aumentan los costos. Necesitamos una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles (Muñoz, 2011).

2.1.8.3 Punto 3: No depender más en inspecciones masivas, usar estadísticas con muestras.

Las compañías generalmente inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. En general, la inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en qué parte del proceso se produjo un defecto (Muñoz, 2011). Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se procesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso. En efecto, una compañía le está pagando a los trabajadores por hacer un trabajo defectuoso y luego por corregirlo. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con instrucción los trabajadores se hacen parte de este mejoramiento. El Proceso es aún más importante en los servicios, pues, lo reciben directamente los clientes (Muñoz, 2011).

2.1.8.4 Punto 4: Acabar con la práctica de desarrollar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio y reducir el número de proveedores.

Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar con órdenes de buscar el proveedor que ofrezca el precio más bajo, esto conduce a suministros de baja calidad en el producto final: <<La buena calidad engendra buena calidad>>. Deberían en cambio, buscar la mejor calidad y trabajar para lograr esto con un solo proveedor en una relación a largo plazo.

La mejor forma de que un comprador pueda servirle a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor por artículo para reducir los costos y mejorar la calidad (Muñoz, 2011).

2.1.8.5 Punto 5: Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad. Todos los departamentos y todo el personal de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento constante de la calidad y de la productividad. Resulta apropiado considerar preguntas tales como si su firma se está desempeñando mejor que el año pasado, o que hace dos años. Si el mercado es más eficaz; si los clientes están más satisfechos; y si el orgullo y el desempeño de los empleados han mejorado (Muñoz, 2011).

2.1.8.6 Punto 6: Instituir la capacitación y el entrenamiento en el trabajo.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. A menudo es poco o ninguna la capacitación que han recibido. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender o no saben si han hecho correctamente su trabajo, por lo tanto no pueden desempeñar eficientemente su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo. Por otra parte, el Dr. Deming pone énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación y es preciso que tengan un conocimiento rudimentario de los gráficos de control. Si se establecen nuevos equipos o procesos, también debe haber reentrenamiento (Muñoz, 2011).

2.1.8.7 Punto 7: Instituir el liderazgo y mejorar la supervisión del mejoramiento.

El trabajo de un superior no es decirle a la gente que hacer o castigarla si lo hace mal, sino orientarla. Orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere ayuda individual. La tarea del gerente es guiar, ayudar a los empleados a hacer mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso. Deming sostiene que la mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicados. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar otro lugar para esa persona (Muñoz, 2011).

2.1.8.8 Punto 8: Desterrar los temores, trabajar eficientemente.

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en qué consiste el trabajo, o si es que está bien o mal lo que hacen. La gente suele o bien seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejar de hacerlas. La pérdida económica producida por el temor es aterradora. La gente teme perder sus aumentos de sueldo o sus ascensos, o lo que es peor, su empleo. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura, no tenga miedo expresar ideas o hacer preguntas. El miedo desaparecerá a medida que mejore la gestión de la gerencia y que los empleados adquieran confianza en ella (Muñoz, 2011).

2.1.8.9 Punto 9: Mejorar la comunicación y derribar las barreras que existen entre las áreas de la organización.

Con frecuencia las áreas de staff (departamentos o secciones) están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí, no trabajan en equipo para poder resolver los problemas o para preverlos y lo que es peor, las metas de un departamento, pueden causarle dificultades a otro.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflicto, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía (Muñoz, 2011).

2.1.8.10 Punto 10: Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral y mejorar la productividad.

Según Deming los slogans nunca sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. Generan frustraciones y resentimientos. El hecho de recurrir a los slogans lleva implícita la suposición de que los empleados podrían, si no intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende y no los inspira esta sugerencia. Al verse obligados a trabajar con equipos inadecuados o en mal estado, con iluminación y ventilación deficientes, en lugares de trabajo desagradables con una supervisión incompetente, interpretando los slogans y las exhortaciones como señal de que la gerencia no sólo entiendan sus problemas, sino que tampoco se toman la molestia de averiguarlos. Hay que dejar que la gente establezca sus propios slogans (Muñoz, 2011).

2.1.8.11 Calidad de la Administración y de las Operaciones.

La Línea Media como elemento ejecutivo y vínculo con el núcleo operacional. La Tecno estructura como elemento normado y el Staff como elemento de apoyo son integrantes valiosos de esta estrategia y que le dan la continuidad necesaria a la misma. En las operaciones es donde se ejecuta este proceso y el seguimiento inicial puede tomar tiempo hasta que la adopción de la filosofía sea total en la empresa. Esta secuencia se puede indicar de la siguiente manera (Muñoz, 2011):

- Calidad de la organización
- Calidad del diseño del producto
- Calidad de las compras de materiales directos e indirectos
- Calidad del almacenaje y distribución física interna de entrada
- Calidad del proceso de transformación

- Calidad de la planta
- Calidad del trabajo
- Calidad del producto y servicio fabricado
- Calidad del almacenaje y distribución física interna de salida (Muñoz, 2011)
- Calidad de las ventas y la comercialización
- Calidad de respuesta del mercado a nuestro producto.

Estas operaciones de Producción, Logística y Ventas deben complementarse adecuadamente con la calidad del proceso financiero y de mercadeo, pero, sobre todo integradamente con la Calidad del Recurso Humano, el activo más valioso de toda la organización. Un modelo esquemático de un Sistema de Calidad se presenta a continuación. Calidad Total es el estado del arte en la gestión gerencial moderna. El efecto multiplicador de su aplicación es objetivamente presentado por Deming en lo que denomina la <<Reacción en Cadena de la Calidad>>, la cual se ilustra y en la cual se puede apreciar lo ventajoso que significa implementar una estrategia de Calidad Total en la Empresa (Muñoz, 2011).

Existen aspectos que en la actualidad no generan discusión tales como:

- La calidad se produce, no se inspecciona, ni controla.
- La calidad nace con el tiempo y se demuestra con la duración.
- Calidad en la fuente, en el origen
- Calidad de la organización
- Competir con calidad.
- Productividad basada en calidad.
- Calidad y costos.
- Calidad y producto(Muñoz, 2011).

2.1.9 Manuales Administrativos.

2.1.9.1 Definición.

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo" (Graham Kellog).

2.1.9.2 Importancia.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa(Mohrman, 1989).

2.1.9.3 Objetivos.

- a. Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas(Mohrman, 1989).

2.1.9.4 Características de los manuales.

Existen muchas clases de manuales: generales; de políticas; de normas; de operación; de organización y métodos; de métodos y procedimientos; de sistemas y procedimientos, e incluso, manuales específicos por áreas de trabajo o ámbitos de competencia (Mohrman, 1989).

Es notable como el nombre y el concepto se emplea en campos de tanta diversidad y de tan diferente amplitud. Los manuales generales abarcan casi la totalidad de los tipos de contenidos. Cada uno de estos contenidos puede, a su vez, ser parte- medular o secundaria- de manuales de aplicación concreta(Mohrman, 1989).

2.1.9.5 Ventajas.

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización permite normalizar la ejecución de tareas estándar y facilita la toma de decisiones programadas;
- Evita la superposición de tareas entre diferentes áreas de la organización;
- Simplifica y/o racionaliza la ejecución de tareas que cuando no están normalizadas resultan confusas, voluminosas y, por lógica consecuencia, costosas.
- Incrementa la motivación del empleado, ya que permite la detección de los objetivos de la organización mediante el aporte de sus tareas.
- Refleja la evolución administrativa de la organización y el nivel de racionalización alcanzado
- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Facilita el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos administrativos(Mohrman, 1989).

2.1.9.6 Clasificación Básica de los Manuales.

2.1.9.6.1 Por área de aplicación o naturaleza

- Microadministrativo
- Macroadministrativos
- Mesoadministrativo (Mohrman, 1989, pág. 245).

2.1.9.6.2 Por su contenido

De organización: Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización(Mohrman, 1989).

De procedimientos: Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización(Mohrman, 1989).

De gestión de la calidad: Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices, de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad: mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección: gestión de recursos; realización de servicios o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas(Mohrman, 1989, págs. 245-246).

De historia de la organización: Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición(Mohrman, 1989, pág. 246).

De políticas: También conocidos como normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización(Mohrman, 1989, pág. 246).

De contenido múltiple: Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

Que sea más accesible para su consulta. Resulte más viable económicamente.
Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
Que sea una instrucción de nivel directivo(Mohrman, 1989, pág. 246).

De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización(Mohrman, 1989, pág. 246).

De técnicas: detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones(Mohrman, 1989, pág. 246).

De ventas: Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas (Mohrman, 1989, págs. 246-247)

De producción: Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para informar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación(Mohrman, 1989, pág. 248).

De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control(Mohrman, 1989, pág. 248).

De personal: Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluye información sobre:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Lineamientos para:
 - El análisis y valuación de puestos
 - Reclutamiento, selección, concentración, inducción y socialización de personal
- Capacitación y desarrollo
- Normatividad
- Higiene y seguridad
- Presentaciones(Mohrman, 1989, pág. 248).

De operación: Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico(Mohrman, 1989, pág. 248).

De sistemas: Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización(Mohrman, 1989, pág. 248).

2.1.9.6.3 Por su ámbito

Generales: Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal (Mohrman, 1989, págs. 248-249).

Específicos: Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización: por convención, incluye la descripción de puestos(Mohrman, 1989, pág. 249).

Enfoque: contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones(Mohrman, 1989, pág. 249).

2.1.10 Terratécnica S.A.

2.1.10.1 Antecedentes.

En la ciudad de Valencia Provincia de los Ríos, nace la empresa TERRATÉCNICA S. A., constituida por escritura pública otorgada ante el notario Trigésimo del Cantón Guayaquil 04 de Junio del 2010, aprobada por la Superintendencia de Compañías, conformada por socios de distintas partes del País, tras el auge de la venta de Balsa en el Ecuador, se consideró la conformación de la empresa que se dedicaría inicialmente a la producción y fabricación de bloques encolados de balsa.

Su producción y venta inicio a mediados del año 2011, su principal y único cliente es la empresa multinacional DEL.E.B.ES CIA. LTDA. (Delegación Ecuatoriana de BALSAFLEX España) Ubicado en la parroquia rural San Carlos Km. 19 s/n perteneciente al Cantón Quevedo.

TERRATÉCNICA S.A. básicamente se encarga de comprar madera (balsa) fresca en listones a sus proveedores del sector, y mediante procesos de producción ofertar los bloques encolados de balsa que tengan la calidad exigida y cumpla con las disposiciones del cliente.

Originalmente la empresa inicio sus operaciones con 4 personas realizando ½ contenedor mensual, siendo uno de sus cualidades el de ser visionario pensando en crecer, es por ello que en el transcurso del tiempo se fue implementando más maquinarias y adecuando el área de producción según sus necesidades. En la actualidad se produce de 3 a 3 ½ contenedores y cuenta con la colaboración de 24 personas aproximadamente. Por el momento un único comprador, pero con miras a la exportación el producto ya que posee una calidad competitiva certificada dentro del mercado internacional.

Situación legal de la empresa TERRATÉCNICA S. A

La empresa TERRATÉCNICA S. A., fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución S.C.IJ.DJC.G.10 el 04 de Junio 2010, según se desprende del Art. 1.2 y en concordancia con lo dispuesto en el Art. 136 de la ley de la Superintendencia de Compañías y seguros se delega al director Jurídico de Compañías, conceder personería jurídica mediante la aprobación de sus estatutos y las pertinentes reformas de las empresas y demás organizaciones. La empresa en desenvolvimiento de sus actividades administrativas, financieras y laborables se sustenta en las siguientes leyes del estado ecuatoriano que por ley debe cumplirlas.

- ✓ Superintendencia de Compañías y seguros
- ✓ Servicio de Rentas Internas(S.R.I.)
- ✓ Ley del Seguro Social(I.E.S.S.)
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborables (M.R.L.)

2.2 Fundamentación Conceptual.

2.2.1 Gestión.

Según Ramírez 2009, la palabra gestión, significa, según la real academia española, administrar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. A quien efectuó diligencias para lograr un objetivo se le llama gestor. Gestor, es, pues, quien gestiona, es decir quién ejecuta acciones para llegar a un resultado. Como se ve el termino gestión se hace asemeja mucho al termino gerencia y el de gestor al de gerente (pág.24).

2.2.2 Gestión Administrativa.

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales. Las operaciones enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos (ICDF, 2004).

Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no solo ha creado una estable plataforma administrativa sino que también trabaja en coordinación regular con los otros departamentos para asegurar (ICDF, 2004).

2.2.3 Administración.

Según Rojas 2010, La administración es un conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos (pág. 52).

2.2.4 Modelo de Gestión Administrativa.

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Monografias.com, 2007).

2.2.5 Manual de Funciones.

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva (Sánchez, 2012).

2.2.6 Manual de Procedimientos.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución (Palma, 2013)

2.2.7 Control.

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones(Munch, 2010, pág. 27).

2.2.8 Calidad.

Calidad es proporcionar a nuestros clientes productos y servicios que cumplan, de forma constante sus necesidades y expectativas(Vilar Barrio, Gomez Fráil, & Terejo Monzon, 1997, pág. 11).

2.2.9 Calidad Total.

La calidad total es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades de los clientes (Munch, 2010, pág. 168).

2.3 Fundamentación Legal.

2.3.1 Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en

las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley(Supertendencia, 2015).

Misión: Somos una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial del país(Supertendencia, 2015).

Visión: Nos proponemos ser hasta el 2017 una institución altamente técnica e innovadora, reconocida por la eficiencia y transparencia de su gestión, que cuente con mecanismos tecnológicos modernos de control y vigilancia del mercado de valores y del sector societario(Supertendencia, 2015).

2.3.2 Cómo obtener el RUC o RISE.

Las personas naturales o jurídicas que realicen alguna actividad económica en Ecuador, ya sea permanente u ocasional, deben obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) o el código del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE).

Este código de trece dígitos identifica a las personas o sociedades frente a la administración tributaria, y permite el pago obligatorio de impuestos al Estado. El proceso es realizado en las agencias del Servicio de Rentas Internas (SRI).

Pasó a paso para obtener el RUC.

El RUC registra información relativa al contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

2.3.3 Requisitos

2.3.3.1 Persona jurídica

El proceso inicia con la obtención de los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal, apoderado o liquidador); y comprende tres partes.

1. Identificación de la sociedad. (Los requisitos varían según el tipo de empresa. Ingrese a: Requisitos Inscripción Personas Naturales).
2. Identificación del representante legal. (Ciertos requisitos varían según la empresa. Ingrese a: Requisitos Inscripción Sociedades).

Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación. Se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de ausencia del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por el Consejo Nacional Electoral o Provincial.

Extranjeros residentes: Original y copia a color de la cédula vigente.

Extranjeros no residentes: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa vigente. Se acepta cualquier tipo de visa vigente, excepto la que corresponda a transeúntes (12-X).

3. Ubicación de la matriz y establecimientos: Cualquiera de los documentos que se le piden a la persona natural, con la particularidad de que en estos sí debe constar el nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio de la empresa.

Cuando los documentos que se piden no estén a nombre de la sociedad, representante legal, accionistas o de algún familiar cercano como padres,

hermanos o hijos, se deberá presentar como requisito adicional una carta de cesión de uso gratuito del inmueble. Se deberá adjuntar copia de cédula del cedente. Este requisito no aplica para los estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito.

2.3.3.2 Observaciones generales

Las copias de los requisitos deberán presentarse en buenas condiciones y no en papel térmico.

Las sociedades dedicadas a la actividad de servicio de transporte de personas o carga por carretera, adicionalmente deberán entregar una copia del informe de factibilidad otorgado por la Agencia Nacional

2.3.4 La Superintendencia de Compañías.

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

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

- 1.- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- 2.- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- Su denominación y duración;
- 5.- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Materiales y Métodos

3.1.1 Localización y ubicación.

El presente estudio se realizó en el Cantón Valencia, Provincia de los Ríos – Ecuador.

TERRATÉCNICA S.A. está ubicada en el Cantón Valencia, en la Avenida Arcos Pérez, Lotización Santa Martha.

3.1.2 Materiales.

Los materiales que se utilizaron para la realización de la investigación fueron las siguientes.

- Computador
- Impresora
- Copiadora
- Tablero
- Internet de banda ancha
- Resmas de papel
- Regla
- Lápices, esferos/bolígrafos y borradores
- Marcadores
- Pendrive
- Calculadora
- Escritorios y archivadores
- Carpetas
- Copias
- Anillado
- CD

3.1.3 Métodos de investigación.

3.1.3.1 Inductivo

Para realizar el trabajo de investigación se utilizó este método como instrumento de trabajo, es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría. Por tanto, se asciende de lo particular a lo general. Por cuanto de la recolección de información de la empresa se formó un nuevo concepto o instrumento útil para la buena administración de la organización.

3.1.3.2 Deductivo.

A través de este método se pudo deducir e interpretar los datos obtenidos mediante el estudio de campo en relación al objeto de estudio, se enfoca a los aspectos específicos del personal de la organización, y las tareas que realizan, así como los factores internos que influyen directa e indirectamente en la administración de la empresa.

3.1.3.3 Analítico.

Con el método analítico se examinó, comparó y razonó toda la información recopilada a través de la cual se determinó el sistema de gestión administrativo adecuado para la organización, y emitir las correspondientes recomendaciones del trabajo.

3.2 Tipos de Investigación.

3.2.1 De Campo.

En la presente investigación se requirió apoyo de la Señora Teresa Guadalupe Villalva Sánchez, gerente de la empresa, con el objetivo de conocer información que fue útil para la realización del presente trabajo investigativo.

3.3 Diseño de la Investigación

3.3.1 Entrevista.

Se entrevistó a la Sra. a la Señora Teresa Guadalupe Villalva Sánchez, Gerente de TERRATÉCNICA S.A. lo que permitió a través de ese diálogo obtener mayor información para conocer información sobre la gestión administrativa de la empresa.

3.3.2 Observación.

Nos ayudó a percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad de esta manera también me permitirá desarrollar el trabajo.

3.3.3 Cuestionario.

Instrumento que constó de preguntas cerradas, el que nos permitió recopilar información para el desarrollo de la Tesis.

3.3.4 Encuesta.

En las encuestas se realizó al personal de la organización, el que permitió diagnosticar la situación en que se encuentra y obtener información necesaria para el presente proyecto.

3.3.5 Fuentes.

3.3.5.1 Fuentes Primarias.

La fuente de información primordial para la realización del presente trabajo fue la información brindada por la gerente general de la empresa TERRATÉCNICA S.A, con su colaboración permitió conocer el proceso administrativo y las deficiencias existentes en la empresa.

3.3.3 Fuentes Secundarias.

Es la información que se obtuvo a través de libros, libros electrónicos revistas, tesis de grado, proyectos investigativos y de internet.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población.

La población para el presente trabajo es considerada como población finita por cuanto está delimitada y conocemos el número que la integran. Así se constata que existe un número de 49 trabajadores en el área de producción, 5 en el área de administración y 1 gerente.

3.4.2. Muestra.

La muestra es el número total de personal administrativo de TERRATÉCNICA S.A en un total de 6 administrativos y 49 trabajadores en el área de recepción, producción y encolado. A continuación se presenta la lista de personal que labora en la empresa (Anexo 7.5)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de las encuestas realizadas al Personal Administrativo de la empresa “TERRATÉCNICA.S.A”, cantón Valencia, periodo 2014-2018

4.1.1 Resultados del objetivo 1.

Pregunta 1.- ¿Cómo considera la gestión administrativa actual de la empresa?

CUADRO 1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	0	0%
Regular	5	100%
Malo	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

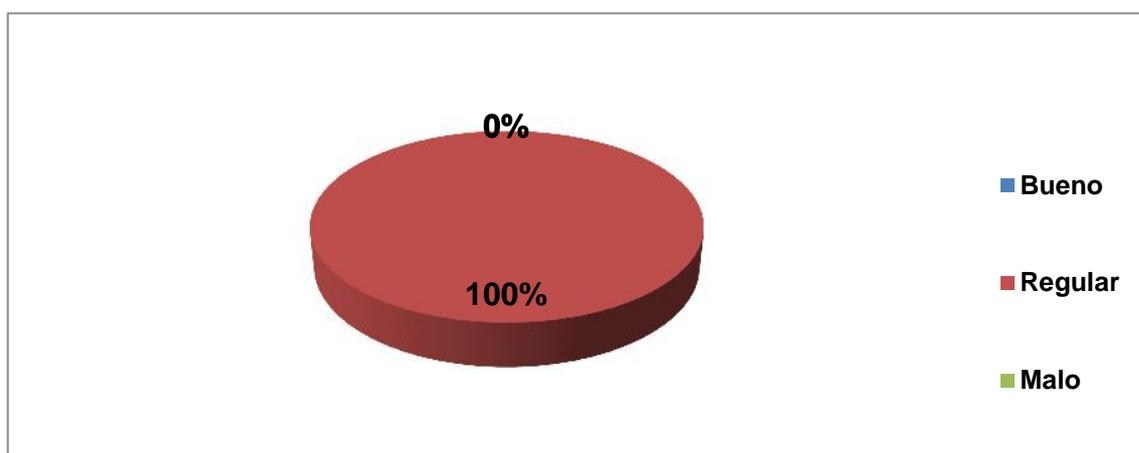


GRÁFICO 1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL

Análisis.

Según el gráfico 1, indica que el 100% considera regular la gestión administrativa actual de la empresa.

Pregunta 2.- ¿La Visión y Misión de la empresa están expresamente declaradas?

CUADRO 2. VISIÓN Y MISIÓN EXPRESAMENTE DECLARADAS

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

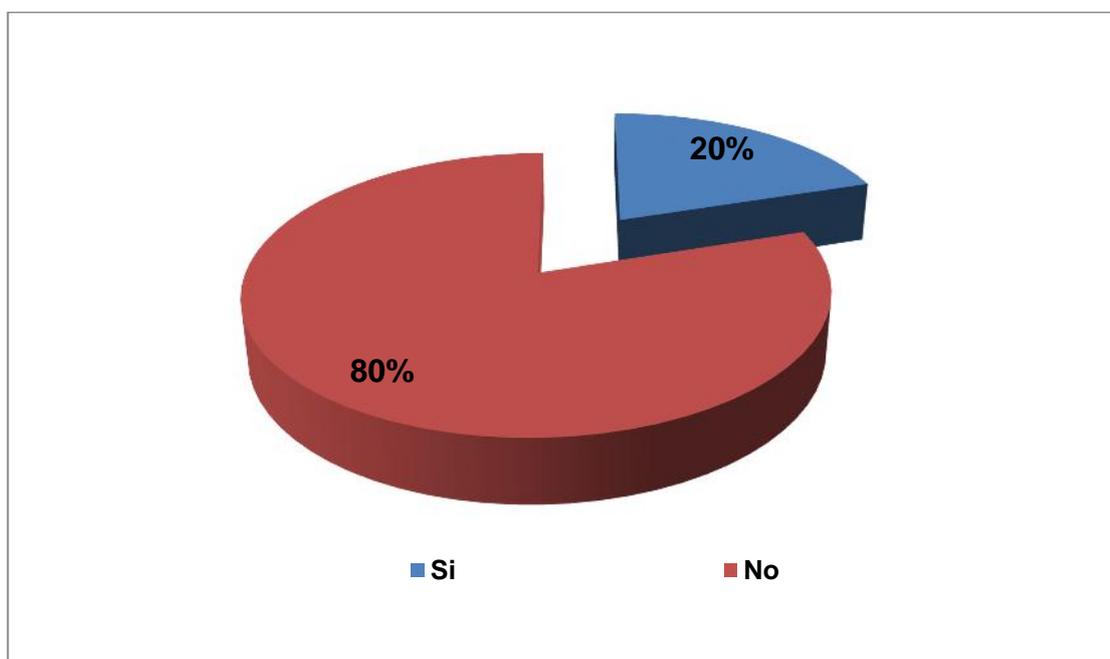


GRÁFICO 2. VISIÓN Y MISIÓN EXPRESAMENTE DECLARADAS

Análisis.

En el gráfico 2, el 80% manifiesta que no están expresamente declaradas la visión y la misión de la empresa, mientras que el 20% que si están claramente declaradas.

Pregunta 3.- ¿Existen mecanismos eficaces de participación del Personal Administrativo en la generación de Políticas de Gestión?

CUADRO 3. PARTICIPACIÓN EN POLÍTICAS DE GESTIÓN

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

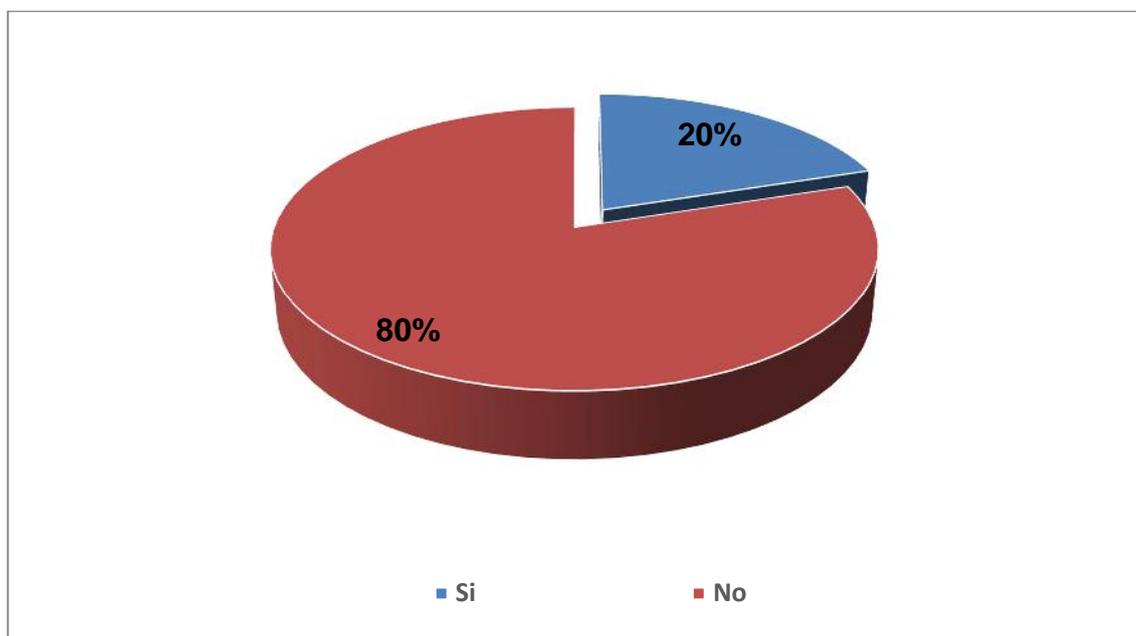


GRÁFICO 3. PARTICIPACIÓN EN POLÍTICAS DE GESTIÓN

Análisis.

Según el gráfico 3, se obtuvo que el 80% manifiestan que no existen mecanismos eficaces de participación del personal administrativo en la generación de Políticas de Gestión, mientras que el 20% manifiestan que si existen mecanismos.

Pregunta 4.- ¿Se realizan, periódicamente, ejercicios de Autoevaluación para medir el logro de los Propósitos, Metas y Objetivos de la Gestión Administrativa de la Empresa?

CUADRO 4. AUTOEVALUACIÓN DE GESTION ADMINISTRATIVA

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

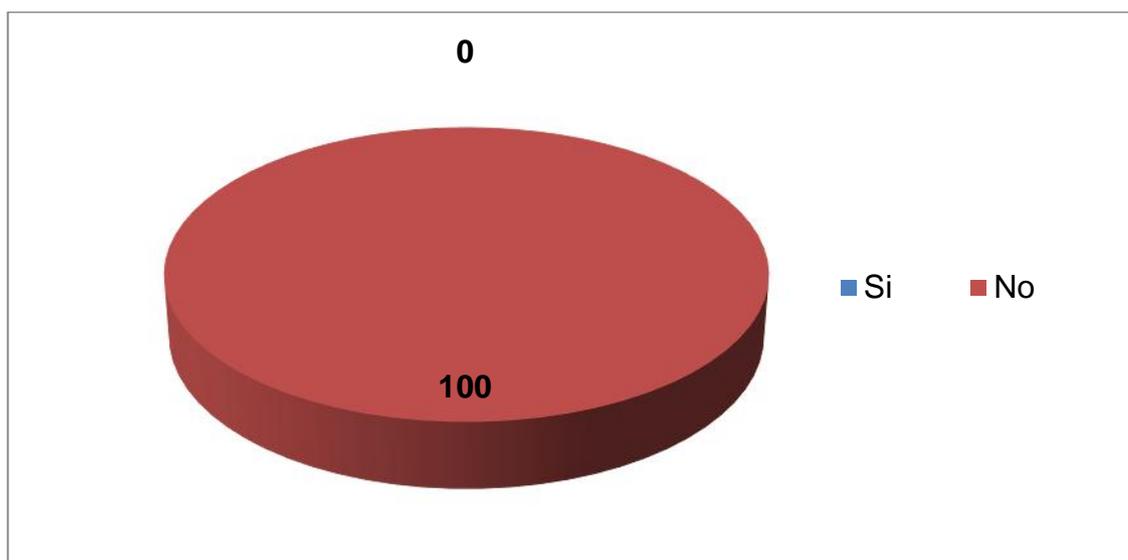


GRÁFICO 4. AUTOEVALUACIÓN DE GESTION ADMINISTRATIVA

Análisis.

Según el gráfico 4, el 100% respondió que no se realizan, periódicamente, ejercicios de Autoevaluación para medir el logro de los Propósitos, Metas y Objetivos de la Gestión Administrativa de la Empresa.

4.1.2 Resultados del objetivo 2.

Pregunta 5.- ¿Considera que implantar un sistema de calidad a nivel organizacional mejoraría la acción administrativa?

CUADRO 5. SISTEMA DE CALIDAD MEJORA ACCIÓN ADMINISTRATIVA

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	3	60%
No	1	20%
No sabe	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

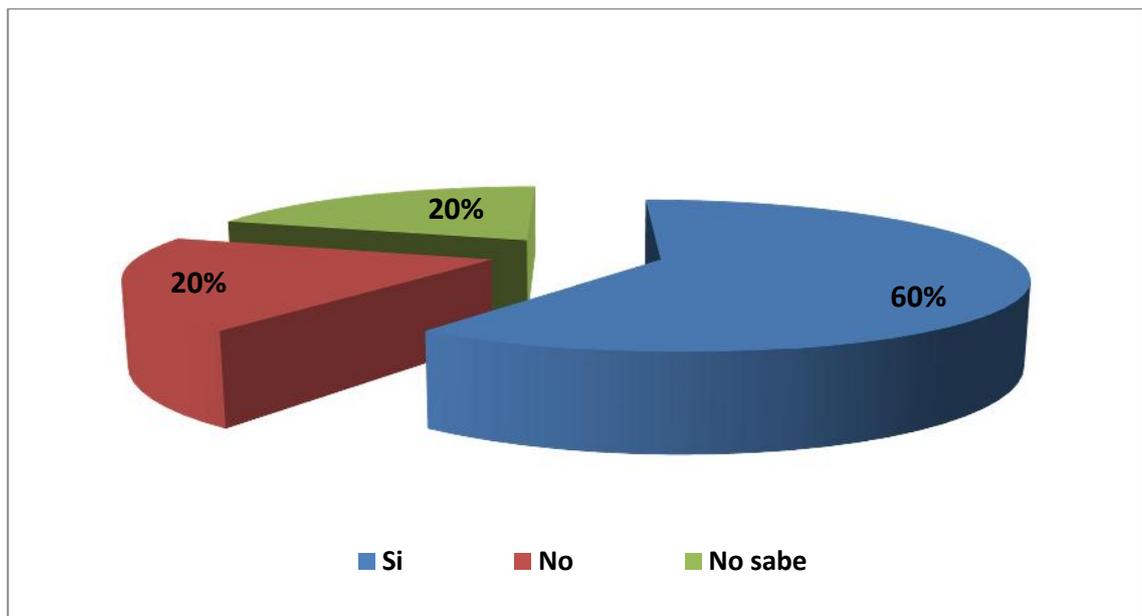


GRÁFICO 5. SISTEMA DE CALIDAD MEJORA ACCIÓN ADMINISTRATIVA

Análisis.

Según el gráfico 5, se determina que el 60% consideran que implantar un sistema de calidad a nivel organizacional si mejoraría la acción administrativa, el 20% manifiesta que no cambiaría, mientras que el 20% manifestó que no sabe si cambiaría.

Pregunta 6.- ¿La gerencia necesita asesoría administrativa para mejorar el cumplimiento de sus funciones?

CUADRO 6. ASESORIA ADMINISTRATIVA

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
De acuerdo	4	80%
En desacuerdo	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

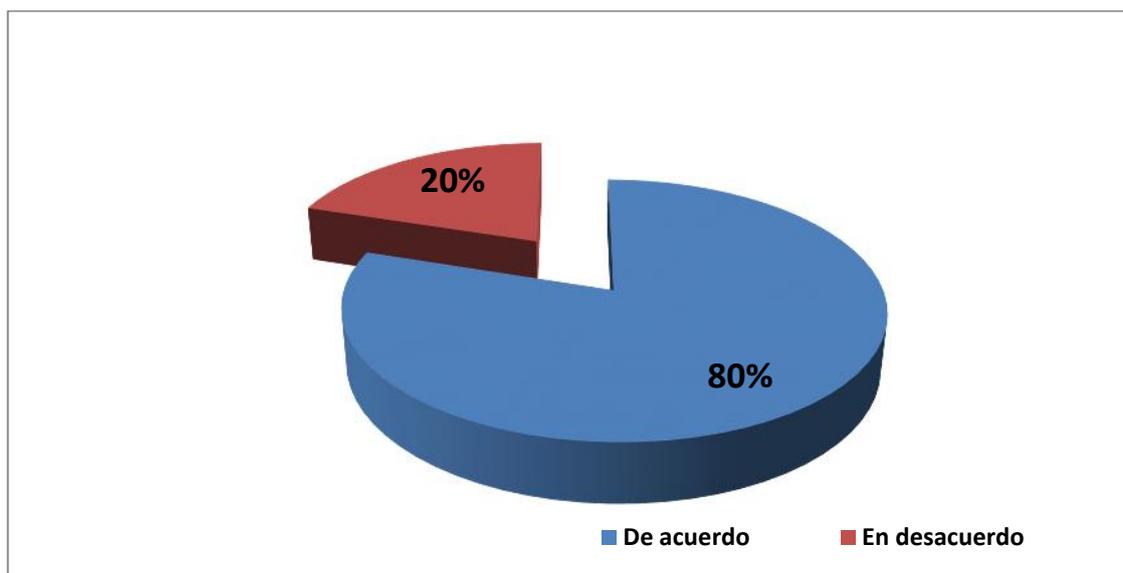


GRÁFICO 6. ASESORIA ADMINISTRATIVA

Análisis.

Según el gráfico 6, el 80% del personal está de acuerdo que la gerencia si necesita asesoría administrativa para mejorar el cumplimiento de sus funciones mientras que el 20% considera que no necesita asesoría.

Pregunta 7.- ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo?

CUADRO 7. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

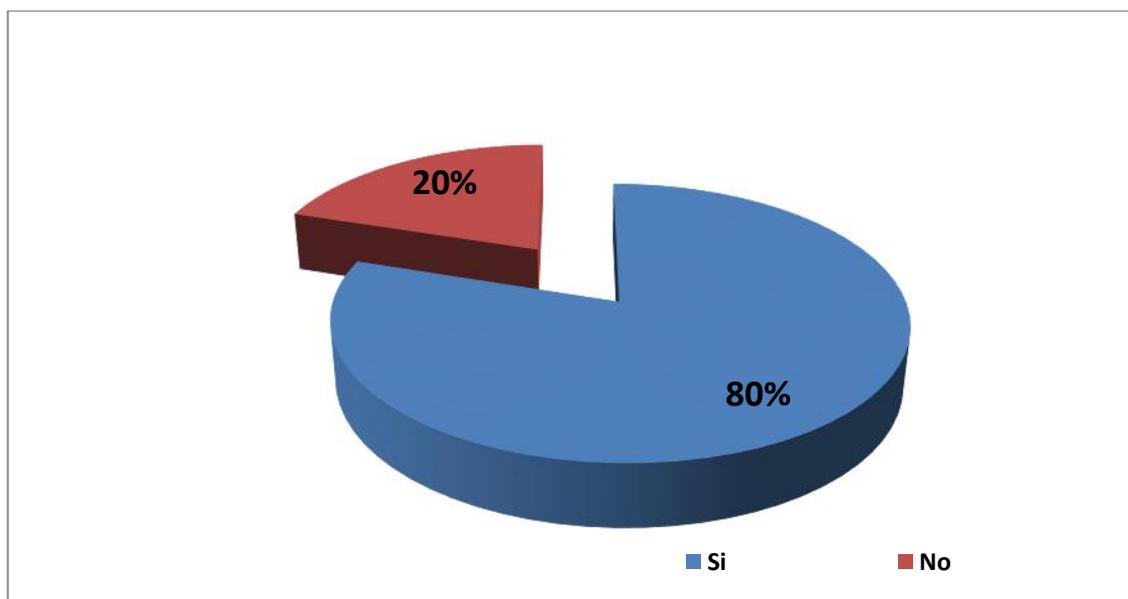


GRÁFICO 7. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO

Análisis.

Según el gráfico 7, el 80% manifiesta que la empresa cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo mientras que un 20% no lo ha considerado así.

4.1.3 Resultados del objetivo 3.

Pregunta 8.- ¿Cómo califica Ud. el ambiente laboral dentro de la empresa?

CUADRO 8. AMBIENTE LABORAL ADMINISTRATIVO

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy bueno	1	20%
Bueno	3	60%
Malo	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

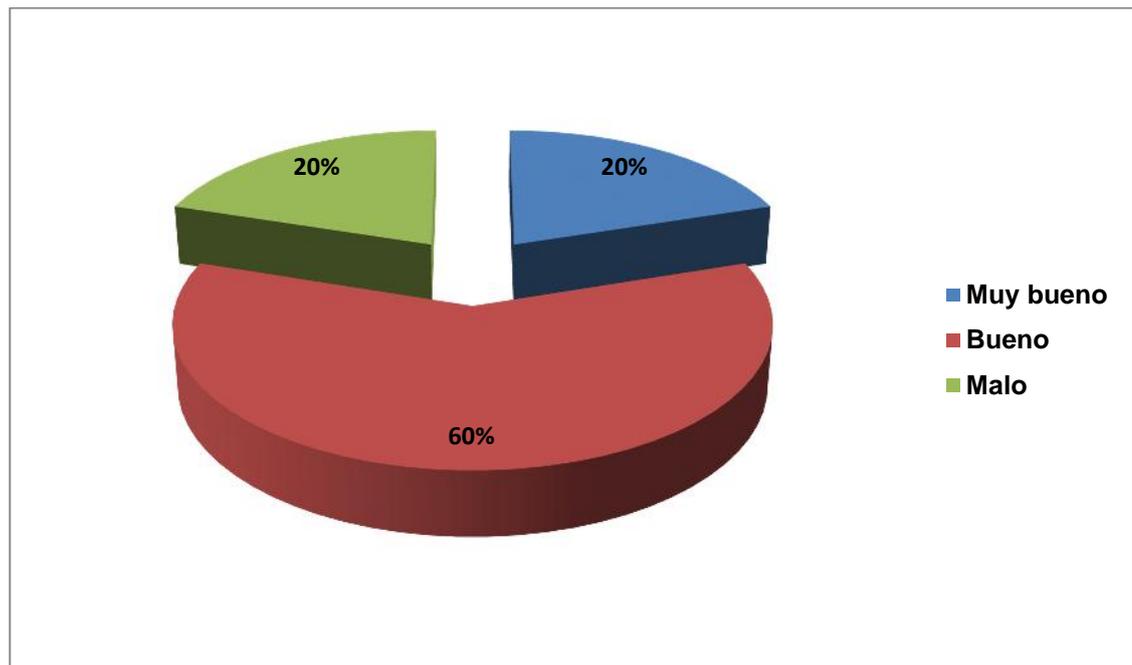


GRÁFICO 8. AMBIENTE LABORAL

Análisis.

Según el gráfico 8, el 60% califica como bueno el ambiente laboral dentro de su empresa, el 20% regular y el 20% como malo.

Pregunta 9.- ¿Recibe capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral?

CUADRO 9. CAPACITACIÓN DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

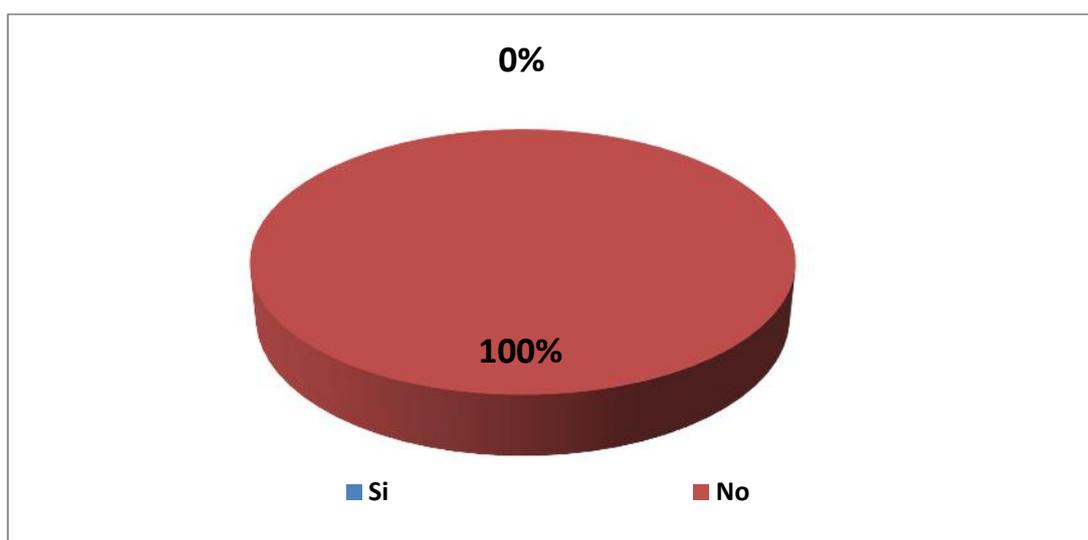


GRÁFICO 9. CAPACITACIÓN DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD

Análisis.

De acuerdo con el gráfico 9, el 100% manifiesta que no recibe capacitación sobre mejoramiento para el desempeño laboral.

Pregunta 10.- ¿Se siente comprometido con la misión y los propósitos empresariales?

CUADRO 10. COMPROMISO CON LOS PROPÓSITOS EMPRESARIALES

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Entrevista realizada al personal administrativo.

Elaboración: La autora.

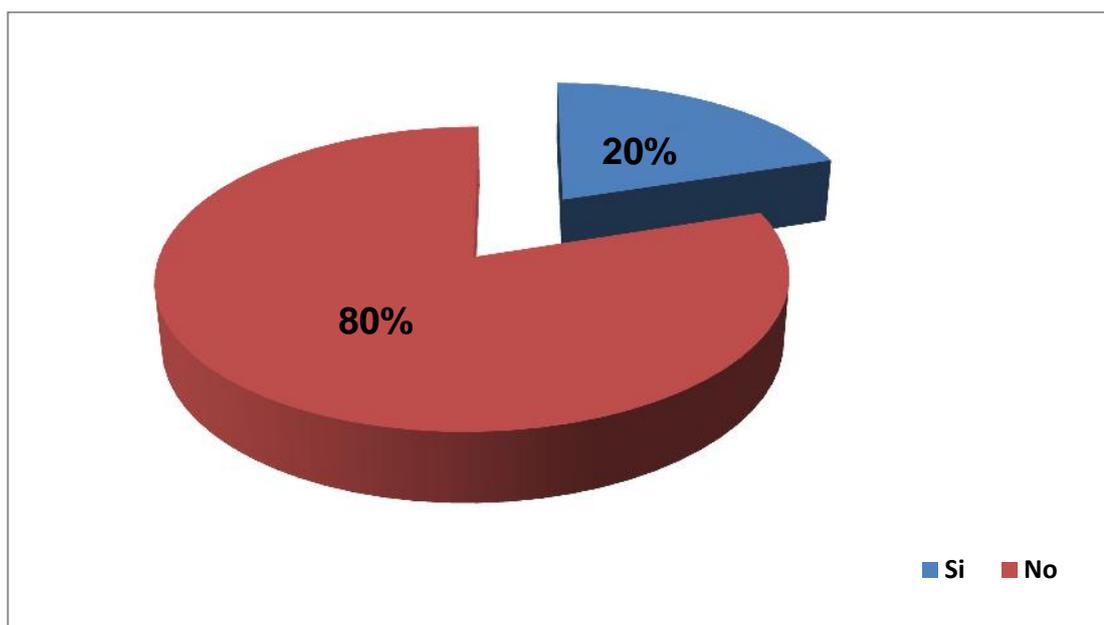


GRÁFICO 10. COMPROMISO CON LOS PROPOSITOS EMPRESARIALES

Análisis.

Según el gráfico 10, el 80% no se siente comprometido con la misión y los propósitos empresariales mientras que el 20% si se siente comprometido.

**Encuestas realizadas al Personal de Producción de la empresa
“TERRATÉCNICA S.A”, cantón Valencia, periodo 2014**

**Pregunta 11.- ¿Cómo considera Ud. el ambiente laboral en la empresa
“TERRATÉCNICA.S.A”?**

CUADRO 11. AMBIENTE LABORAL PRODUCCIÓN

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy bueno	5	10%
Bueno	30	61%
Regular	14	29%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

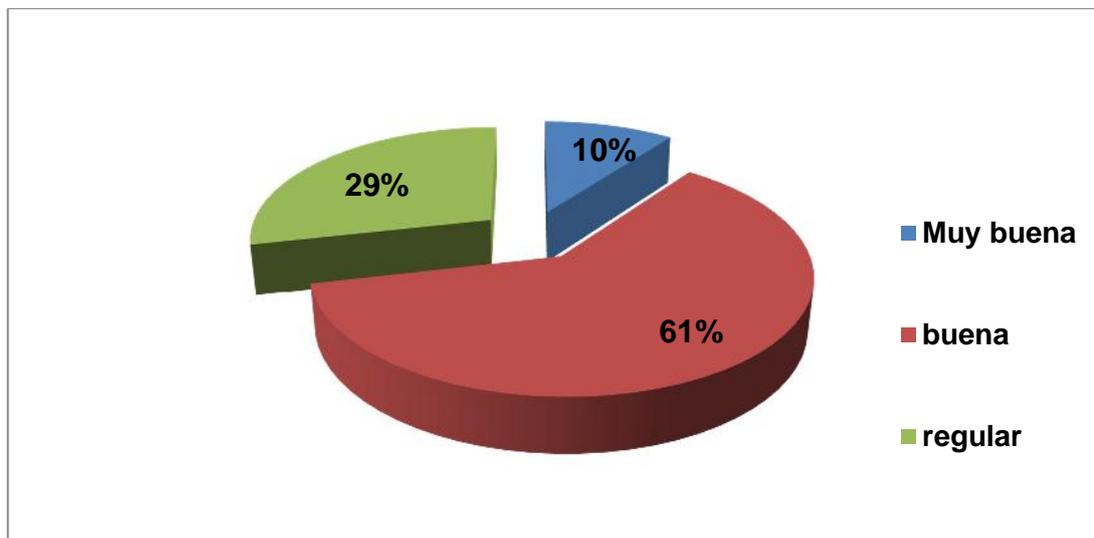


GRÁFICO 11. AMBIENTE LABORAL

Análisis.

Según el gráfico 11, se evidencia, que el 61% considera que el ambiente laboral en la empresa es bueno, mientras que el 29% considera que es regular y el 10% considera que es muy bueno.

Pregunta 12.- ¿Conoce Ud. que es un manual de riesgo laboral?

CUADRO 12. MANUAL DE RIESGO LABORAL

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	10	20%
No	39	80%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

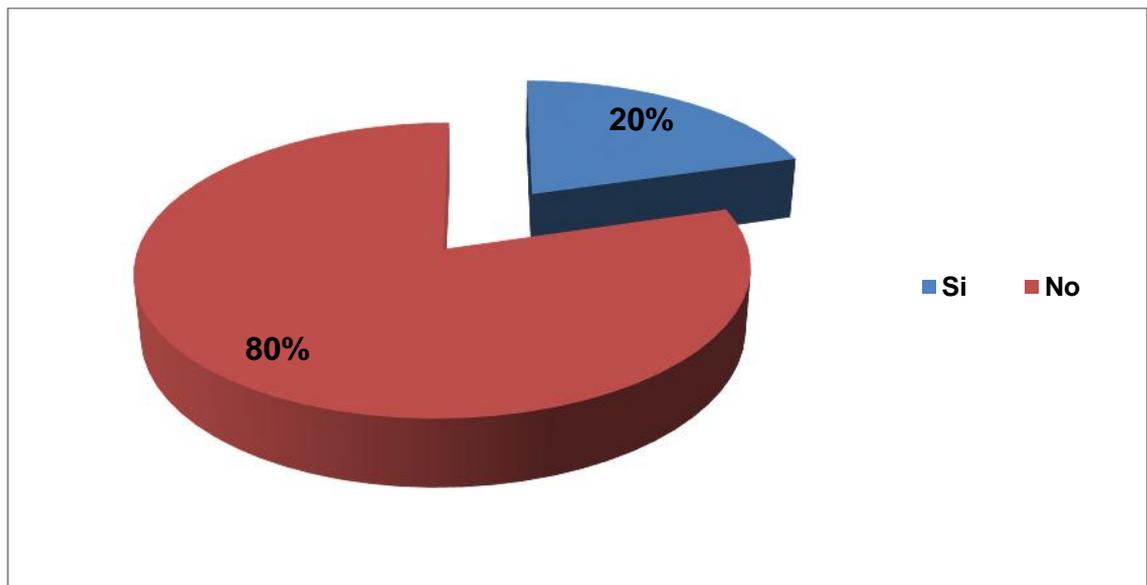


GRÁFICO 12. MANUAL DE RIESGO LABORAL

Análisis

Según el gráfico 12, se obtuvo que el 80% no conoce que es un manual de riesgo laboral mientras que el 20% del personal si lo conoce.

Pregunta 13.- ¿Esta Ud. satisfecho con los sueldos y salarios que ofrece la empresa “TERRATÉCNICA.S.A”?

CUADRO 13. SUELDOS Y SALARIOS

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	34	69%
No	15	31%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

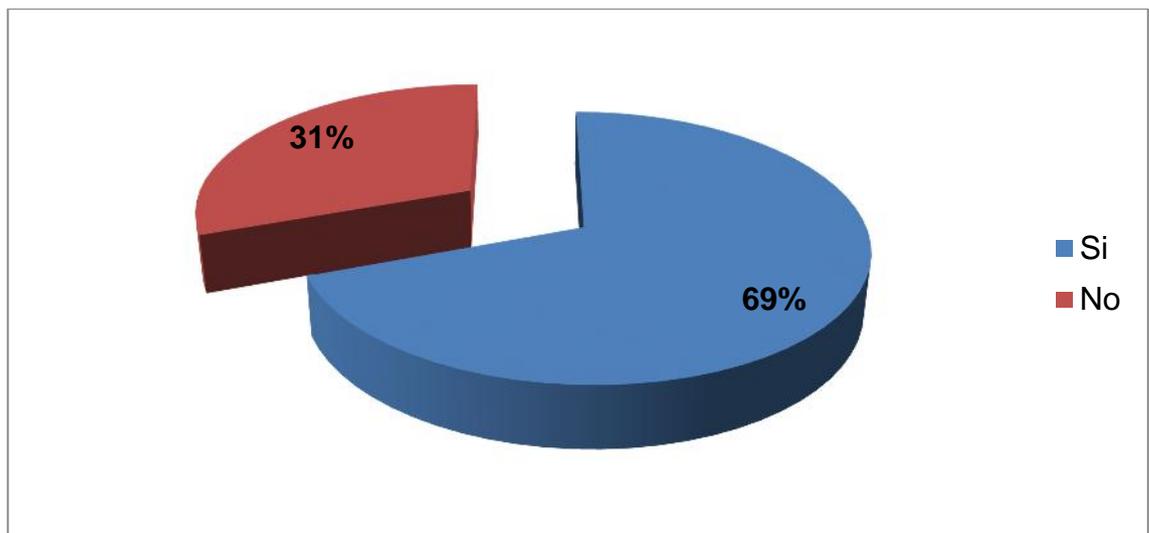


GRÁFICO 13. SUELDOS Y SALARIOS

Análisis.

Según el gráfico 13, el mayor porcentaje del personal está satisfecho con los sueldos y salarios que ofrece la empresa con el 69%, mientras que solo el 31% si está de acuerdo.

Pregunta 14.- ¿Cómo Califica Ud. la administración actual de la empresa “TERRATÉCNICA.S.A”?

CUADRO 14. ADMINISTRACIÓN ACTUAL

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy bueno	1	2%
Bueno	34	69%
Regular	14	29%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

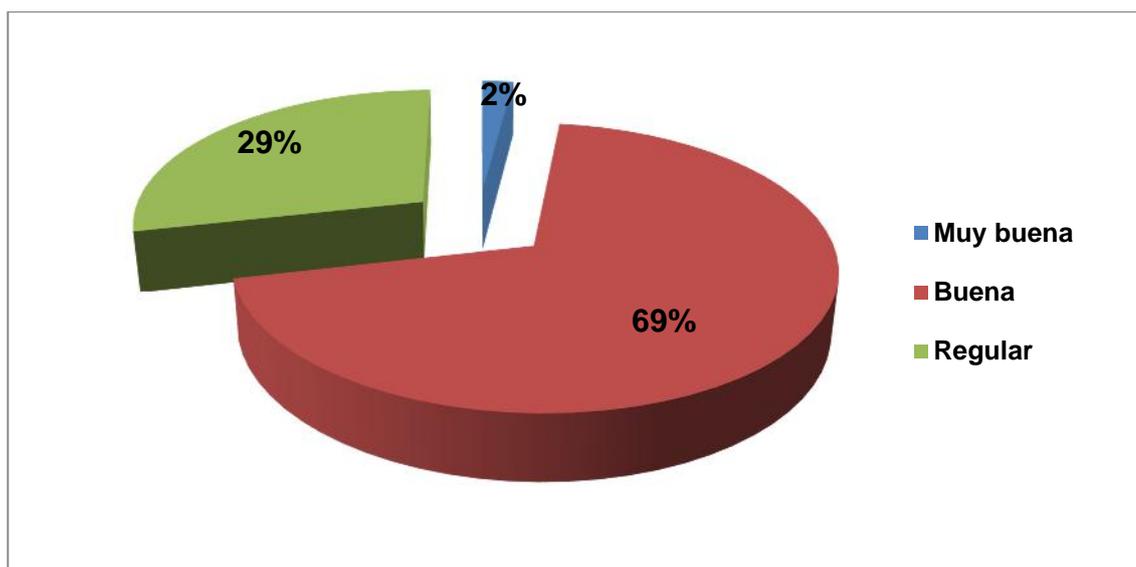


GRÁFICO 14. ADMINISTRACIÓN ACTUAL

Análisis.

Se logra en el gráfico 14 que el 69% del personal de la empresa considera buena la administración actual, el 29% como regular y el 2% muy buena.

Pregunta 15.- ¿Recibió capacitación antes de comenzar a laborar en la empresa?

CUADRO 15. CAPACITACIONES

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	10	20%
No	39	80%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

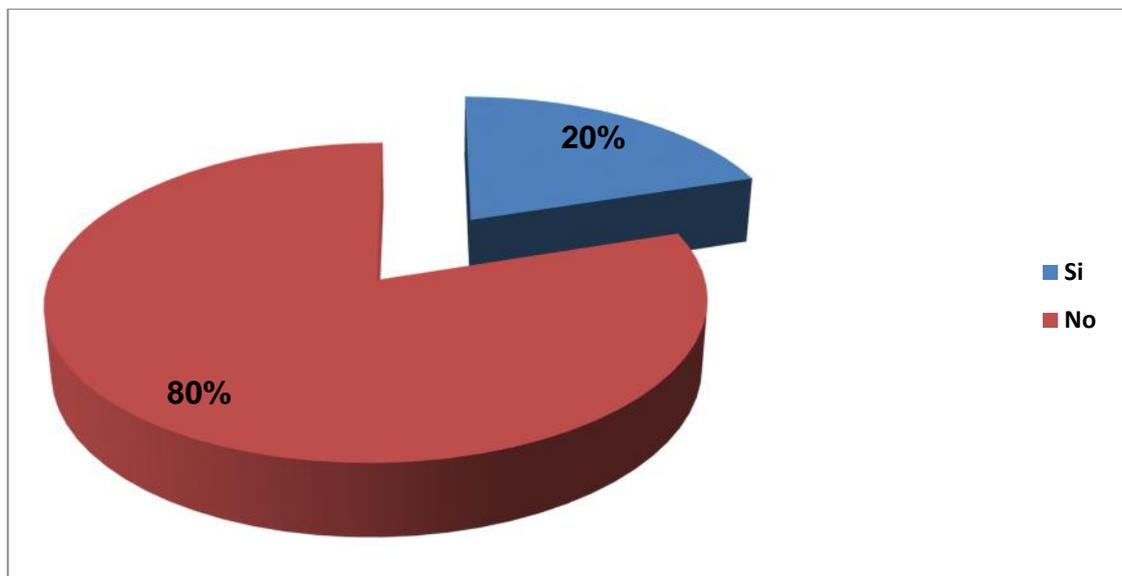


GRÁFICO 15. CAPACITACIONES

Análisis.

Según el gráfico 15, observamos que el 80% no recibió capacitación antes de comenzar a laborar en la empresa y solo el 20% si recibió la capacitación respectiva.

Pregunta 16.- ¿Cree usted que el producto que ofrece “TERRATÉCNICA.S.A” debe mejorar en calidad?

CUADRO 16. MEJORAR LA CALIDAD

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	15	31%
No	34	69%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

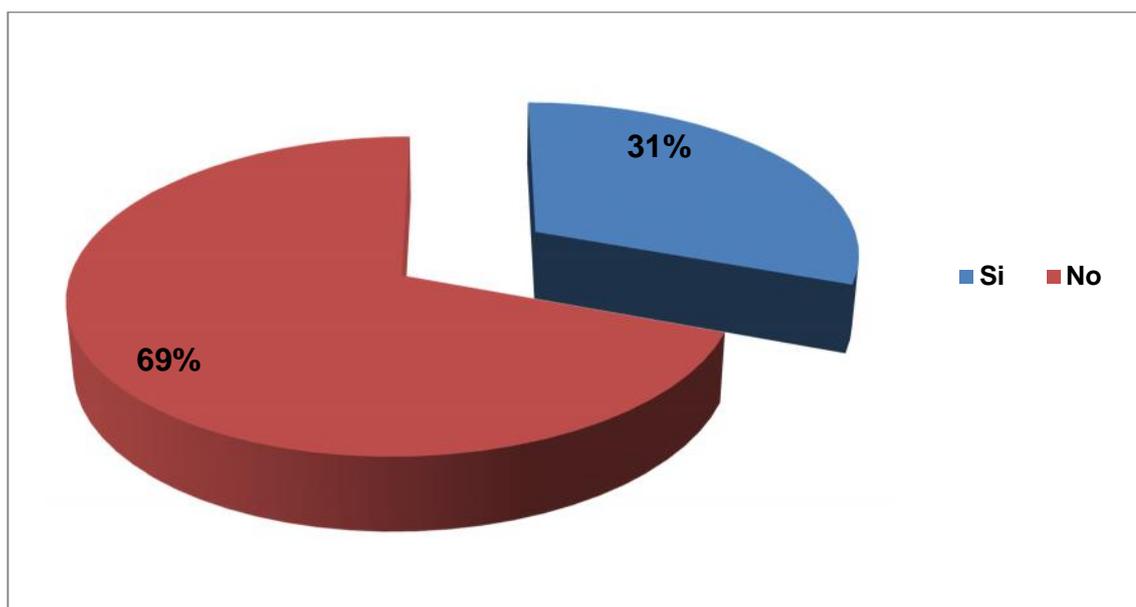


GRÁFICO 16. MEJORAR LA CALIDAD

Análisis.

De acuerdo con el gráfico 16, el 69% cree que el producto que ofrece la empresa debe mejorar en calidad y el 31% no cree que debe mejorar la calidad.

Pregunta 17.- ¿Cuenta con todos los equipos y herramientas necesarios para realizar las actividades en su área de trabajo?

CUADRO 17. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

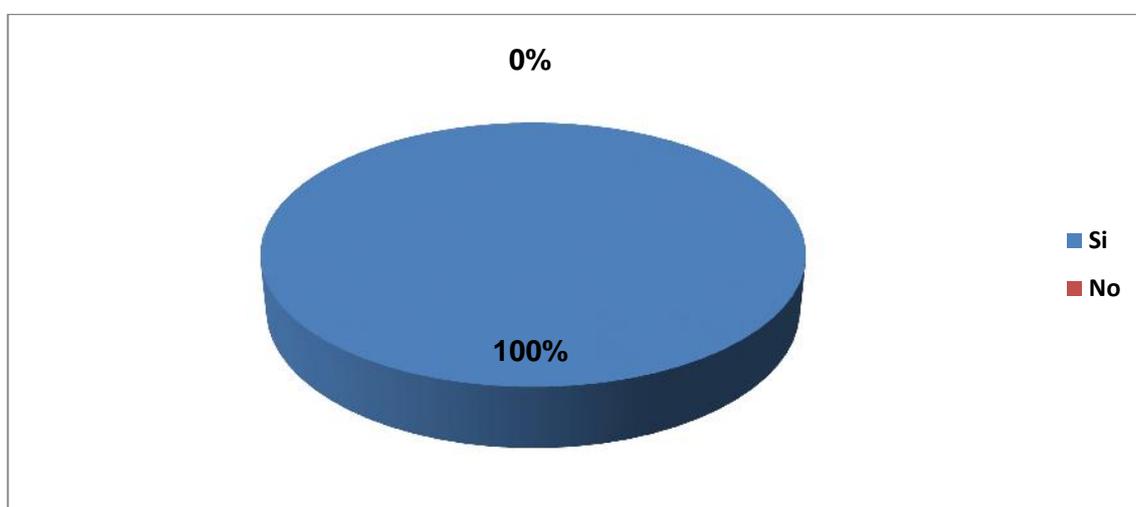


GRÁFICO 17. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Análisis.

En el gráfico 17, se determinó que todos los trabajadores cuentan con todos los equipos y herramientas necesarios para realizar las actividades en su área de trabajo.

Pregunta 18.- ¿Qué aspectos cree que debe mejorar la empresa “TERRATÉCNICA.S.A”?

CUADRO 18. ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Ambiente laboral	6	12%
Infraestructura	33	68%
Calidad del producto	3	6%
Administración	7	14%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

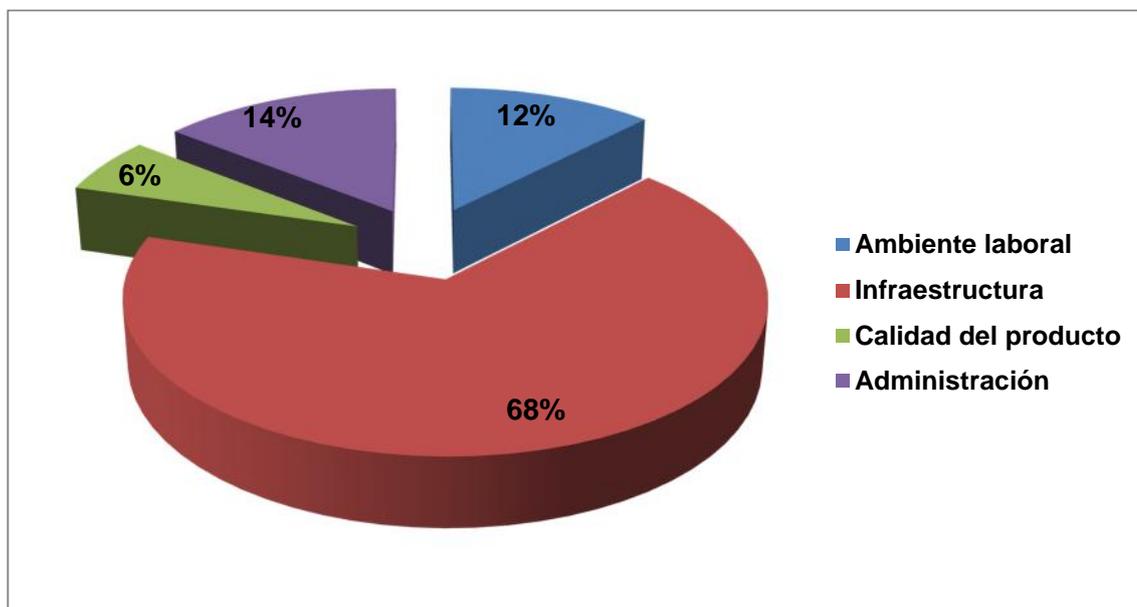


GRÁFICO 18. ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR

Análisis.

Según el gráfico 18, el 68% cree que debe mejorar la infraestructura de la empresa, un 14% dice que se debe mejorar la administración, el 12% opina que prefiere mejoras el ambiente laboral y el 6% la calidad del producto.

Pregunta 19.- ¿Qué tipo de incentivo le motivaría a esforzarse más en su área de trabajo?

CUADRO 19. INCENTIVOS QUE LES MOTIVA

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Económico	16	33%
Reconocimiento de logros	7	14%
Buen ambiente laboral	12	25%
Elección de vacaciones	5	10%
Flexibilidad en el horario	9	18%
Total	49	100%

Fuente: Encuestas realizadas al Personal de Producción

Elaboración: La autora.

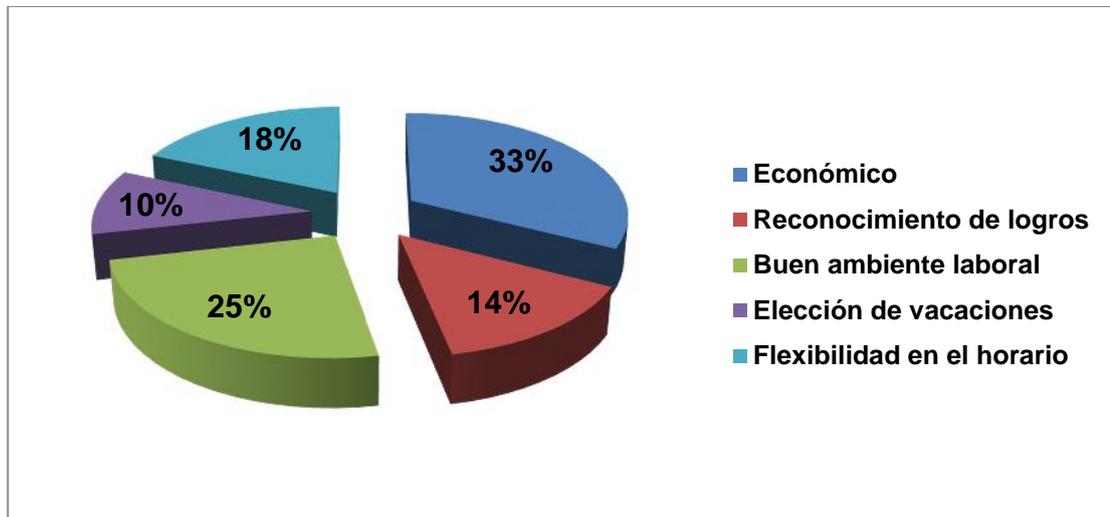


GRÁFICO 19. INCENTIVOS QUE LES MOTIVA

Análisis.

Según el gráfico 19, el 33% considera que un incentivo económico le motivaría a esforzarse más en su área de trabajo, el 25% le motivaría un buen ambiente laboral, mientras el 18% la flexibilidad en el horario, el 14% prefieren el rendimiento de logros, el 10% elecciones de vacaciones.

4.2 Entrevista dirigida a la gerente general de la empresa “TERRATÉCNICA S.A.”, del cantón Valencia periodo 2014-2018

1.- ¿Considera que el implantar un sistema de gestión de calidad mejoraría el proceso administrativo y el control de la calidad de la empresa?

Si, aunque no tengo pleno conocimiento de lo que implica un sistema de gestión administrativa, estoy segura que toda forma de mejoramiento de la calidad administrativa sería de mucha ayuda.

2.- ¿Ha considerado la importancia de elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico y de comunicarlo al personal administrativo de la empresa?

Si se realizan presupuestos de ventas, compras que permitan lograr las metas de la empresa, sin embargo con el crecimiento de la empresa se debería desarrollar un plan estratégico que se enmarque en los objetivos de la empresa.

3.- ¿Ha visto la necesidad de obtener un manual de funciones y procedimientos administrativos que guie y oriente las principales actividades de la empresa en búsqueda del mejoramiento de la calidad de la misma?

Si es necesaria, creo que todas las empresas necesitan incorporar un manual de funciones y procedimientos para realizar y controlar las actividades de cada área de su empresa.

3.- ¿Brinda seminarios y talleres al personal en búsqueda de mejorar el control de la calidad?

Actualmente solo se realizan capacitaciones para comunicar los cambios en alguna disposición de la Junta Administrativa y cambio de jefes superiores.

4.- ¿Busca mecanismos para satisfacer a sus clientes internos considerándolo como el recurso más importante de la empresa?

Se está cumpliendo con las normas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre los derechos de los trabajadores, utilidades, vacaciones, la nómina es pagada justa y puntualmente, además de los pagos al IESS sin retraso, pienso son formas de mantener satisfechos a los trabajadores de la empresa.

5.- ¿Ha recibido capacitación sobre la administración del control de la calidad?

Sinceramente sobre ese tema no tengo conocimiento.

6.- ¿Considera la importancia de la evaluación continua del desempeño de su personal? ¿Por qué?

Por supuesto, la evaluación del personal es muy importante para medir el desempeño laboral y el grado de identificación y compromiso del trabajador con labor de la empresa.

7.- ¿Cómo considera la acción administrativa que se está llevando actualmente?

Generalmente se trata de cumplir con cada objetivo de la gestión administrativa y se puede observar una satisfacción en el personal y en los clientes externos.

8.- ¿Necesita asesoría administrativa para mejorar el cumplimiento de sus funciones?

Pienso que todas las organizaciones sean comerciales, industriales o de servicios necesitan una asesoría administrativa continua para el mejor desarrollo de sus actividades.

9.- ¿Qué funciones se le dificultan o son problemas que requiere de asesoría administrativa para resolver?

Sobre todo en la fase de control en las áreas de producción donde se desea entregar un producto de excelente calidad de manera que el cliente no genere ninguna observación contraria que desfavorezca la publicidad de la empresa.

10.- ¿Considera que está cumpliendo con los objetivos productivos de la empresa? ¿Por qué?

Si se está cumpliendo, porque se ha superado los presupuestos anuales de periodos anteriores.

Fuente: Entrevista realizada a la Gerente General de TERRATECNICA S.A.

Elaboración: La autora.

4.2.1. Análisis de la entrevista:

De la entrevista que se realizó a la gerente de la empresa TERRATÉCNICA S.A. se pudo determinar que la gerente general necesita información concerniente a gestión administrativa y está de acuerdo en que un sistema de gestión de calidad mejoraría el proceso administrativo de la organización.

En lo relacionado al manual de funciones y procedimientos manifestó que si necesita que la empresa tenga una guía para desarrollar cada una de sus actividades de forma correcta y eficaz. Se debe destacar la importancia que la empresa tiene hacia al personal que labora por cuando está cumpliendo con las normas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre los derechos de los trabajadores y de las utilidades.

Por último, con relación a la necesidad de asesoría administrativa la gerente estuvo de acuerdo que es necesaria sobre todo en la fase de control en el área de producción, considerada la más importante de la empresa, y que debe generar un producto de excelente calidad favoreciendo la publicidad de la empresa y la expansión del mercado.

4.3. Situación actual de la Empresa TERRATÉCNICA S.A.

4.3.1. Matriz FODA del Área Administrativa de TERRATÉCNICA S.A.

		ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
		FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
POSITIVOS		Confianza de los clientes		Poca existencia de competencia	
		Entrega puntual del producto terminado		Mejor pago en materia prima	
		Pago puntual a los proveedores de materia prima			
		Personal salarialmente satisfecho.			
		DEBILIDADES		AMENAZAS	
NEGATIVOS		Ubicación poco estratégica de la empresa		El medio ambiente cambiante	
		Infraestructura reducida		Políticas legales del medio ambiente desfavorables	
		Mala distribución física de la planta			
		Falta de capacitación del personal			
		Ausencia de un organigrama de funciones.			
		No posee direccionamiento estratégico definido			

4.3.1.1. Análisis del FODA Administrativo.

Después de realizar el análisis FODA de TERRATÉCNICA S.A. se estableció que existen fortalezas muy ventajosas a favor de la empresa, entre ellas están la confianza adquirida de los clientes, la entrega puntual del producto terminado, el pago puntual a los proveedores de materia prima y un personal salarialmente satisfecho, destacándose que tiene poca competencia de mercado y el mejor pago de la materia prima para la elaboración de su producto.

Con relación a las debilidades se determinó que existen aspectos preocupantes como la ubicación poco estratégica de la empresa debido a que se encuentra en un área urbana, otro aspecto relevante y desfavorable de la organización es la infraestructura reducida y mala distribución física de la planta, lo que dificulta la realización de los procedimientos y tareas del personal administrativo, además se confirma la necesidad de capacitación del personal y de un organigrama de funciones claramente definido lo que le impide tener un direccionamiento estratégico eficiente.

4.3.2. Matriz FODA del Área de Producción de TERRATÉCNICA S.A.

		ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
		FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
POSITIVOS		Materia prima de buena calidad		Ampliación de nuevos mercados	
		Persona con experiencia en el proceso		Materia prima fácil adquirir	
		Producto final de excelente calidad		Desarrollo de nuevos productos	
		DEBILIDADES		AMENAZAS	
NEGATIVOS		Capacidad insuficiente de las instalaciones de la planta.		Manipulación de equipos por personal no capacitado.	
		Ausentismo laboral.		Leyes laborales no beneficiosas para los empleadores.	
		Cambio de puesto de trabajo sin realizar adecuada capacitación		Contaminación medioambiental que perjudica a los habitantes cercanos	
		Riesgo laboral por ausentismo laboral			
		Deserción de la fuerza laboral.			

4.3.2.1. Análisis del FODA de Producción.

De la matriz FODA del área de producción de TERRATÉCNICA S.A. se determinó que sus principales fortalezas son la materia prima de buena calidad, las contrataciones de personas con experiencia en el proceso de tal manera que se ofrece un producto final de excelente calidad, por lo tanto la empresa puede ampliarse a nuevos mercados y desarrollar nuevos productos, ya que la materia prima es fácil adquirir.

Entre las debilidades están la capacidad insuficiente de las instalaciones de la planta, el ausentismo laboral de los trabajadores en las diferentes áreas de proceso de producción lo que conlleva al cambio de puesto de trabajo sin realizar adecuada capacitación y el riesgo laboral al que se expone al personal y como resultado la deserción de la fuerza laboral continua que perjudica los procesos productivos de la empresa.

4.4. Implementación del Sistema de Gestión Calidad en TERRATÉCNICA S.A.

4.4.1. Misión propuesta.

TERRATÉCNICA S.A. es una empresa que elabora y comercializa un producto de madera de balsa con los más altos estándares de calidad y eficiencia, orientados a mantener clientes satisfechos.

4.4.2. Visión propuesta.

Ser la referente de calidad de productos de madera con excelentes niveles de eficiencia y una cartera de clientes diversificada y satisfecha.

4.4.3. Valores corporativos.

Integridad: Las acciones y decisiones de la empresa se desarrollan dentro del marco legal establecido.

Confianza: condición que permite contar con el respaldo, la competencia y la predisposición de los colaboradores de la empresa para el logro de los objetivos.

Trabajo en equipo: la empresa coordina y suma esfuerzo de todos sus integrantes.

Respeto: es práctica fundamental de la organización, con sus integrantes, con los clientes, proveedores, etc.

Responsabilidad social y ambiental: actuar con responsabilidad con la comunidad, sus familias, los colaboradores, los proveedores, generando trabajos dignos y tomando acciones preventivas con el ambiente.

Equidad: proceder con el trato igualitario, sin distinción de raza, orientación política o credo religioso.

4.4.4 Objetivos estratégicos.

- Incrementar el 100% la cartera de clientes en plazo de 4 años.
- Incrementar la eficiencia de aprovechamiento de materia prima en 9% en plazo de 4 años.
- Evaluar la satisfacción de los clientes dos veces por año durante los próximos 4 años.
- Incrementar la producción y venta en 30% en un plazo de 4 años.
- Incrementar suministros propios de materia prima de al menos 30% de las necesidades en 4 años plazo.

4.4.5. Políticas.

Seguridad y salud.- El cumplimiento legal en materia de seguridad y salud, la prevención, estarán presentes en todos los procesos, lugares y espacios de las actividades de la organización.

Control de calidad.- El control de la calidad estará presente en todos los procesos de la organización, esto es, los procesos de producción hasta la entrega de productos a los clientes.

Atención preferencial al cliente.- Los clientes de la empresa recibirán atención especial de la empresa, se evaluará permanentemente el cumplimiento de requerimientos de los clientes con fines de retroalimentación y mejora continua.

Capacitación.- Los colaboradores de la empresa recibirán capacitación necesaria de acuerdo con las funciones y según las necesidades del puesto de trabajo.

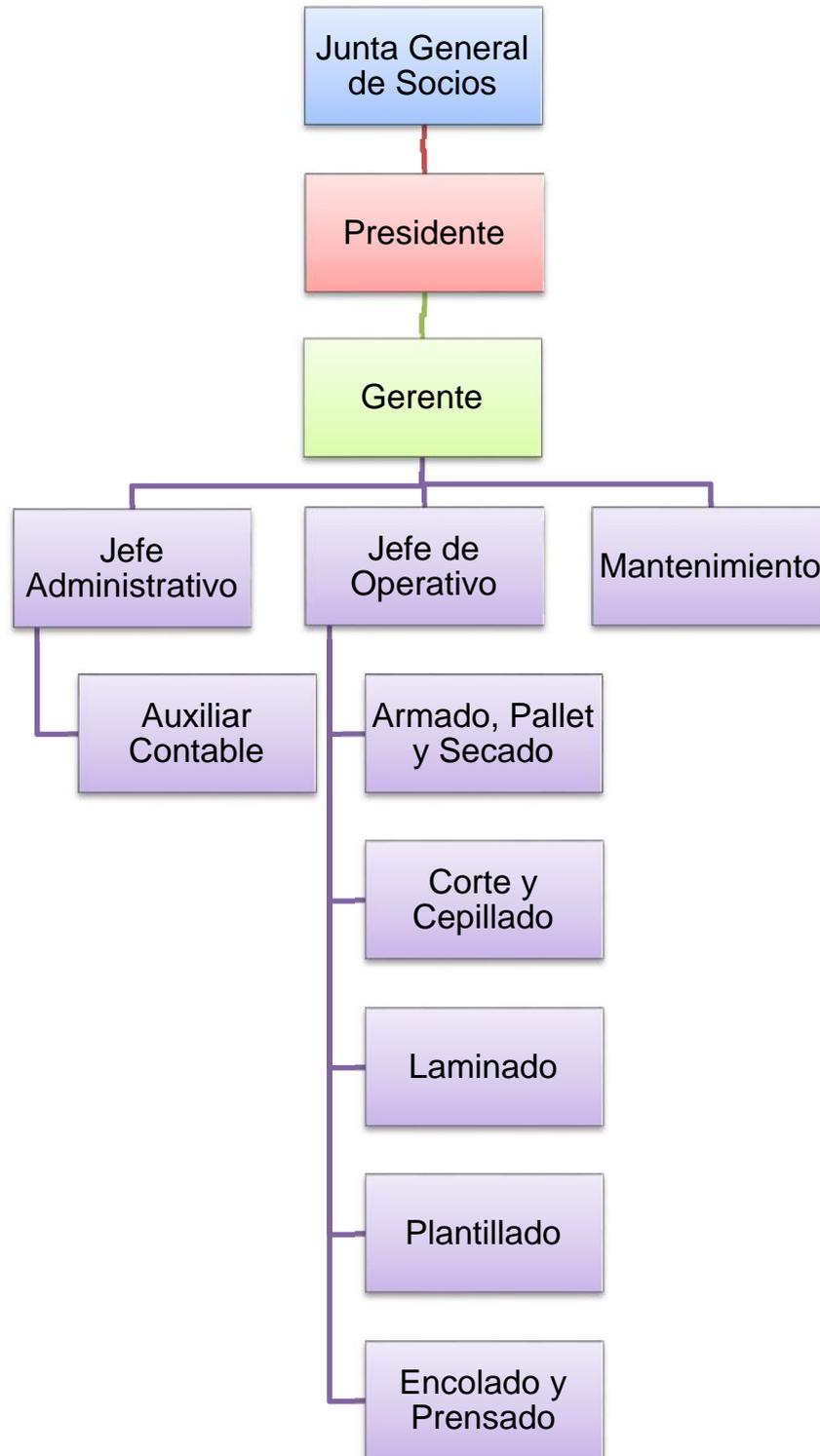
Disponibilidad de inventarios.- La organización mantendrá un inventario de materia prima e insumos suficiente para abastecer la producción de al menos un trimestre, con la finalidad de cumplir necesidades de los clientes y atender eventuales demandas no programadas.

Crecimiento.- La empresa propenderá a un crecimiento sostenido generando confianza en sus clientes, proveedores y en sus colaboradores.

Suministros.- La empresa orientará su gestión y sus esfuerzos para hacer realidad un abastecimiento seguro de materias primas y en particular gestionará para que parte de los suministros sean de su propiedad.

Compromiso con medio ambiente.- La organización cumplirá con todos los requisitos legales medio ambientales y realizará todo cuanto esté a su alcance para mejorar el aprovechamiento de materias primas, reciclar desperdicios y manejar responsablemente cualquier residuo que resulte de sus procesos.

4.4.6. Organigrama Estructural para TERRATÉCNICA S.A.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: El Autor

4.4.7. Procedimiento para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad Total en TERRATÉCNICA S.A.

De acuerdo a la bibliografía consultada y el análisis comparativo de diversos autores, se consideraron los pasos que se mencionan a continuación para la fase del diseño de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para el cumplimiento del objetivo 2 de la presente investigación. Los pasos del procedimiento fueron los siguientes:

- a) Realizar un plan de trabajo para la construcción del SGC de la empresa.
- b) Realizar un plan de acciones para implantar la etapa de diseño del SGC de la empresa.
- c) Aplicación de la metodología de diseño de un SGC:
 1. Determinar el alcance del sistema.
 2. Desarrollo de una política de calidad.
 3. Definir los requerimientos del cliente y regulatorios
 4. Identificación y secuencia de los procesos
 5. Definir autoridades y responsabilidades
 6. Establecimiento de equipos de trabajo
 7. Definir cómo cumplir con los requerimientos de ISO 9001:2000
 8. Diseño de indicadores

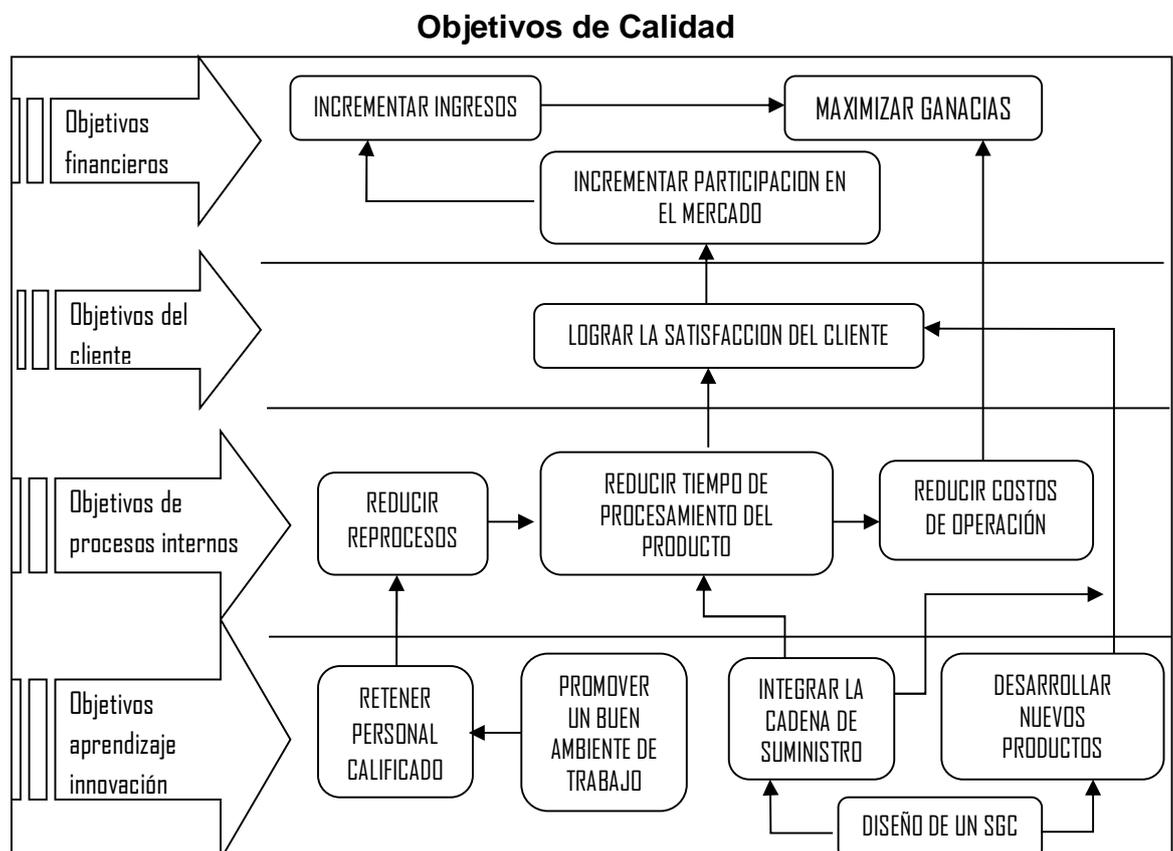
De la aplicación de la metodología de diseño para un sistema de gestión de calidad se obtuvieron los siguientes resultados:

1.- Determinar el alcance del sistema. El objeto bajo estudio se trata de una microempresa del sector industrial que actualmente cuenta con 49 empleados y se dedica a la elaboración y comercialización de bloques de madera de balsa para la industria naviera. El alcance del sistema de gestión de calidad aplica a los procesos de la empresa considerados como claves identificados como abastecimiento, producción y distribución.

2.- Desarrollo de una política de calidad. Es necesario resaltar que la empresa en estudio no cuenta con un manual de calidad establecido, sin embargo, en base a las políticas generales y de los objetivos estratégicos de la empresa, se emite la política de calidad de la siguiente manera.

“TERRATÉCNICA S.A. elabora bloques de balsa que garantizan la satisfacción del cliente a través de un producto competitivo que cumple con sus requisitos y los de la organización, considerando el bienestar de los empleados, proveedores y de la sociedad, basado en un sistema de gestión de calidad que conlleva a la mejora continua y asegura el liderazgo de la organización en el mercado”.

De igual forma, los objetivos establecidos, resultantes del análisis FODA, material para este método fueron revisados y actualizados, estos objetivos son coherentes con la política de calidad propuesta e impactan a los procesos seleccionados en el alcance del sistema. Estos objetivos estratégicos son también los objetivos de calidad de la organización y se muestran a continuación.



El establecimiento de la política de calidad así como de los objetivos de calidad de la empresa representa su compromiso hacia una mejora del desempeño tanto en el producto ofertado como en el rendimiento de la empresa, dicho de otra forma, la política de calidad y sus objetivos son los que le dan rumbo y sentido al SGC, representan el lugar hacia donde la organización dirigirá sus esfuerzos para cumplir el compromiso de calidad planteado.

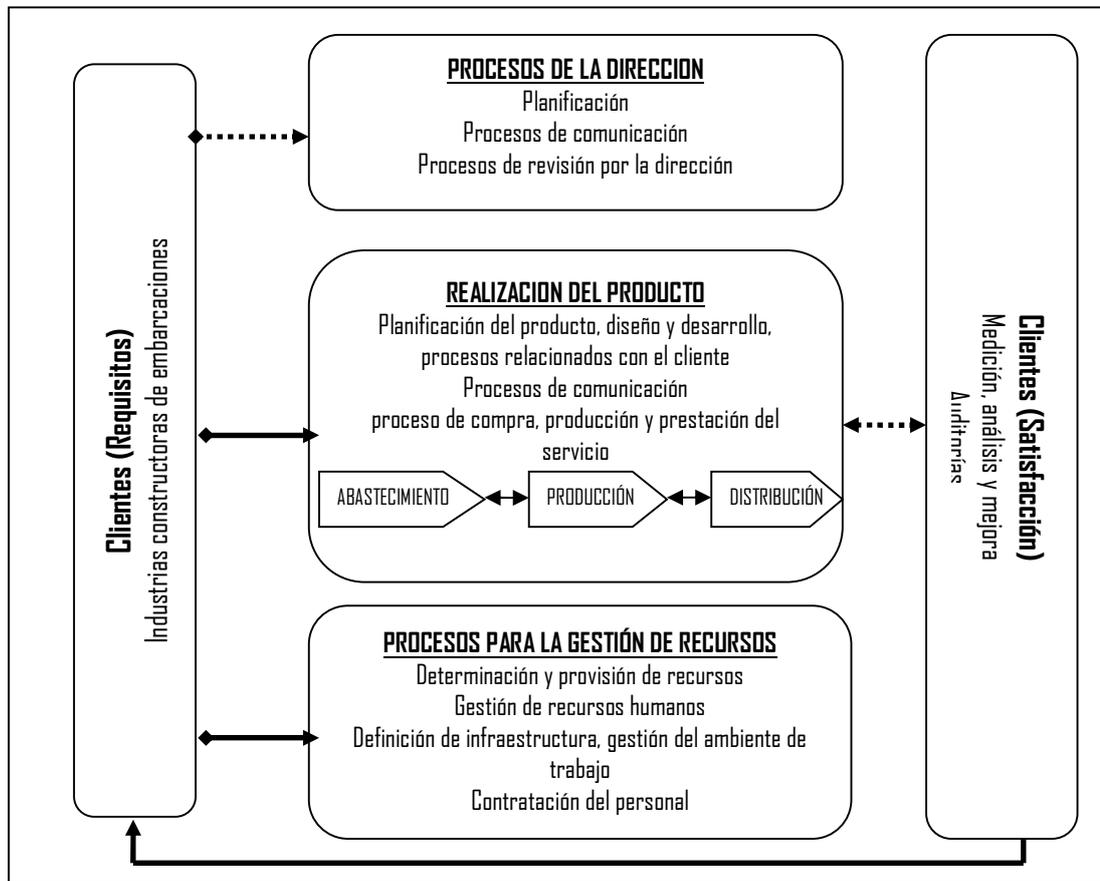
3.- Definir los requerimientos del cliente y regulatorios. Para la realización de esta actividad, se elaboró un instrumento de medición de la satisfacción del cliente consistente en una encuesta, para su diseño se tomaron en cuenta aspectos del producto, servicio al cliente, capacidad de respuesta, confiabilidad y empatía. Los principales clientes de la empresa, señalaron como principales requisitos a cumplir.

- Respeto al tiempo pactado para la entrega del producto.
- Entrega de los pedidos completos y en buen estado.

Esta actividad es considerada medular para cualquier organización puesto que si no se conoce plenamente lo que el cliente espera recibir o encontrar en un producto o servicio se corre el riesgo de estar haciendo muy bien algo que nadie quiere. Las empresas no pueden aspirar a exceder la expectativas de sus clientes cuando ni siquiera conocen cuales son éstas, para toda empresa necesariamente existe un cliente luego entonces es importante tenerlo siempre presente para poder cumplir con sus requerimientos. De igual forma, los requisitos regulatorios deben ser atendidos por las empresas dependiendo de su giro ya que de lo contrario se pueden presentar complicaciones en la operación que pueden ultimar en el cierre del negocio en el que se ha invertido toda clase de recursos.

4.- Identificación y secuencia de los procesos. Para este paso se realizó el mapa de procesos de la empresa bajo estudio considerando lo propuesto por INLAC (2004), en éste se pueden identificar las tres agrupaciones de procesos:

procesos de la dirección, procesos del producto y procesos para la gestión de recursos mismos que se muestran en la siguiente figura.



Mapa de procesos de la empresa adaptado modelo propuesto por INLAC (2004) Serie ISO 9001:2000. Guía de bolsillo.

Elaborado: Autora

La identificación y secuencia de los procesos, es la base de la norma ISO 9001:2000 bajo el concepto de enfoque basado en procesos, que apoyado de los diagramas y fichas de proceso permiten una visualización más detallada de la interacción de los procesos seleccionados para el SGC. A diferencia de la primera actividad de la aplicación del diseño del SGC que es la determinación del alcance del sistema, en ésta se definen de manera más profunda las actividades compartidas entre los procesos seleccionados para formar parte del SGC lo cual permite verificar que el alcance del sistema se encuentre delimitado lo suficiente para no dejar por fuera actividades o procesos compartidos que pueden afectar el diseño y posterior desarrollo del sistema en sí.

Sin ésta actividad es prácticamente imposible garantizar la eficacia del sistema puesto que el enfoque basado en procesos demuestra que generalmente la salida de un proceso es la entrada de otro y se corre el riesgo de errar en la interpretación de la interacción de los procesos, especialmente los considerados como claves para una empresa.

5.- Definir autoridades y responsabilidades. Para llevar a cabo esta actividad se elaboraron perfiles de puestos de acuerdo a las actividades desarrolladas por cada funcionario, donde la dirección de la empresa está desarrollada por la gerente general, los demás perfiles de puestos desarrollados corresponden a las funciones de Jefe Operativo, encargado de producción, Auxiliar administrativo encargado de abastecimiento de materia prima, pagos de nómina, y personal operativo que se ven reflejados en el punto 4.4.6. de este capítulo, organigrama estructural para TERRATÉCNICA S.A.

Así mismo se definió el organigrama de la empresa. Para esta parte del proyecto es de gran relevancia el contar con funciones claramente definidas, niveles de autoridad y decisión así como la descripción de las actividades relativas al puesto y a su participación dentro del SGC para asegurar que cualquier persona que ingrese al puesto conozca su papel dentro de la empresa y del SGC.

Las actividades, funciones y procesos principales desarrollados en la empresa están definidos en el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos presentado al finalizar el procedimiento de implantación del SGC.

Si no se cuenta con la definición de autoridades y responsabilidades puede causar confusión referente a quién le corresponde hacer tal o cual actividad, lo cual finalmente, se refleja en el producto final que es recibido por el cliente.

La estructura funcional de la empresa que se muestra a continuación, se establecen de acuerdo a su nivel de autoridad y posición en el organigrama, las funciones que realizarán dentro del SGC.

La dirección, en este caso está representada por el gerente general de la empresa, en el siguiente nivel de autoridad se encuentran los responsables de los procesos claves ellos son el jefe operativo quien es responsable del proceso de producción, el auxiliar administrativo el cual tiene como una de sus principales responsabilidades los procesos de abastecimiento y distribución, quienes en conjunto con el encargado de mantenimiento forma parte del comité de calidad y finalmente los dueños de proceso o responsables de áreas se encuentran representados por los operadores de armado, pallet y secado, corte y cepillado, laminado, plantillado, encolado y prensado.



Estructura funcional para el SGC de la empresa.

Elaborado: Autora.

6.- Establecimiento de equipos de trabajo. En conjunto con la dirección de la empresa se establecieron los equipos de trabajo con el personal quienes tendrán la responsabilidad de vigilar y participar en las actividades relativas al SGC, estos equipos se encuentran representados en la estructura funcional de la organización que se muestra en la figura anterior. Al tratarse de una micro empresa las funciones de alta dirección y representante de la dirección administrativa se concentran en una sola función, la gerencia general, sin embargo se debe recalcar que la toma de decisiones final la realiza la Presidencia en Junta General de los Socios de TERRATÉCNICA S.A.

En la figura de la estructura funcional, se muestran los puestos correspondientes al SGC de la empresa en donde la función de la Gerencia General es la encargada del establecimiento y mantenimiento de la política y objetivos de calidad, así como de la elaboración e implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

El comité de calidad está conformado por el jefe operativo, encargado de producción, el encargado de mantenimiento y el auxiliar administrativo, ellos son responsables de elaborar y mantener todas los documentos requeridos por la norma ISO 9001:2000, es decir, son responsables de su elaboración, actualización y resguardo.

Los dueños de proceso o representantes de área están definidos por los operadores de armado, pallet y secado, corte y cepillado, laminado, plantillado, encolado y prensado, su función dentro del SGC es la de colaborar en la documentación de los procedimientos requeridos por la empresa y de elaborar los registros correspondientes.

Las responsabilidades mencionadas se encuentran también establecidas en el Perfil de puestos de la empresa y pueden ser consultados en cualquier momento.

7.- Definir cómo cumplir con los requerimientos de ISO 9001:2000. En este punto se identificaron los procedimientos y documentos requeridos por la norma ISO 9001:2000 que deben cumplir los SGC y cuya documentación forma parte de la etapa de desarrollo de un SGC, misma que se encuentra fuera del alcance de este proyecto. Los procedimientos y documentos identificados se encuentran en la siguiente tabla.

Responsable	Nombre del documento o procedimiento	Forma de cumplimiento	Fundamento
Dirección	Política de calidad	Elaborar documento que contenga la política de calidad de la empresa	ISO 9001:2000
Dirección	Objetivos de calidad	Elaborar documento que contenga los objetivos de calidad de la empresa	ISO 9001:2000
Comité de calidad	Manual de calidad	Elaborar el manual de calidad conforme a las necesidades de la empresa y lo establecido por la norma ISO 9001:2000	ISO 9001:2000
Comité de calidad	Procedimiento documentado de control de documentos	Elaborar un procedimiento documentado para el control de documentos y establecer los registros necesarios	ISO 9001:2000
Comité de calidad	Procedimiento documentado de control de registros	Elaborar un procedimiento documentado para el control de registros y establecer los registros necesarios	ISO 9001:2000
Dirección	Procedimiento documentado de realización de auditorías internas	Elaborar un procedimiento documentado para la realización de auditorías internas y establecer los registros necesarios	ISO 9001:2000
Comité de calidad	Procedimiento documentado de control de producto no conforme	Elaborar un procedimiento documentado para el control de producto no conforme y establecer los registros necesarios	ISO 9001:2000
Comité de calidad	Procedimiento documentado de acciones preventivas	Elaborar un procedimiento documentado para las acciones preventivas y establecer los registros necesarios	ISO 9001:2000
Comité de calidad	Procedimiento documentado de acciones correctivas	Elaborar un procedimiento documentado para las acciones correctivas y establecer los registros necesarios	ISO 9001:2000
Comité de calidad	Procedimientos documentados requeridos por la organización	Elaborar los procedimientos documentados requeridos por la organización y establecer los registros necesarios	ISO 9001:2000
Responsable de área	Registros	Mantener los registros generados conforme al procedimiento de control de registros	ISO 9001:2000

Fuente: Norma ISO 9001:2000

Conocer los documentos y procedimientos a los que la empresa debe dar cumplimiento permite preparar a la propia organización para una correcta etapa de desarrollo del SGC que incluye la documentación de los procedimientos mencionados así como de los procesos claves y aquellos que la empresa decida incluir en su SGC.

8.- Diseño de indicadores. En este último paso, se establecieron para cada procedimiento los indicadores que deben considerarse para asegurar la conformidad del sistema y la mejora continua del mismo mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditorías, las acciones correctivas, las acciones preventivas y la revisión de los demás documentos que la empresa determine como relevantes y las revisiones que la dirección realice a todo su SGC.

Los indicadores se establecen para dar a la empresa un parámetro contra el cual pueda medir su desempeño y comprobar si realmente las acciones que realiza contribuyen o no a la mejora continua del sistema. Estos indicadores se muestran en la siguiente tabla.

Indicadores para los procesos clave de la empresa.

PROCESO	INDICADOR
ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cantidad de materiales devueltos ▶ Cantidad de pedidos recibidos incompletos ▶ Cantidad de solicitudes de material recibidas de producción y entregadas completas
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cantidad de producción diaria ▶ Cantidad de materiales devueltos a abastecimiento ▶ Cantidad de producto defectuoso durante el proceso de producción ▶ Promedio de ventas
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cantidad de ventas ▶ Cantidad de producto devuelto por el cliente ▶ Tiempo de entrega de producto terminado

A continuación se presentan los principales indicadores a considerar para los procesos claves de la empresa y que forman parte del alcance del sistema del presente proyecto.

Indicadores para los procedimientos y documentos del SGC.

Nombre del documento o procedimiento	Indicador	Descripción del indicador	Frecuencia de medición	Responsable
Política de calidad	Número de revisiones y actualizaciones a la política de calidad	Este indicador permite comprobar que la política de calidad es revisada y se mantiene vigente	Anual	Dirección
Objetivos de calidad	Conforme a lo establecido en el tablero de control para el cumplimiento de objetivos			Dirección
Manual de calidad	Número de actualizaciones al manual de calidad	Al igual que la política de calidad el manual debe ser revisado y actualizado, el número de actualizaciones al manual da evidencia de este punto.	Anual	Dirección
Procedimiento documentado de control de documentos	Número de modificaciones hechas a la lista maestra de documentos	Este indicador permite tener control sobre los documentos del SGC así como de las modificaciones que se realicen a los mismos	Semestral	Comité de calidad
Procedimiento documentado de control de registros	Número de registros nuevos a partir de la implantación del procedimiento	Permite visualizar mejor aquellos registros necesarios para la operación eficaz del sistema	Semestral	Comité de calidad
Procedimiento documentado de realización de auditorías internas	Número de observaciones hechas de la realización de auditorías internas Número de observaciones resueltas después de la auditoría interna	Con estos indicadores se demuestra el avance entre lo observado y lo resuelto a partir de las auditorías así como los esfuerzos por la mejora continua	Anual	Comité de calidad
Procedimiento documentado de control de producto no conforme	Número de productos no conforme	El conocer este indicador ayuda en la definición de estrategias que permitan la reducción de productos no conforme y contribuye así a la mejora continua del sistema	Mensual	Comité de calidad
Procedimientos documentados requeridos por la organización	Se deberá establecer para cada procedimiento particular.			Comité de calidad
Registros	Número de actualizaciones hechas a los registros conforme al procedimiento de control de registros	El indicador permite vigilar que los registros se mantengan vigentes para el SGC y proporcionen la información necesaria para contribuir en la mejora del sistema	Semestral	Comité de calidad

Fuente: Norma ISO 9001:2000

Cada una de las actividades que se llevaron a cabo dentro de la ruta metodológica propuesta tiene un papel importante dentro del diseño del sistema de gestión de calidad y permiten establecer las bases de las siguientes etapas. Una vez que se han realizado las actividades descritas anteriormente se está en condiciones de pasar a la siguiente etapa de construcción de un SGC concluyendo aquí la etapa del diseño del sistema de gestión de la calidad del presente proyecto.

4.5. Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para TERRATÉCNICA S.A.

El Manual de Funciones y Procedimientos para la Empresa TERRATÉCNICA S. A., ha sido diseñado con el propósito de estandarizar y aclarar los métodos de trabajo y de esta manera, disminuir las posibilidades de error y la dispersión de resultados que ocurren cuando la ejecución de los procedimientos depende básicamente de los criterios personales de quien los lleva a cabo.

Los procedimientos definidos en el manual buscan unificar el modo de operación de las diferentes dependencias y definir claramente los cargos responsables de realizar las actividades enmarcadas en los procedimientos estandarizados, a fin de garantizar su efectiva implementación.

Con los indicadores de gestión se pretende generar un mecanismo que permita medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por cada dependencia de la empresa y comparar éstos con lo deseado o planificado, a fin de generar información que facilite la toma de decisiones en pro del mejoramiento continuo de la organización.

El documento se encuentra dividido en cuatro capítulos básicos, en los cuales se presentan los Procesos y Procedimientos que se realizan en la dependencia y los indicadores que deben ser aplicados para medir y evaluar su gestión. En primera instancia se presenta la dependencia a través de la Misión y de su ubicación dentro de la estructura orgánica, posteriormente son identificados los

Procesos y Procedimientos que se realizan en el área con su respectivo gráfico, más adelante en cada capítulo se describen cada uno de los procedimientos estandarizados y se presentan los Indicadores de Gestión, también son determinados unos momentos de verificación que se constituyen en puntos de control claves para garantizar la operación de la dependencia y finalmente se define el Glosario con términos propios de la labor que se lleva a cabo y un listado de los formatos que deben ser aplicados con el objetivo de viabilizar la aplicación del Manual.

Se debe tener en cuenta que el Manual de Procesos y Procedimientos es un documento dinámico que debe ajustarse y actualizarse a través del tiempo, lo cual es responsabilidad directa de los funcionarios de área en coordinación del administrador de la misma, ya que la operación de TERRATÉCNICA S. A., será siempre susceptible de ser mejorada, para ello anualmente los ajustes al manual deben ser enviados a la Dirección de Planeación de la Empresa, para que ésta gestione su respectiva aprobación ante la Gerencia General y estos cambios queden formalmente incluidos, aplicando para ello el procedimiento de actualización de los Manuales de Funciones y Procedimientos.

El Manual de funciones y procedimientos fue diseñado con la aprobación mediante entrevista de parte del Jefe de Agencia de la Empresa y con colaboración del personal de la institución, quienes apoyaron su elaboración además de encargarse del procesamiento de toda la información presentada, en esta medida su aplicación depende de la voluntad del gerente y del personal encargado de cada área, que deben cumplir y hacer cumplir los procedimientos aquí planteados en búsqueda de la consecución de los objetivos organizacionales.

4.5.1. Manual de Funciones.

La Gerencia: Es la parte Ejecutiva de las operaciones sociales y estará a cargo, preferiblemente, una persona ajena a la Empresa y será designada por el Consejo de Administración.

La principal Misión de la Gerencia será la de alcanzar los objetivos planteados por la Organización, utilizando todos los recursos que estén a su alcance y para ello deberá de planificar, organizar y cumplir con las funciones propias del cargo y las asignadas por el Consejo de Administración.

Funciones

- Organizar y dirigir la Administración y Servicios conforme a normas establecidas por el Consejo de Administración.
- Ejecutar acuerdos que por mandato de la Asamblea y Consejo de Administración se tomaran.
- Contratar al personal que se requiera (técnico y administrativo en conjunto con el Consejo de Administración)
- Velar por una contabilidad al día.
- Realizar los cobros a deudores y realizar los pagos correspondientes.
- Hacer que se depositen en el Banco designado por el Consejo de Administración los valores recibidos en Caja General.
- Informar mensualmente, o cuando lo requieran al Consejo de Administración sobre el Estado económico y financiero de la forma establecida.
- Reajustar los planes si fuese necesario.
- Realizar gestiones encaminadas a la consecución de recursos financieros complementarios, para el alcance de los objetivos.
- Establecer métodos de control administrativos.
- Determinar si las metas están siendo alcanzadas.
- Determinar la relación entre los distintos trabajadores de la empresa.
- Facilitar una buena relación entre los trabajadores y la empresa, así como con terceros.
- Velar por el buen uso de los recursos técnicos y materiales de la empresa con eficacia y eficiencia.

Asistente administrativa.

- Realizar pagos a proveedores, trabajadores, servicios y otros.
- Atención al público en general.
- Solicitar la dotación de equipos y materiales.
- Control de caja chica y depósitos bancarios.
- Entregar documentación a la contadora para efectos tributarios.
- Llevar los libros de contabilidad en el Sistema.
- Elaborar los estados financieros.
- Pagar impuestos
- Elaborar reportes financieros para toma de decisiones.

Jefe Operativo.

- Mantenimiento de los equipos y maquinarias.
- Optimizar el espacio industrial, mejorando el flujo de los procesos productivos, eliminando movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra

4.5.2. Manual de Procedimientos Administrativos.

La base de un buen sistema de control interno depende principalmente de la correcta asignación de funciones y responsabilidades así como también de la distribución cuidando de que cada trabajador reciba una cantidad de trabajo equitativo y acorde con su capacidad y experiencia, esto nos permitirá obtener como resultados por un lado eficiencia y por otro nos permitirá darnos cuentas en el momento que se estén cometiendo errores en la ejecución de tareas.

- I. **Elaboración de Presupuesto.** Parte de las funciones de la administración es la elaboración de un presupuesto global anual que permite al consejo de administración sobre el total de egresos que tendrá la empresa durante el año. El presupuesto será la guía financiera para la toma de decisiones que

tenga que efectuar el consejo de administración relacionados a cualquier tipo de inversión que afecte las finanzas.

II. Ingresos. La empresa puede recibir ingresos provenientes de:

- Venta del producto terminado
- Cobro por la venta a crédito
- Aportaciones de socios
- Otros

La recepción de dinero debe asignarse a una persona, la cual será la única responsable de dicha actividad; ninguna otra persona podrá tener accesos a documentos o valores que sean responsabilidad de caja; excepto el contador y auditores externos, cuando lo requieran.

Por cada ingreso a caja se debe de emitir un recibo oficial de caja pre numerando al momento de recibir el recibirse el efectivo.

Los cheques recibidos deben estar liberados a favor de la empresa los cuales deben ser inmediatamente endosados para su depósito únicamente a las cuentas bancarias corrientes o de ahorro de la empresa.

Los ingresos deben ser depositados al banco en forma íntegra a más tardar al día siguiente hábil a la fecha en que se produce. Una copia de la minuta de depósito deberá ser archivada junto a la copia de recibo de caja. En caja se deberá llevar a un archivo de todos los recibos los que deberán llevar secuencia numérica incluyendo los recibos que sean anulados debiendo estos sellarse con un sello de ANULADO.

No se podrá cambiar ningún tipo de cheques (mucho menos personal) con fondos de caja ni se podrá pagar con ellos gastos que deben cubrirse con cheques propios.

III Egresos. Todos los cheques que se emiten deben de estar amparados por una orden de pago debidamente revisada y aprobada por el gerente y/o presidente. Así mismo debe de estar respaldados con soportes originales (facturas) los cuales deben cancelarse previamente mediante un sello de PAGADO indicado N° de cheques y nombre de banco girado. Los cheques deben ser liberados con firmas mancomunadas. Para tal efecto se registran tres (3) firmas una tipo "A" y dos tipos "B", siendo necesarias dos firmas para el retiro de dinero una firma tipo "A" y una tipo "B" (Cualquier "B").

Los cheques anulados deben ser mutilados y guardados en el archivo de los cheques de cada mes. El encargado debe manejar una chequera por cada cuenta corriente. Los cheques pendientes de entregar deben guardarse en un archivo de seguridad al finalizar las labores diarias. No es permitida la firma en blanco ni al portador.

Todo pago de bienes o servicios por un valor mayor a 500 USD debe ser cancelado por medio de un cheque el cual debe elaborarse a nombre del proveedor.

Con el fin de organizar y distribuir mejor el trabajo es necesario establecer un solo día para la entrega de los cheques a los proveedores de tal forma que durante la semana debe reunirse las facturas pendientes de pagos procedente posteriormente a elaborar los cheques y a conseguir las firmas para ser entregado a los proveedores el día señalado deberá llevarse un archivo por cada cuenta bancaria que contenga los estados de cuentas que proporcionen el banco mensualmente incluyendo notas de débitos y/o créditos y cheques pagados por el banco.

Conciliaciones Bancarias: Estas deben prepararse mensualmente siendo esta responsabilidad del contador las cuales deben comprender los siguientes aspectos:

- Control de secuencias numéricas de los cheques

- Investigación de las partidas de conciliación (débitos o créditos no registrados diferencia en valores etc.)
- Revisión de los depósitos según registros de la oficina versus estados de cuentas de los bancos.
- Listas de cheques liberados por la empresa y no prestados al cobro (Cheques flotantes) a la fecha de los estados de cuenta especificando las emisión beneficiario número de cheques e importe.
- Comprobación de los depósitos en tránsito.

Nómina: La nómina de pago a los empleados se elaborará quincenalmente (anticipo) y mensualmente. La primera planilla se pagará los días 15 de cada mes y no será objeto de deducciones de ley ni otros, la segunda planilla se pagará el último del mes y estará sujeta a todas las deducciones de ley (IESS, IR, etc.).

Caja Chica: El objetivo de crear una Caja Chica es el de agilizar el trabajo ya que la elaboración de cheque requiere de mayor tiempo y mayor costo. Los fondos que son manejados en Caja Chica son entregados mediante un Acta de Entrega indicando el valor asignado para tal fin y la cual responsabiliza por su uso y manejo del mismo. La Caja Chica es un fondo, creado únicamente para cubrir gastos varios, imprevistos y de poco valor. Por lo tanto la suma máxima que puede pagarse por medio de la misma, es gastos menores a los USD 500.00 (quinientos dólares).

El valor asignado a la Caja Chica debe ser soportado mediante Vales Provisionales de Caja Chica, Recibos, Comprobantes de Caja Chica, los cuales deben llevar secuencia numérica. Los gastos que se pueden efectuar por medio de Caja Chica son: Pago de viáticos, reparaciones, menores de vehículos y equipos de oficina, compra de alimentos (refrigerios), pago de transporte, materiales para limpieza de oficina, periódicos, teléfono, agua, luz, material de aseo.

El uso de la Caja Chica se normará por el siguiente mecanismo:

1. La persona que necesite efectuar el gasto deberá solicitar a la responsable del fondo, la cantidad aproximada a utilizar.
2. La responsable de Caja Chica hará entrega de dicha cantidad, por la cual deberá hacer firmar a la persona que recibe el dinero, un Vale Provisional de Caja Chica.
3. El Vale debe llevar la fecha, cantidad entregada, el concepto del gasto, nombre de la persona responsable que autoriza el gasto.
4. Una vez efectuado el gasto, la persona que efectuó el gasto debe presentar la factura, hoja de viáticos que soporta el gasto.
5. La persona responsable de la Caja Chica y la persona que efectuó el gasto deben de hacer cuentas a fin de que firme el comprobante de Caja Chica respectivo, devolviéndole el Vale Provisional firmado anteriormente.
6. El comprobante de Caja Chica debe ser firmado también por la persona que autorizo el gasto.

Cuando la persona responsable del fondo haya consumido aproximadamente el 50% del monto total, deberá hacer una solicitud de reembolso de lo gastado, para mantenerla cantidad original a fin de atender eventuales gastos.

En coordinación con contabilidad se deberá diseñar un formato de reembolso de Caja Chica, en el que se detallarán: fecha, No. del comprobante de Caja Chica, concepto de gasto y valor del mismo. La suma de todos los comprobantes deberá ser el valor a reembolsar.

Esta solicitud de reembolso servirá de informe a la contabilidad y por lo tanto debe ser firmado por la persona responsable de Caja Chica y por la Gerencia.

A esta solicitud debe anexarse soporte de gastos realizados (facturas, etc.).

El reembolso se hará por medio de un cheque a nombre de la persona encargada de la Caja Chica.

Personal Contratado

Expediente laboral. Con el fin de llevar un historial de cada empleado, será necesario hacer un expediente por cada uno, en el se registrará:

- Curriculum Vitae
- Contrato de trabajo
- Promociones de cargo
- Aumentos salariales,
- Capacitaciones brindadas por la empresa,
- Vacaciones
- Permisos,
- Llamados de atención
- Sanciones
- Evaluaciones al desempeño

Contrataciones. Para la realización de las contrataciones de personal, será necesario que la persona aspirante presente un Curriculum Vitae, para ser analizado por la Gerencia y/o Consejo de Administración, quienes tomarán en consideración los siguientes elementos:

Para personal técnico

- Nivel académico
- Experiencia profesional
- Cualidades personales

Para personal Administrativo

- Nivel académico (no necesario para el personal de apoyo)
- Experiencia Profesional (no necesario para el personal de apoyo)
- Referencias (únicamente para el personal de apoyo)
- Cualidades personales.

Las contrataciones serán competencia del Gerente y/o el Consejo de Administración, en ambos casos podrá apoyarse en el Contador.

Toda persona contratada debe estar sujeta a pasar por periodo de prueba, el cual servirá para conocer y evaluar el desempeño de su cargo.

El periodo de prueba será de 3 meses para ambos casos (personal técnico y administrativo).

Al contratar a un trabajador, este debe firmar un contrato en el que se detalle su periodo de prueba, evaluación, liquidación, superada la etapa de prueba se procede a contratarlo como permanente.

El contrato de personal permanente se registrará conforme a las Leyes Laborales Vigentes. El contratado debe firmar un contrato como trabajador permanente, en el que definirán el salario, formas de pago, duración del contrato, cargo a desempeñar, además se le anexarán las funciones. El contratado debe ser reportado al IESS como trabajador de la empresa. El contratado tendrá derecho a sus prestaciones sociales de que la Ley le confiere (aguinaldo, vacaciones, indemnización).

Es política de la empresa no pagar vacaciones, por lo tanto los trabajadores tendrán derecho a descansar un mes cada año, de acuerdo a un plan de las mismas, salvo aquellos casos que por su naturaleza y cargo deban permanecer trabajando, por lo que sus vacaciones les serán remuneradas.

El empleado debe cumplir con un horario de 40 horas a la semana, con un régimen diario de las 7:00 am a las 12:00 pm y de 1:00 pm a las 4:00 pm. Cuando un trabajador por cualquier motivo faltare, salvo por enfermedad, deberá llenar un formato en el cual se reflejen los días de ausencia, fechas, motivos de las mismas y si estos deben de descontarse de su salario o cargados a cuenta de vacaciones, este control lo llevará contabilidad.

En caso de enfermedad, el empleado deberá solicitar al IESS orden de reposo si el caso lo ameritase. El subsidio que se le extienda debe reportarlo a la gerencia (contabilidad) para formalizar el mismo. Toda empleada que resultare embarazada tendrá derecho a su descanso Pre y Pos Natal.

Los trabajadores deberán ajustarse a los horarios establecidos.

Cuando el trabajo lo requiera y el trabajador tenga que realizar trabajos en horas no laborables, tendrá derecho al pago de sus viáticos, de acuerdo a los reglamentos establecidos.

Como en todo contrato ambas partes podrán rescindir del mismo previa notificación al menos un mes de anticipación, así como también la empresa podrá rescindir de los servicios cuando sea evidente la deficiencia en el desempeño de sus labores.

V. Viáticos. Son prestaciones otorgadas a trabajadores en compensación de los gastos incurridos en alimentación y hospedajes en el desempeño de su trabajo fuera del horario laboral establecido.

La autorización de los viáticos será competencia del responsable inmediato y soportado mediante un Plan de Trabajo previamente elaborado, en el cual se detallan lugares y actividades. El monto de los viáticos se regirá por una tabla, sin diferenciar el cargo, salario de la persona solicitante o del lugar en donde se desarrolle la actividad.

El mecanismo para solicitar viáticos debe regirse por las siguientes normas. Solicitar a Caja Chica la cantidad de dinero programada para cubrir los gastos, antes de salidas, por la cantidad recibida se debe firmar un vale provisional de caja chica el cual debe ser firmado también por el responsable inmediato del solicitante. Al regreso a la oficina, el empleado debe llenar la hoja de viáticos, detallando fecha, actividad, tipo de gastos incurridos y lugar, esta hoja también debe ser firmada por el usuario y su responsable inmediato. Una vez que se rinda cuentas con la persona responsable de Caja Chica, esta debe

regresar el Vale Provisional, efectuando los ajustes correspondientes, en caso de que los gastos sean menores o mayores a los solicitados previamente.

VI. Equipos de oficinas. Con el fin de hacer un uso eficiente de los equipos (computadora, máquina de escribir, fotocopadoras, etc.) estos serán asignados a las personas indicadas y serán las responsables de su cuidado y manejo.

4.6 Comprobación de Hipótesis.

Después de haber realizado el estudio de los resultados obtenidos de encuestas y del análisis FODA, la hipótesis planteada: La implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitirá mejorar la gestión administrativa actual de la empresa TERRATÉCNICA S.A.; se afirma, por cuanto el haber efectuado el diagnóstico permitió descubrir las fortalezas y oportunidades que existían en la gestión administrativa de la empresa, así como también sus debilidades y amenazas, determinando además que la gerencia administrativa necesita realizar un plan de desarrollo estratégico para la consecución de sus objetivos.

La segunda hipótesis sobre la implementación del Sistema de Gestión Calidad facilitará el desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa "TERRATÉCNICA S.A" se afirma, por cuanto el llevar a cabo cada uno de los pasos del procedimiento para la implantación del sistema de gestión de calidad logrará que la empresa alcance sus objetivos en el tiempo determinado.

Y la tercera hipótesis sobre si el manual de funciones y procedimientos administrativos permitirá un direccionamiento estratégico de la empresa, es también afirmada porque al informar al personal sobre cada una de las actividades y funciones que debe cumplir de acuerdo a su área de trabajo contribuirá al logro de la misión y visión de la empresa.

4.7. Discusión.

Se logró observar que el personal administrativo de TERRATÉCNICA S.A. califica la gestión administrativa como regular, lo cual se haya determinado por el 80% que manifiestan que no están expresamente declaradas la misión y la visión de la empresa y que además no existe una autoevaluación que permita a la organización medir el logro de las metas y objetivos planteados.

Según la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú define a la gestión administrativa como un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Con relación al ambiente laboral de la empresa, el personal administrativo considera que es bueno, a pesar de que reconocen que necesitan capacitación para mejorar su desempeño laboral y lograr un compromiso con la misión y los propósitos de la empresa. De esto se puede decir que TERRATECNICA S. A. debe diseñar y mantener un entorno, en el que sus clientes internos logren cumplir eficientemente los objetivos específicos de la empresa.

Según Rojas 2010, la administración es un conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos.

En referencia al personal de producción, calificaron como bueno el ambiente laboral y la gestión administrativa actual, además están satisfechos con sus sueldos y salarios, destacando el hecho de que manifestaron que la empresa debería mejorar en su infraestructura y además deberían recibir capacitación con el propósito de identificarse con los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- De acuerdo al análisis, se determinó como regular la acción que se está llevando en la gestión administrativa de “TERRATÉCNICA S.A.”, determinando como factores principales, la necesidad de asesoría administrativa para la gerencia y la falta de capacitación permanente del personal en todas las áreas de la empresa.
- Se diseñó un Sistema de Gestión de Calidad en “TERRATÉCNICA S.A.”, el cual implicó desde el análisis FODA, el establecimiento de objetivos y estrategias, hasta la realización del plan de acciones a seguir para la aplicación de la metodología del diseño en todas las áreas de la empresa, con el propósito de corregir las deficiencias, lograr el mejoramiento continuo de sus procesos y por ende la satisfacción de los clientes.
- La aplicación del presente Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos permitirá a la gerencia general tener un direccionamiento estratégico de las actividades que realiza su personal y la ejecución correcta de todas las actividades y procedimientos administrativos, encaminados a la Gestión de Calidad Total de “TERRATÉCNICA S.A”.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda a la gerencia actual de “TERRATÉCNICA S.A”, que tome las debidas acciones preventivas y correctivas en búsqueda de mejorar su gestión administrativa, a través de un plan estratégico con objetivos claramente definidos y con la intervención de todo el personal que labora en la empresa.
- TERRATÉCNICA S.A. debe implantar el Sistema de Gestión de Calidad, debido a que es la mejor estrategia administrativa que tienen las organizaciones hoy en día, aplicando las técnicas de Mejora Continua que implica el Control de Calidad y el Aseguramiento de la Calidad en todas las áreas de la empresa.
- Facilitar al gerente un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos que contribuya al logro de la calidad total en todas las áreas de la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1 Literatura citada

- Alanis Boyzo. (2001). Implantación de un sistema de calidad . Mexico.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). Fundamentos de Administración teoría general y procesos administrativos (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Anthony Rober M. (2001). sistema de control de gestion .
- Arias Coello. (1997). Sistema de informacion y sistema de calidad . Mexico.
- Besterfield, D. H. (2009). Control de calidad. México: Pearson Educación.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). Administración y control de la Calidad (Sexta ed.). México: Thomson.
- Gutiérrez Pulido, H. (2012). Calidad Total y Productividad (segunda ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hortiguera Valdeande, A. (2013). Gestión Administrativa del Proceso Comercial. España: Praninfos S.A.
- ICDF, A. o. (2004). Gestion administrativa. Obtenido de http://www.icdf.org.tw/web_pub/20040920142808%E7%AC%AC%E5%9B%9B%E7%AB%A0-1.pdf
- James R., E., & William M., L. (2008). Administración y Control de la Calidad. México: Cengage Learning.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill.
- Luis Muñiz. (2000). Como implementar un sistema de control de Gestion en I práctica.
- Modelos Administrativos. (s.f.). Obtenido de modelosadministrativosfiles.wordpress.com/
- Mohrman, A. (1989). Manuales Administrativos. Estados Unidos: Addison Wesley Publishing.
- Monografias.com. (2007). Monografias.com. Recuperado el 8 de 7 de 2015, de <http://www.monografias.com>]
- Munch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y procesos. México: Pearson Educación.

Muñoz Heredia, C. (2012). Administración Básica. Quevedo - Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Muñoz, J. P. (2011). Monografías. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-total/calidad-total.shtml>

Nuñez, I. (Agosto de 2014). Prezi: Principios de la Administración . Obtenido de <https://prezi.com/b4tjdnuvheju/principios-de-la-administracion/>

Palma, J. (2013). Recuperado el 8 de 7 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Sánchez, G. G. (2012). Recuperado el 8 de 7 de 2015, de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

Supertendencia. (2015). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

CAPÍTULO VII

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



**7.1 Encuesta dirigida al personal administrativo de la empresa
“TERRATÉCNICA.S.A”, del cantón Valencia periodo 2014-2018**

1.- ¿Cómo considera la gestión administrativa actual de la empresa?

Bueno Regular Malo

2.- ¿La Visión y Misión de la empresa están expresamente declaradas?

Si no

3.- ¿Existen mecanismos eficaces de participación del Personal Administrativo en la generación de Políticas de Gestión?

Si no

4.- ¿Se realizan, periódicamente, ejercicios de Autoevaluación para medir el logro de los Propósitos, Metas y Objetivos de la Gestión Administrativa de la Empresa?

Si no

5.- ¿Considera que implantar un sistema de calidad a nivel organizacional mejoraría la acción administrativa?

Si no no sabe

6.- ¿La gerencia necesita asesoría administrativa para mejorar el cumplimiento de sus funciones?

De acuerdo en desacuerdo

7.- ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo?

Si no

8.- ¿Cómo califica Ud. el ambiente laboral dentro de la empresa?

Muy bueno bueno malo

9.- ¿Recibe capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral?

Si no

10.- ¿Se siente comprometido con la misión y los propósitos empresariales?

Si no



**7.2 Encuesta dirigida al personal de producción de la empresa
“TERRATÉCNICA.S.A”, del cantón Valencia periodo 2014-2018**

**1.- ¿Cómo considera Ud. el ambiente laboral en la empresa
“TERRATÉCNICA.S.A”?**

Muy buena buena regular

2.- ¿Conoce Ud. que es un manual de riesgo laboral?

Si no

**3.- ¿Esta Ud. satisfecho con los sueldos y salarios que ofrece la empresa
“TERRATÉCNICA.S.A”?**

Si no

**4.- ¿Cómo Califica Ud. la administración actual de la empresa
“TERRATÉCNICA.S.A”?**

Muy buena buena regular

5.- ¿Recibió capacitación antes de comenzar a laborar en la empresa?

Si no

**6.- ¿Cree usted que el producto que ofrece la EMPRESA
“TERRATÉCNICA.S.A” deben mejorar en calidad?**

Si no

**7.- ¿Cuenta con todos los equipos y herramientas necesarios para realizar
las actividades en su área de trabajo?**

Si no

**8.- ¿Qué aspectos cree que debe mejorar la empresa
“TERRATÉCNICA.S.A”?**

Atención al cliente infraestructura calidad de producto otro
cual? _____

**9.- ¿Qué tipo de incentivo le motivaría a esforzarse más en su área de
trabajo?**

Económico reconocimiento de logro buen ambiente laboral

Elección de vacaciones flexibilidad en el horario



7.3 Encuesta dirigida a los clientes de la empresa

“TERRATÉCNICA.S.A”, del cantón Valencia periodo 2014-2018

1.- ¿Cómo considera la calidad del producto?

Muy Bueno Bueno Regular

2.- ¿Cómo considera los equipos y maquinarias de producción?

Bueno Regular Malo

3.- ¿La empresa realiza los procesos en el tiempo prometido?

Si no

4.- ¿Al presentarse un problema existe interés y agilidad en solucionarlo?

Si no

5.- ¿Se registran los errores para no reincidir?

Si no no sabe

6.-¿Los empleados están dispuestos a cumplir requerimientos de clientes?

Si no

7.- ¿Los empleados son amables y responden preguntas de los clientes?

Siempre A veces Nunca

8.- ¿Se siente seguro de las transacciones que hace con la empresa?

Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho

9.- ¿Recomendaría el producto a otros?

Si no



**7.4 Entrevista dirigida a la gerente de la empresa “Terratécnica S.A”
del cantón valencia periodo 2014-2018**

- 1.- ¿Considera que el implantar un sistema de gestión de calidad mejoraría el proceso administrativo y el control de la calidad de la empresa?
- 2.- ¿Ha considerado la importancia de elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico y de comunicarlo al personal administrativo de la empresa?
- 3.- ¿Ha visto la necesidad de obtener un manual de funciones y procedimientos administrativos que guie y oriente las principales actividades de la empresa en búsqueda del mejoramiento de la calidad de la misma?
- 3.- ¿Brinda seminarios y talleres al personal en búsqueda de mejorar el control de la calidad?
- 4.- ¿Busca mecanismos para satisfacer a sus clientes internos considerándolo como el recurso más importante de la empresa?
- 5.- ¿Ha recibido capacitación sobre la administración del control de la calidad?
- 6.- ¿Considera la importancia de la evaluación continua del desempeño de su personal? ¿Por qué?
- 7.- ¿Cómo considera la acción administrativa que se está llevando actualmente?
- 8.- ¿Necesita asesoría administrativa para mejorar el cumplimiento de sus funciones?
- 9.- ¿Qué funciones se le dificultan o son problemas que requiere de asesoría administrativa para resolver?
- 10.- ¿Considera que está cumpliendo con los objetivos productivos de la empresa?
¿Por qué?

7.5 Nómina del personal que labora en la empresa Terratécnica S.A.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

N°	NOMBRE	AREA
1	VILLALVA SANCHEZ TERESA GUADALUPE	GERENTE
2	COBEÑA BRAVO ROSA ALBA	AUXILIAR ADM.
3	ROMERO SANCHEZ MELIDA TERESA	AUXILIAR ADM.
4	SUAREZ VELEZ NELSON HUMBERTO	ADMINISTRADOR
5	ARIAS RODRIGUEZ DIGNA MARILU	PAGADORA
6	NUQUES CANTOS JOSE JOSSUE	JEFE OPERATIVO

PERSONAL DE PRODUCCION

N°	NOMBRE	AREA
1	ALVAREZ ALAVA LEOPOLDO ENRIQUE	PRODUCCION
2	ALVAREZ VERA LIDER IVAN	PRODUCCION
3	ALVEAR MOREIRA ANDRES EMILIO	PRODUCCION
4	ANTE GUANOTUÑA OSCAR RODRIGO	PRODUCCION
5	AREVALO PLUA JORGE FABRICIO	PRODUCCION
6	BAQUE CHIFLA OSCAR ENRIQUE	PRODUCCION
7	BIBAS MOREIRA DAGOBERTO FERNANDO	PRODUCCION
8	CALLE PARRALES JORGE JUAN	PRODUCCION
9	CARRANZA ALAVA CLEMENTE ANGEL	PRODUCCION
10	CHAVEZ ZAPATA EDISON JAVIER	PRODUCCION
11	CHINGUERCELA LOOR LUIS GEOVANNY	PRODUCCION
12	COELLO ARBOLEDA RUBEN DARIO	PRODUCCION
13	CORREA DE LA CRUZ JOSE RICARDO	PRODUCCION
14	DECIDERIO BURGOS JESUS ALBERTO	PRODUCCION
15	FIGUEROA PAEZ MOISES ALBERTO	PRODUCCION
16	FLORES NIEVES CESAR FERNANDO	PRODUCCION
17	GARCIA OCHOA LUIS GUSTAVO	PRODUCCION
18	GUERRA MONTESDEOCA JORDAN JAVIER	PRODUCCION
19	GUEVARA OLIVAREZ ANGEL MAXIMILIANO	PRODUCCION
20	HEREDIA VERGARA SERGIO RODRIGO	PRODUCCION
21	JIMENEZ SERRANO ELADIO RIGOBERTO	PRODUCCION
22	LEON RIVERA GUILLERMO GIOVANY	PRODUCCION

23	LEON SISA CARLOS ALFREDO	PRODUCCION
24	LOOR CARRANZA JHON ANDRY	PRODUCCION
25	MARTINEZ ACURIO OLIMPO FERNANDO	PRODUCCION
26	MARTINEZ ARBOLEDA LUIS MIGUEL	PRODUCCION
27	MARTINEZ CABRERA JULIO CESAR	PRODUCCION
28	MENDOZA BOCONZACA RICARDO DAMIAN	PRODUCCION
29	MENDOZA RESTREPO JUAN CARLOS	PRODUCCION
30	MORAN ALARCON JONATHAN LEIVIS	PRODUCCION
31	MUÑOZ IBARRA JESUS DANIEL	PRODUCCION
32	PAREDES CASTRO DAVID GREGORIO	PRODUCCION
33	PEREZ COBOS CHRISTIAN PITER	PRODUCCION
34	PEREZ MERA JORDAN MICHAEL	PRODUCCION
35	PINARGOTE IBARRA CARLOS JAVIER	PRODUCCION
36	QUINTUÑA CUENCA JOSE LUIS	PRODUCCION
37	REYES ALAVA JOSE RICARDO	PRODUCCION
38	RIVAS HERNANDEZ CECILIO LIZANDRO	PRODUCCION
39	RODRIGUEZ ABAD JOSE ADRIAN	PRODUCCION
40	ROSALES NOBOA ROBERTO ALEXI	PRODUCCION
41	SALGUERO ALARCON DERIAN JOHAN	PRODUCCION
42	SANJINEZ GARCIA CARLOS ALFREDO	PRODUCCION
43	SEVILLANO VILLALVA KLEBER ALEJANDRO	PRODUCCION
44	TUALA MACIAS JHON RICARDO	PRODUCCION
45	TUBAY ESPINALES ANGEL ARMANDO	PRODUCCION
46	VARGAS MONSERRATE GEORGE ANTONIO	PRODUCCION
47	VEGA NAVAS LUIS JONATHAN	PRODUCCION
48	VELEZ CRIOLLO FREDDY JOSE	PRODUCCION
49	VELEZ LLANGANATE DANIEL ERNESTO	PRODUCCION

Sra. Guadalupe Villalva
GERENTE TERRATÉCNICA S.A.

7.6 Matriz de interrelaciones de problemas, objetivos, hipótesis y variables

TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA “TERRATÉCNICA S.A”, CANTÓN VALENCIA, PERIODO 2014-2018

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE
¿De qué manera influye la Gestión Administrativa en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa TERRATÉCNICA S.A, cantón Valencia, periodo 2014-2018?	Analizar la Gestión Administrativa y su relación con la implementación de la Calidad Total para la empresa TERRATÉCNICA S.A, cantón Valencia periodo 2014-2018.	La implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitirá mejorar la gestión administrativa actual de la empresa TERRATÉCNICA S.A., cantón Valencia, periodo 2014-2018	Gestión Administrativa actual
			Variable Dependiente
			Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES ESPECIFICAS
1.- ¿Cómo incide el diagnóstico de la situación administrativa actual en el descubrimiento de las deficiencias en la gestión administrativa de la empresa “TERRATÉCNICA S.A”?	Efectuar un diagnóstico de la situación administrativa actual descubrirá las deficiencias en la gestión administrativa de la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.	1.- El diagnóstico de la situación actual administrativa actual de la empresa permitirá la reestructuración de las actividades y el compromiso de los clientes internos de “TERRATÉCNICA S.A”.	Variables independientes.
			Situación administrativa actual.
			Variable Dependiente
			Descubrimiento de las deficiencias en la gestión administrativa .
2.- ¿De qué manera afecta la aplicación del diseño de un Sistema de Gestión Calidad en el desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa TERRATÉCNICA S.A?	Diseñar un Sistema de Gestión Calidad que facilite el desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.	2.- La implementación del Sistema de Gestión Calidad facilitará el desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.	Variables independientes.
			Implementación del Sistema de Gestión Calidad
			Variable Dependiente
			Desarrollo y consecución de los objetivos estratégicos
3.- ¿Cómo afecta la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos en el direccionamiento estratégico de las actividades que realiza el personal que labora en la empresa TERRATÉCNICA S.A.	Elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos que permita un direccionamiento estratégico de las actividades que realiza el personal que labora en la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.	3.- El manual de funciones y procedimientos administrativos permitirá un direccionamiento estratégico de la empresa “TERRATÉCNICA S.A”.	Variables independientes
			Elaboración de Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.
			Variable Dependiente
			Direccionamiento estratégico