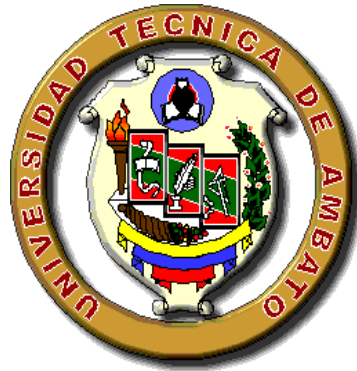


**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**MODALIDAD DE ESTUDIOS SEMIPRESENCIAL**

**PLAN DE TESIS PREVIO AL GRADO DE INGENIERO DE  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

---

---

**“CONTROL DE NÓMINA Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FORTIUS CIA. LTDA.”**

---

---

**AUTORA:**

**ANDREA RAFELA SOLÓRZANO VELASCO**

**Ambato – Ecuador**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Janet Carolina Urrutia Urrutia, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“CONTROL DE NÓMINA Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FORTIUS CÍA. LTDA. ”** desarrollado por la señora Andrea Rafaela Solórzano Velasco, por la modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificadores designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 22 de Noviembre de 2013

TUTOR  
  
Ing. Janet Urrutia

## AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Andrea Rafaela Solórzano Velasco, con C.I. # 180419149-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: "CONTROL DE NÓMINA Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FORTIUS CÍA. LTDA.", como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 22 de Noviembre de 2013

AUTORA



---

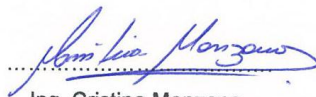
Andrea Rafaela Solórzano Velasco

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: "CONTROL DE NÓMINA Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FORTIUS CÍA. LTDA.", elaborado por la señora Andrea Rafaela Solórzano Velasco, por la modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, enero 2014

Para constancia firma



Ing. Cristina Manzano  
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Francisco Toscano  
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo con todo mi amor, a mis hijas y mi esposo que son testigo de mi esfuerzo y desvelos en este largo camino y que sin su apoyo y sacrificio no hubiera podido ser posible lograr esta meta.*

*A mis padres y mis hermanos por brindarme siempre sus palabras de ánimo cuando he estado a punto de dejarlo todo*

*Andrea.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco desde el fondo de mi corazón a mi esposo por la paciencia y apoyo incondicional que me ha brindado en esta etapa de mi vida.*

*A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, por darme la oportunidad de formarme académicamente en sus aulas y a mis profesores por todos sus conocimientos impartidos.*

*A la empresa FORTIUS CIA. LTDA. por darme apertura y brindarme su apoyo para poder realizar esta investigación.*

*Quiero agradecer, de manera especial a mi tutora, Ing. Janet Urrutia, quien con paciencia supo guiarme en la elaboración de este trabajo de investigación.*

*A mi familia y amigos por sus palabras de motivación constante para culminar mi carrera.*

*Mil Gracias...!!!*

*Andrea Solórzano*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
Portada.....	I
Página de aprobación del Tutor.....	ii
Página de Autoría del trabajo de Graduación.....	iii
Página de Aprobación de Calificadores.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Resumen Ejecutivo .....	xiii
Introducción.....	1

### ÍNDICE GENERAL

#### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos.....	11

#### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos.....	13
2.2. Fundamentación filosófica.....	17

2.3. Fundamentación legal.....	18
2.4. Categorías fundamentales.....	23
2.5. Hipótesis.....	54

**CAPÍTULO III**  
**METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque.....	55
3.2. Modalidad de la Investigación.....	56
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	57
3.4. Población y Muestra .....	58
3.5. Operacionalización de las variables.....	63
3.6. Recolección de Información.....	67
3.7. Procesamiento y análisis.....	68

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de los resultados.....	71
4.2. Interpretación de datos.....	72
4.3. Comprobación de la hipótesis.....	96

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	100
5.2. Recomendaciones.....	101

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

6.1. Datos informativos.....	104
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	105



6.3. Justificación.....	107
6.4. Objetivos.....	108
6.5. Análisis de Factibilidad.....	109
6.6. Fundamentación Científico Técnica.....	110
6.7. Modelo operativo.....	121
6.8. Administración de la Propuesta .....	172
6.9. Previsión de la evaluación.....	172
Bibliografía.....	174
Anexos.....	177

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA N.1 Rol de Pagos.....	27
TABLA N.2 Población del Estudio .....	58
TABLA N.3 Muestreo Estratificado.....	61
TABLA N.4 Muestreo Estratificado 1 .....	61
TABLA N.5 Muestreo Estratificado 2 .....	62
TABLA N.6 Muestreo Estratificado 3 .....	62
TABLA N.7 Muestreo Estratificado 4 .....	62
TABLA N.8 Operacionalización de Variable Independiente.....	64
TABLA N.9 Operacionalización de Variable Dependiente.....	65
TABLA N.10 Procedimiento de Recolección de Información.....	67
TABLA N.11 Cuantificación de Resultados.....	68
TABLA N. 12 Reclutamiento de Personal.....	72
TABLA N. 13 Procedimientos de Inducción.....	74
TABLA N. 14 Control de Nómina.....	76
TABLA N. 15 Capacitaciones.....	78
TABLA N. 16 Errores en el Rol.....	80
TABLA N.17 Cumplimiento de Objetivos.....	82
TABLA N.18 Nivel de Compromiso.....	84
TABLA N.19 Herramienta de Gestión.....	86

TABLA N.20 Evaluaciones Periódicas.....	88
TABLA N.21 Productividad.....	90
TABLA N.22 Retroalimentación.....	92
TABLA N.23 Productividad de los Empleados.....	94
TABLA N.24 Frecuencias Observadas.....	97
TABLA N.25 Frecuencias Esperadas.....	98
TABLA N.26 Cálculo Chi Cuadrado.....	98
TABLA N.27 Costo de la Propuesta.....	105
TABLA N.28 Matriz FODA.....	125
TABLA N.29 Perspectiva Financiera.....	127
TABLA N.30 Estrategias de Mejoramiento continuo.....	134
TABLA N.31 Perspectiva del Cliente.....	135
TABLA N.32 Estrategias de Mejoramiento continuo.....	139
TABLA N.33 Perspectiva de Procesos Internos.....	141
TABLA N.34 Tabla de Distribución empleados FORTIUS.....	145
TABLA N.35 Estrategias de Mejoramiento continuo procesos.....	153
TABLA N.36 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	155
TABLA N.37 Estrategias de Mejoramiento continuo Aprendizaje.....	159
TABLA N.38 Cumplimiento de Objetivos.....	164
TABLA N.39 Valor Hora Extra según sueldo Ambato.....	168
TABLA N.40 Rol de Pagos Ambato.....	169
TABLA N.41 Rol de Provisiones Ambato.....	170
TABLA N.42 Matriz de Evaluación.....	173

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO N.1 Árbol de Problemas.....	7
GRÁFICO N.2 Flujograma de Procesos de Selección de personal.....	25
GRÁFICO N.3 Superordinación conceptual.....	51
GRÁFICO N.4 Subordinación conceptual variable independiente.....	52
GRÁFICO N.5 Subordinación conceptual variable dependiente.....	53

GRÁFICO N.6 Representación gráfica de resultados.....	69
GRÁFICO N.7 Reclutamiento de Personal.....	72
GRÁFICO N.8 Procedimientos de Inducción.....	74
GRÁFICO N.9 Control de Nómina.....	76
GRÁFICO N.10 Capacitaciones.....	78
GRÁFICO N.11 Errores en el Rol.....	80
GRÁFICO N.12 Cumplimiento de Objetivos.....	82
GRÁFICO N.13 Nivel de Compromiso.....	84
GRÁFICO N.14 Herramienta de Gestión.....	86
GRÁFICO N.15 Evaluaciones Periódicas.....	88
GRÁFICO N.16 Productividad.....	90
GRÁFICO N.17 Retroalimentación.....	92
GRÁFICO N.18 Productividad de los Empleados.....	94
GRÁFICO N.19 Representación Gráfica CHI Cuadrado.....	99
GRÁFICO N.20 Cuadro de mando Integral.....	111
GRÁFICO N.21 Perspectiva Financiera.....	113
GRÁFICO N.22 Perspectiva del Cliente.....	114
GRÁFICO N.23 Estrategias de Procesos Internos.....	115
GRÁFICO N.24 Como Implementar un Balanced Score Card.....	117
GRÁFICO N.25 Organigrama Estructural.....	124
GRÁFICO N.26 Matriz FODA.....	125
GRÁFICO N.27 Estado de Situación Financiera Fortius Cía. Ltda.....	128
GRÁFICO N.28 Estado de Resultados.....	129
GRÁFICO N.29 Cadena de Valor.....	154
GRÁFICO N.30 Diagrama de Relación Causa y Efecto.....	163

## RESUMEN EJECUTIVO

Se ha desarrollado la presente investigación focalizándose en recopilar, interpretar y evaluar la información existente sobre los controles en nómina, diseñándose para el efecto un sistema de evaluación de objetivos para contribuir a la gestión en el departamento de talento humano para incrementar la productividad e identificar falencias en los controles.

Inicialmente se realizó visitas a la empresa FORTIUS Cía. Ltda., para analizar y documentar todo lo pertinente al proceso de control y supervisión compensación, remuneración y beneficios permitiendo emitir un diagnóstico de la situación de la empresa.

.El contenido del presente trabajo de tesis se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I se presenta el tema a investigar, la definición del problema de investigación con sus antecedentes, la justificación y los objetivos a cumplirse.

El capítulo II contiene un resumen de los antecedentes investigativos y su fundamentación tanto filosófica como la legal es decir las leyes que rigen a esta empresa como son las leyes relacionadas con: los sistemas contables, pago de impuestos, y las responsabilidades con los trabajadores que laboran en esta empresa, como también la categorías fundamentales con las conceptualizaciones que sustentan las variables del problema, se presentan pago de nómina, controles, registro del personal, auditoría de gestión, gestión del talento humano, productividad en el servicio y por último se plantea la hipótesis.

En el capítulo III se presentan la metodología de la investigación, la población y muestra con su respectivo cálculo, y la Operacionalización de las variables.

En el capítulo IV se plantea el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las entrevistas, encuestas y la verificación de la hipótesis.

En el capítulo V este capítulo es una síntesis de la investigación ya que tiene las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI es el desarrollo de la propuesta con los antecedentes investigativos, justificación, objetivos, el análisis de factibilidad, la fundamentación científico técnica, se explica los pasos a seguir en la implementación de un Balanced Scorecard, contiene tres fases la primera contiene la visión global de la empresa, misión, visión, objetivos, organización, análisis FODA de la empresa; segunda fase implantación de perspectivas, financiera, clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo, finalmente la tercera fase se realizó una evaluación, parámetro de cumplimiento de los indicadores, una matriz de la previsión de la evaluación y la reseña bibliográfica consultada.

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación está encaminada a mejorar el control de nómina de vital importancia en la gestión del departamento de talento humano y apoyo al logro de los objetivos de la empresa mejorando la productividad.

La administración del departamento de talento humano garantiza la satisfacción de los empleados, a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, eliminar actividades innecesarias que solo incrementan el costo; para mejorar resultados, tomar mejores y acertadas decisiones que incrementen la productividad.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro de la calidad en el entorno laboral, por esta razón la presente investigación pretende analizar el problema latente en las empresas y poder así resolver el mismo.

El alcance de esta investigación será determinar los objetivos estratégicos e indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas ya que todas las actividades pueden medirse con parámetros enfocados al incremento de la productividad para monitorear la gestión, así asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

El impacto que genera el control de nómina en las empresas es significativo, ayuda a incrementar la productividad de las mismas, haciéndolas más competitivas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Control de nómina y su incidencia en la productividad de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.”

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

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **1.2.1.1. Contexto Macro**

Europa y Estados Unidos están a la vanguardia en un nuevo modelo de contratación, donde cada vez más se incluye el ‘coaching’, este ha hecho que las organizaciones de transporte de valores diseñen nuevos modelos de gestión que les permitirá fortalecer el talento del personal que esta posea.

Estos nuevos modelos han provocado ante todo una serie de necesidades siendo de vital importancia un aprendizaje continuo, donde el personal tenga ganas, deseo y sobretodo la capacidad de desarrollar todo ese potencial y/o habilidades que no ha sido capaz de explotar, todo esto con el fin de mejorar la productividad en la empresa.

El Talento humano en América Latina juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las empresas de seguridad, debido a que este es ante todo el activo más flexible y el que otorga una mayor vitalidad, por tal motivo se ha convertido en la clave para el éxito

Organizacional, debido a que sin él se haría imposible innovar y enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y ambiente global de la organización.

Pero gestionar este talento es el principal reto que tienen que afrontar las empresas en la actualidad, para ello se crea la necesidad de incorporar una visión más integradora en la mente de los directivos y trabajadores de las diferentes empresas y siempre pensar que las estrategias que se utilicen.

Tales estrategias deben implementarse en su totalidad para lograr esa sinergia que tanto se desea en el proceso organizacional y una vez logrado el objetivo lo único que resta es dirigir al personal hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán una mejor productividad.

La administración del talento humano se hace cada vez más compleja y desafiante por lo cual se hace necesario operar bajo un eficiente control interno del talento humano que permita identificar situaciones de riesgo que amenacen la estabilidad de las organizaciones.

Realizando un adecuado registro y control de nómina y a la vez presenten alternativas que ayuden a mejorar las deficiencias encontradas favoreciendo así la productividad de la empresa.

Según **(Cerde, 2012)**, la persona responsable de Talento humano debe tener una formación suficiente para comprender los cambios económicos, tecnológicos y del ambiente en general, con el propósito de poder deducir las implicaciones que los mismos tienen sobre los Talento humano del que es responsable.



De igual forma, debe conocer las consecuencias internas que presentan los nuevos procesos de trabajo o las nuevas estructuras de la organización.

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

A nivel nacional encontramos a varias empresas de transportación de valores siendo una de ellas G4S la más grande no solo a nivel nacional sino también internacional ya que por su atención al talento humano que son la fuente de desarrollo han logrado crecer rápidamente siendo una de las favoritas no solo por clientes satisfechos sino también por el personal que labora con ellos.

Dentro de la provincia existe una gran competencia en el mercado de transportación de valores por ello es importante que el recurso humano este en constante innovación, de esta manera obtener mejores resultados dentro de los servicios, para lo cual es muy importante cumplir con los objetivos planificados e implantar planes de capacitación permanente para que sirva de apoyo al logro de las metas de la organización.

Considerando al factor humano como un componente de gran valor para las empresas de transportación de valores, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tienen una clara capacidad de mejora, es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación de desempeño ha crecido en los últimos años.

En el caso de nuestro país las empresas de transportación de valores, el control de nómina no posee importancia debida pues es más importante para los empresarios el avance tecnológico, la ausencia de planes de capacitación disminuye la capacidad de desarrollo empresarial. Para ello

es necesario enfocarnos en actividades administrativas a realizar como: distribuir los puestos de trabajo, implantar mecanismos de control esto permite el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización.

Según **(Cerdea O. , 2011)**, es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos. No es suficiente la contratación de personas competentes a las que se les proporciona solo formación en el momento inicial. El proceso formativo debe ser continuo, las políticas de formación pueden potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los papeles y responsabilidades futuras.

La competencia profesional y la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y empleados de la organización contribuyen ampliamente para que el ambiente de control se constituya en una garantía de mayor grado para la obtención de los objetivos de la organización. Las empresas transportadoras de valores que están comprometidas con el personal que labora en las mismas en sus valores corporativos exaltan al empleado de la siguiente manera Tenvcol, “Nuestra búsqueda está orientada a colaboradores con un alto nivel de compromiso y honestidad, dentro de la mayor escala de valores, para conformar los diferentes equipos de trabajo en todas las áreas administrativas y operativas”.

G4s, “Nuestra gente se esfuerza para crear la mejor organización y cumplir con las expectativas del cliente. El Trabajo en Equipo es fundamental para cumplir con los objetivos de la empresa. Compartiendo conocimientos y recursos generamos un desarrollo y mejoramiento continuo de la organización”.

VASERUM, cuenta con un equipo de profesionales reconocido, que posee la capacidad y adaptabilidad necesarias para entender las necesidades operativas, y trabajar de inmediato en la implementación de la solución.

### **1.2.1.3. Contexto micro**

La empresa “FORTIUS” Cía. Ltda., fue creada en 1991 por un grupo de expertos internacionales en seguridad para abastecer las necesidades del mercado nacional, revolucionando el concepto tradicional logístico de la Transportación de Valores, con un servicio innovador, ágil y eficaz en todas sus rutas a beneficio de sus clientes.

Nuestra ventaja radica en entender las necesidades reales y puntuales de cada cliente para atenderlas con total eficiencia.

La exitosa labor de Fortius, en el Manejo Integral de la Logística de los Valores “MILV”, se basa en 5 aspectos fundamentales: Especialidad, Puntualidad, Calidad, Fidelidad y Servicio Personalizado.

La excelencia buscada por la organización, se ve afectada directamente con el control de nómina inadecuado que está siendo utilizado por el departamento de talento humano puesto que actualmente, existen nuevos métodos y tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas para contar con una mejor reputación en el mercado laboral por lo que es necesario implementar controles que permitan mejorar efectividad en dicho departamento.

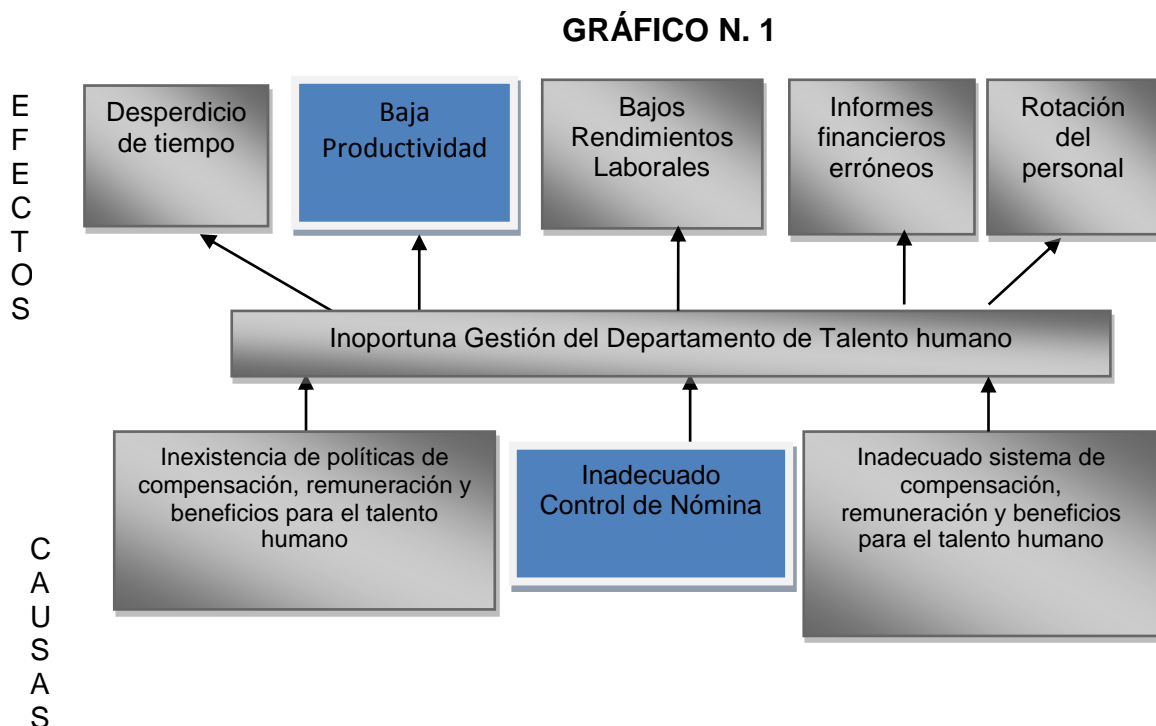
Actualmente la empresa utiliza un registro manual para el control de su personal el cual posee muchas falencias, al momento de procesar la información y pagar el mensual a los empleados ocasiona malestar en los mismos, remuneraciones incompletas, insatisfacción del talento humano

existente por lo cual es de suma importancia realizar un estudio para proponer medidas correctivas al problema, puesto que ocasiona grandes pérdidas económicas por el descontento y la falta de compromiso en los empleados además que se desperdician recursos financieros debido al costo de inducción de nuevos empleados a la empresa ya sea por contratación, tiempo de preparación, uniformes, municiones, chalecos antibalas, etc.

FORTIUS Cía. Ltda., es una empresa que ya lleva en el mercado 21 años por lo que ya debería adaptar un sistema adecuado para el control del personal, y así mismo implantar procedimientos para facilitar la gestión del departamento de Talento humano aumentando así la productividad.

## 1.2.2 Análisis Crítico

### 1.2.2.1 Árbol de problemas



Fuente: Empresa FORTIUS (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

### **1.2.2.2 Relación causa-efecto**

Actualmente la empresa FORTIUS Cía. Ltda., posee una gestión inoportuna en el departamento de talento humano, este problema existente se da debido a la inaplicación de políticas y procesos de compensación, remuneración y beneficios en el personal por lo tanto la utilización de un inadecuado sistema y la más importante que es la inaplicación de un control adecuado en nómina.

A consecuencia, de las causas anteriormente mencionadas surgen los siguientes efectos reducida productividad, insatisfacción del personal de nómina, desatinados valores en el pago de horas adicionales y rol en general, además esto ocasiona pérdida de tiempo en el proceso de pago debido a controles manuales por la limitada tecnología existente en la empresa, costos incrementados por la rotación del personal que encarece el servicio debido a la inducción de nuevo personal, uniformes, municiones etc., y diversos descuadres en estados financieros.

El inadecuado control de nómina hace que exista reducida productividad en la empresa por consiguiente no hay compromiso por parte de los empleados evitando que exista eficacia en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

### **1.2.3 Prognosis**

El inadecuado control de nómina como la gestión inoportuna en el departamento de Talento humano de la empresa "FORTIUS" Cía. Ltda., puede ocasionar varias consecuencias ya sea a corto, mediano o largo plazo.

A corto plazo existirá un riesgo potencial por la pérdida o alteraciones de esos registros lo que ocasionaría un retraso en el pago mensual a los trabajadores ya que no se tendría un respaldo para sustentar el pago de horas suplementarias y extraordinarias.

A mediano plazo provocará bajos rendimientos laborales, desperdicio de tiempo, desinterés de las tareas encomendadas, mala imagen de la empresa, desmotivación en el personal provocando desencanto de muchos de los trabajadores, especialmente operativo, vinculados directamente con la actividad de la misma, y ello desde luego incidirá en la productividad de la empresa.

A largo plazo la continua rotación del personal no permitirá una selección del personal idóneo para esos cargos, lo cual ocasionara perdidas, robos de los valores transportados ocasionando grandes pérdidas económicas y humanas para la empresa y además el riesgo de tener demandas por no cancelar los valores reales ocasionando probablemente el cierre de la misma.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Es el inadecuado control de la nómina la principal causa de la inoportuna gestión en el departamento de talento humano lo que conlleva a una reducida productividad de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ¿Cuáles son los principales puntos críticos en el proceso de remuneración y compensación del personal?
- ¿Es inadecuado el sistema de inducción, capacitación y desarrollo del personal de la empresa FORTIUS?

- ¿Posee la empresa procedimientos para el control de nómina?
- ¿Cuáles son los errores más comunes en el rol de pagos?
- ¿La gestión del departamento de talento humano permite mejorar la productividad de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal?

### 1.2.6 Delimitación

- **Campo:** Auditoria de Gestión
- **Área:** Talento humano
- **Aspecto:** Sistema de compensación, remuneración y beneficios
- **Temporal:** El período del problema corresponde a: enero a marzo de 2012. El período de investigación va: desde julio 2012 hasta diciembre 2012
- **Espacial:** La investigación se realizará en la empresa FORTIUS Cía. Ltda., sucursal Ambato ubicada en la calle Bartolomé Ruiz 02-35 y Av. Los Shirys.

### 1.3 Justificación

La presente investigación es importante, ya que se propone alternativas de solución a los problemas existentes en la empresa FORTIUS Cía. Ltda.

Gracias a la implementación de un sistema de gestión adecuado se logrará un cambio en la actitud del personal de la empresa de tal manera

que los miembros de esta organización se vuelvan más activos mejorando el desempeño y logrando efectividad en la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos por tal motivo la investigación es orientada a demostrar que para obtener una eficiente gestión del talento humano es necesario implementar procedimientos y mecanismos para que ya no exista más pérdida de tiempo tanto en el registro y control del personal como al momento de elaborar los roles de pago creando así un buen ambiente laboral y aumentando la productividad de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que lo que justifica a esta investigación es brindar al departamento de talento humano procedimientos que ayuden a un adecuado desenvolvimiento de las operaciones de la organización.

Por último, es conveniente recalcar que la investigación a realizarse en la empresa “FORTIUS” Cía. Ltda., es de vital importancia para el investigador puesto que con su ejecución no solo contribuirá al desarrollo de la organización como tal sino que también aportará en su desarrollo profesional, permitiéndole ganar experiencia y poner en práctica sus conocimientos.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Evaluar la gestión del departamento de Talento Humano en el proceso de control de nomina para para mejorar la productividad de la empresa.



#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual en el control de nómina del departamento de talento humano, con el fin de determinar sus deficiencias, errores e irregularidades.
- Determinar el índice de productividad del talento humano, para evidenciar los gastos operativos por insatisfacción del personal de la empresa.
- Proponer una herramienta de gestión que permita rediseñar el control de nómina y la productividad logrando efectividad en el departamento de talento humano.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El presente trabajo de investigación, no ha sido efectuado anteriormente en la empresa “FORTIUS” Cía. Ltda., razón por la cual, se ha consultado investigaciones que guardan relación con la gestión de talento humano, llegando a obtener experiencias que demuestren la importancia de su aplicación en las instituciones; así:

Para el presente trabajo de investigación se tomó como referencia el estudio realizado por **(Mesa Espinoza, Naranjo Pérez y Pérez Vidal, 2007)** en su investigación **“EVALUACION DEL DESEMPEÑO, HERRAMIENTA VITAL EN LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL”** que en sus conclusiones manifiesta:

- La evaluación del desempeño es un concepto dinámico. Además constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades y de motivación. De ahí que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Es decisivo considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, entre los aspectos a evaluar,

aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.

En la investigación realizada por **(Villamarin, 2009)**, con tema: **LA SUB-UTILIZACION DEL RECURSO HUMANO EN EL PROYECTO SAN FRANCISCO Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIDAD NETA EN EL AÑO 2009** en la que concluye:

- La evaluación por objetivos en la empresa se realiza cuatrimestralmente, en función de los objetivos planteados por el colaborador. Además, esta evaluación tiende a tener un criterio subjetivo por la vinculación la parte administrativa con el área de producción directamente, sin valorar las aptitudes y capacidad del personal técnico administrativo.
- El proyecto San Francisco donde laboraron 1.500 personas entre personal directo e indirecto, se destinó durante 33 meses el monto de dinero, para el pago de evaluaciones del Programa de Desarrollo Administrativo.
- Las competencias pretende evitar que en la evaluación se presenten subjetividades como el perjuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo; en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa al desempeño.
- Finalmente, se comprueba la hipótesis planteada, que la sub-utilización del recurso humano conlleva a la Empresa a obtener mayores gastos y por ende menor utilidad neta, pero lo más importante es adoptar el esquema de competencias, en la que el personal se convierta en la principal ventaja competitiva.

Según **(Tello, 2007)**. En su propuesta **SISTEMA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO CASO: COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES (ANTIGUA CERVECERÍA ANDINA S.A.)**. Carrera de Gestión Social de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en sus conclusiones manifiesta lo siguiente:

- El manejo de la gestión de talento humano en las empresas promueve el desarrollo de la organización y del colaborador, las ventajas que se obtienen de desarrollar el talento humano de las personas, no solo es ventajoso para la empresa, sino también para la persona y su familia debido a que se amplía la concepción de calidad de vida considerando como ejes fundamentales la educación, salud, vivienda e ingresos.
- La gestión oportuna y eficiente del talento humano permite el desarrollo de una organización y la prosperidad de la misma. Un incremento en la productividad y desempeño laboral son factores indispensables para el surgimiento de una entidad.

Según **Tania Elizabeth Carrasco (2009-85)**, en su tema de investigación **“DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA AUTOMEKANO CÍA. LTDA.”**; el modelo de cuadro integral otorga a la empresa una estructura que expresa su visión y estrategia en términos concretos de objetivos e indicadores. El reto es crear un sistema que recoja información relevante que la comunique a los empleados y socios.

- La empresa se basa en principios como: obtener beneficios (financiero), ofreciendo productos de calidad (clientes – proceso) y contando con empleados contentos (aprendizaje); su objetivo es combinar las cuatro perspectivas y sus indicadores de tal manera que todos ayuden al cumplimiento de la estrategia empresarial.

- El mapa de procesos que existe en la empresa ayuda a mejorar procesos y conseguir impactos en la rentabilidad a través de la disminución de los costos.
- Cada área cuenta con personal capacitado, demandando que cada uno de ellos comprenda que es una pieza fundamental dentro de la institución, a través de planes de entrenamiento, capacitación y retribución con incentivos, este es un mecanismo muy poderoso para dirigir la atención del personal hacia los objetivos de la empresa y la unidad de negocio.
- El cuadro de mando integral ayudara a tener una visión mucho más clara de la estrategia de la empresa. La empresa en forma global debe conocerla y sobre todo hacer de BSC un proceso continuo si quiere obtener sus beneficios.
- Automecano ha comprendido la importancia y el compromiso que conlleva la implementación de un Cuadro de Mando integral se sugiere que lo aplique buscando establecer los objetivos estratégicos de la forma más comunicativa y amistosa.
- Es conveniente incentivar el compromiso en las personas, el entendimiento de la trascendencia de un Cuadro de Mando integral mediante un programa de capacitación y difusión.
- La existencia de un mapa de Procesos no asegura por si solo el obtener mejores beneficios. Una correcta transmisión e implementación y sobretodo una continua revisión de las mejoras necesarias, asegurará que la dirección deberá preocuparse por que todos los miembros de la empresa conozcan y participen en su ejecución.

## 2.2. Fundamentación Filosófica

Para realizar la investigación se ha enfocado en la parte cualitativa con cita y explicación como se va a realizar el desarrollo de este proyecto investigativo el cual proporcione beneficios para la empresa FORTIUS Cía. Ltda.

El enfoque de este estudio se expresara con la filosofía naturalista, debido a que es esencial para contribuir con el propósito laboral y económico que en la actualidad la empresa está enfrentando.

La presente investigación es fundamentada en el paradigma naturalista, el mismo que según **(García, 2012)**, indica que el naturalismo también llamado constructivista o fenomenológico, surge como un posicionamiento crítico y opuesto al positivismo y refleja el pensamiento llamado postmodernismo, que pone de relieve la necesidad de romper con las viejas ideas y estructuras mentales y sociales (destrucción) y trabajar por la reconstrucción de nuevas ideas y estructuras (reconstrucción).

Para estos pensadores, la realidad no es algo fijo, observable, objetivo, sino que es un constructo (una idea) que los participantes del proceso de investigación se hacen; así pues, la realidad sólo existe dentro de un determinado contexto y siendo múltiples los contextos pueden ser múltiples los constructos o realidades existentes en las mentes de las personas.

Los investigadores naturalistas son relativistas, comprobar la veracidad o falsedad de los constructos no es posible, no existe un proceso que permita determinarlo.

Desde esta posición se obtendrá más conocimiento de una realidad concreta cuando el investigador se implica en el proceso. Justamente los resultados de este tipo de investigaciones son fruto de la interacción entre el investigador y los sujetos investigados. La posición subjetiva del investigador es contemplada como un elemento más del proceso.

La investigación denominada cualitativa está más vinculada a esta tradición del pensamiento naturalista, ofrece la oportunidad de centrarse en hallar respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, la metodología cualitativa asume una postura fenomenológica global, inductiva, estructuralista y subjetiva, orientada en los procesos y propia de todas las disciplinas que tienen como tema de estudio la dimensión psicosocial de lo humano.

### **2.3. Fundamentación Legal**

El estudio propuesto se basará en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, en la cual se fundamentara con las bases legales implementadas en nuestro país.

Según lo expresa en el MRL (**Ministerio de Relaciones Laborales**), El registro del contrato de trabajo es el trámite mediante el cual el empleador cumple con su obligación legal y evidencia las condiciones en las que se desarrollara el trabajo, como es: remuneración, jornada de trabajo, plazo y lugar donde se desarrollará. El registro se debe realizar dentro de los 30 días de ingresado el trabajador, caso contrario se genera una multa, por cada mes de atraso. El registro se realiza a través de la página web del Ministerio de Relaciones Laborales ([www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec)).

En el (**Ministerio de Relaciones Laborales, 2009**), En el capítulo V, De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descanso obligatorios y de las vacaciones, Parágrafo 1ro. De las jornadas y descansos.

**Artículo 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.-** Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuarto en un día, ni de doce en la semana;
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24h00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24h00 y las 06h00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para cálculo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;
3. El trabajo que se ejecutare el sábado o domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

En el **(Laborales, 2009)**, En el Capítulo VI De las obligaciones del empleador y del trabajador, Art. 42 Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones,



fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

Según expresa el **(Laborales, 2009)**

El empleador puede tener causas justas y legales para la terminación del contrato, pero si no sigue los trámites correspondientes, esperando la resolución de autoridad competente, y extingue unilateralmente el vínculo contractual, también se produce el despido del trabajador.

Las indemnizaciones económicas por el despido intempestivo están señaladas en los artículos del Código laboral. A continuación los artículos más importantes:

Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo.- El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala:

- Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración; y,
- De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración.
- La fracción de un año se considerará como año completo.
- El cálculo de estas indemnizaciones se hará en base de la remuneración que hubiere estado percibiendo el trabajador al momento del despido, sin perjuicio de pagar las bonificaciones a las que se alude en el caso del artículo 185 de este Código.
- Si el trabajo fuere a destajo, se fijará la remuneración mensual a base del promedio percibido por el trabajador en el año anterior al despido, o durante el tiempo que haya servido si no llegare a un año.

- En el caso del trabajador que hubiere cumplido veinte años, y menos de veinticinco años de trabajo, continuada o interrumpidamente, adicionalmente tendrá derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal, de acuerdo con las normas de este Código.
- Las indemnizaciones por despido, previstas en este artículo, podrán ser mejoradas por mutuo acuerdo entre las partes, mas no por los Tribunales de Conciliación y Arbitraje.

Art. 181.- Indemnización por terminación del contrato antes del plazo convenido.- Tanto el trabajador como el empleador podrán dar por terminado el contrato antes del plazo convenido.

Cuando lo hiciere el empleador, sin causa legal, pagará al trabajador una indemnización equivalente al cincuenta por ciento de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado.

Igualmente, cuando lo hiciere el trabajador, abonará al empleador, como indemnización, el veinticinco por ciento de la remuneración computada en igual forma.

En el **Código Interno de trabajo de la Empresa FORTIUS Cía. Ltda.**, En el Capítulo IV Del Horario y Jornadas de trabajo.

**Artículo 20.- Registro de entrada y salida.-** La empresa podrá establecer los métodos que mejor conviene para el control de asistencia y puntualidad de sus trabajadores.

En el caso del personal de vigilancia, seguridad, guardianía, custodia y transporte de valores deberán registrar obligatoriamente con su puño y letra en el libro de novedades del respectivo puesto de trabajo la hora de entrada y salida de su turno haciendo constar novedades y consignas si

las hubiera; actividades que permitirán confirmar la asistencia y puntualidad de los mismos.

En el Capítulo V De las Remuneraciones manifiesta:

**Artículo 25.- Pago de la Remuneración.-** Todo trabajador tendrá derecho a recibir su remuneración de acuerdo a lo estipulado en el contrato de trabajo celebrado y según lo establecido en la tabla salarial sectorial aprobada por el Ministerio de Trabajo para esta actividad.

El salario será pagado directamente al trabajador o a la persona que estuviere autorizada por él por escrito, previas las deducciones legales que correspondan, las deducciones por anticipos solicitados por el trabajador y/o descuentos, previo conocimiento del mismo.

**Artículo 26.- Formas de pago.-** La empresa pagará tanto la remuneración, cuanto los beneficios contractuales, por cualquiera de las siguientes formas:

- Mediante cheque a la orden de cada trabajador
- En efectivo
- Mediante crédito a la cuenta corriente o de ahorros del trabajador, abierta con esta finalidad en cualquiera de los bancos de la localidad.

**Artículo 26.- Descuentos Autorizados.-** Solamente con autorización escrita del trabajador, podrá la empresa hacer descuentos de deudas contraídas por los trabajadores con terceros, si no existiere la correspondiente autorización, no se hará descuento alguno, salvo los casos específicamente determinados por la ley.

**Artículo 20.- Deducciones.-** De las remuneraciones de los trabajadores son deducibles los siguientes valores:

- a) Todos los impuestos generados y/o que en lo posterior se generen por disposición legal;
- b) El aporte individual y cuotas por prestamos realizados al IES;
- c) Las retenciones ordenadas por orden judicial;
- d) Las multas, conforme a este Reglamento;
- e) Las cuotas correspondientes por préstamos realizados o estén pendientes;
- f) Los anticipos que se hayan realizado; y,
- g) Cualquier otro que haya autorizado el trabajador.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Marco conceptual variable independiente**

#### **CONTABILIDAD GENERAL**

Según **(Zapata)**, Se dice que la Contabilidad es la ciencia, la técnica y el arte de recolectar, organizar, registrar y analizar en forma cronológica cada una de las operaciones económicas y financieras que realiza una empresa durante un período determinado, con el fin de conocer los resultados obtenidos y estructurar los estados financieros que servirán de base para la toma de decisiones.

La contabilidad general implica el análisis desde distintos sectores de todas las variables que inciden en este campo. Para esto es necesario llevar a cabo un registro sistemático y cronológico de las operaciones financieras.

## **PROCESO DE REGISTRO Y CONTROL DE NÓMINA**

Según **(Guitierrez, 2012)**, El área administrativa es una de las más complejas dentro de una empresa, en ella se pueden realizar desde procesos organizacionales hasta financieros, desde registro de asistencia hasta pago de nómina, siendo esta última una de las más importantes de la empresa, pues de ella depende el suministro para los empleados y, en un 80%, el buen ambiente laboral.

La nómina, ya sea semanal, quincenal o mensual, forma parte del corazón de la empresa, cuando se trabaja en ella, no sólo se ve el salario del trabajador, sino se trabaja con las expectativas, compromisos, responsabilidad y las necesidades del capital humano de la empresa. En pocas palabras, el trabajador depende, de manera directa, de esta nómina para el control de sus finanzas personales y familiares.

Ante ello, es importante poner especial atención e inclusive asesoramiento en esta área, el manejo correcto de la nómina de los empleados y apego a la ley con sus correspondientes prestaciones, es un punto que las grandes empresas no deben dejar pasar desapercibidos.

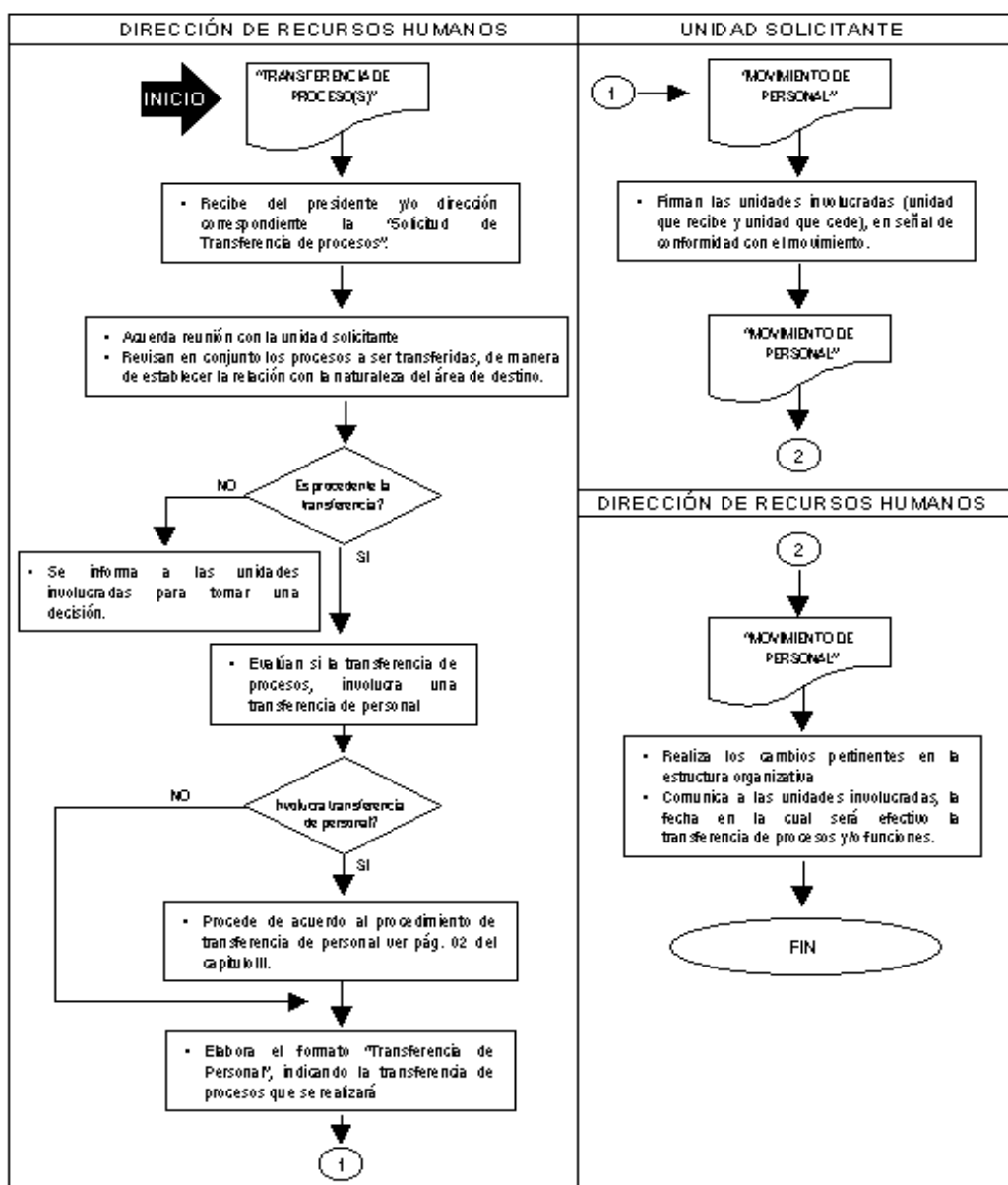
“Es estratégico para una empresa el realizar los pagos de nómina de manera correcta, así como el cumplimiento de los patrones con sus obligaciones (Seguro Social, crédito de vivienda y de retiro), si una empresa no tiene este factor en orden, afectará de manera directa el ambiente laboral y mermara la productividad de sus empleados”, comenta Edgar Miranda, vicepresidente de Proyección y Administración Empresarial (PAE) de México.

**Proceso de selección de personal.-** Según **(Sánchez)**, el Sistema de comparación y toma de decisiones en el que se analizan las

características y requisitos del puesto de trabajo ofertado en relación con las características que presentan los candidatos.

## GRÁFICO N. 2

Flujograma del proceso de selección de personal



Fuente: Cristina Aragonés (2012)

## **Registro de Personal**

Según **(Gómez, sistemas de remuneración, 2012)**, en su trabajo investigativo Contabilidad y los Talento humano, manifiesta lo siguiente:

**Remuneraciones.-** Se entiende como remuneración al valor que un trabajador reciba de un empleador, en dinero, en servicios o en especies como pago a su fuerza de trabajo física o intelectual.

**Salario.-** Constituye el estipendio que el empleador paga al obrero por su trabajo. Este pago se lo puede hacer por jornal, por unidades o por tarea. En cualquiera de los casos el plazo no puede ser mayor a una quincena.

**Sueldo.-** Es el estipendio mensual que el patrono paga a un empleado. Si las partes aceptan podrá cancelarse en forma quincenal.

**Obrero.-** Es aquella persona que básicamente utiliza su fuerza física para cumplir con sus tareas.

**Empleado.-** Es el trabajador en quien prevalece el conocimiento intelectual-profesional para cumplir con las funciones asignadas.

**Semanas integral.-** El pago semanal corresponde al de los cinco días laborados y dos de descanso obligatorio (sábados y domingos). Si un trabajador hubiere faltando injustificadamente a media jornada normal de

trabajo, tendrá derecho únicamente al pago de seis días y si la falta fuese de una jornada completa solo percibirá la remuneración de cinco días.

**Jornada de trabajo.-** Constituye el tiempo durante el cual el trabajador debe cumplir con sus actividades. En nuestro país la jornada es de ocho horas diarias y cuarenta horas a la semana

**Rol o Planilla de Pagos de Sueldos y Salarios.-** Es un documento interno muy importante y de uso generalizado, en el que se deja constancia de los beneficios a que tienen derecho los trabajos en compensación del esfuerzo físico y mental que efectúa a fin de cumplir con un grupo de actividades laborales en provecho del Empleador.

Este documento reemplaza a las facturas que eventualmente podrían emitir los trabajadores como constancia de la “venta” de sus servicios personales. Se lo prepara en Contabilidad u otra unidad como Nóminas, las cuales deben conocer debidamente los mandatos del Código Laboral y demás leyes salarial y tributarias.

El formato que se presenta reúne las condiciones generales mínimas exigidas por la ley y puede sufrir algunas modificaciones a fin de incorporar otros conceptos particulares y beneficios propios de la Empresa.

### **Formato Rol de Pago**

#### **Tabla N. 1 ROL DE PAGOS**





y formatos, para el control oportuno y eficiente del recurso humano dentro de las organizaciones, dentro de estos podemos mencionar: Reloj Tarjetero, parte diario de asistencia, tarjeta de control de asistencia, papeleta de salida, tarjeta de récord laboral, etc.

### **Base de Datos**

Son elementos que sirven de base para resolver los problemas o para la formación del juicio. Un dato es solo un índice, una manifestación objetiva posible de ser analizada subjetivamente, es decir exige la interpretación del individuo para poder ser manejada.

### **Procesamiento de Datos:**

Es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, o para tener otra información (las mismas informaciones) bajo otra forma, para alcanzar alguna finalidad u objetivo.

- **Manual:** Es cuando se efectúa de una manera manual, utilizando fichas, talonarios, mapas, etc. Con o sin ayuda de máquinas de escribir, de computadoras o de cualquier otro aparato recolector de información.
- **Semiautomático:** Es cuando presenta características del procesamiento manual unidas a las características del proceso automático, es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad en las cuales el operador introduce fichas, talonarios o información uno tras otro (lo que constituye el procesamiento manual) y, después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas, sin la intervención del operador (lo que constituye el procesamiento automático).

- **Automático:** Es cuando la maquina está programada para que realice determinado conjunto de operaciones, desarrolla la secuencia sin que haya la necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Por lo general este ciclo es realizado por medio de las computadoras.

### **Control de talento humano**

Es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento.

### **Control de entrada y salida de personal**

Según **(Arias, 2012)**, nos dice que los libros de asistencia del personal contendrán el registro diario de la entrada y salida de los empleados durante la jornada laboral en el cual se detallarán:

- Número correlativo de entrada y salida
- Nombre
- Hora
- Firma

**Observación:** El libro deberá ser ubicado en un lugar de fácil acceso q la regional bajo la custodia y administración del Receptor y se colocará un reloj en un lugar visible que marcará la hora oficial.

**Observación:** Las llegadas tardías y ausencias del personal deberán ser reportadas a la jefatura en los formularios correspondientes durante los tres días hábiles posteriores a la finalización de cada mes.

### **Reloj Chequeador**

- Registro de entradas y salidas de personal por día.
- Mensajes de aviso de salidas no registradas en el sistema.

- Manejo de tolerancias para control de entradas y salidas.

## **Sistemas computarizados para controlar la entrada y salida del personal**

Existen diferentes tipos de sistemas computarizados o software que permiten controlar la entrada y salida del personal, entre ellos pondríamos mencionar el llamado CHEKTIME.

**CHEKTIME:** es la mejor solución para control de entradas y salidas por medio de la huella digital.

El software permite especificar un horario para toda la empresa y/o manejar horarios específicos por grupo/turno e inclusive especificar horario específico por cada empleado.

### **2.4.2. Marco conceptual variable dependiente**

#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según **(Rafael, 2012)**, La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación

de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas.

Auditoria de Talento humano, según **(Arias, 2012)**, La auditoría de Talento humano puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoria de Talento humano es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

## **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, etc.) en un conjunto de trabajo para producir el resultado esperado. La compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones

## **COSTO ECONÓMICO DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA OPERATIVIDAD DE UNA EMPRESA.**

Según, **(Falconí, 2010)**, en su trabajo Indicadores Operativos de Gestión en empresa;

Existen muchos factores a evaluar cuando queremos calcular los costos producto de la Rotación.

Primero tener en cuenta que la Rotación de Personal es necesaria en cualquier Empresa, lo que se debe tener claro es hasta qué punto la empresa puede soportar un porcentaje de rotación sin verse afectada.

Una desviación en el indicador de rotación puede significar disminución de los Niveles de Servicio, lo que puede implicar penalizaciones, Disminución de la Calidad de Atención, Aumento del Ausentismo o de las ausencias producto del incremento en la Productividad, entre otros, y todo esto se traduce a costos monetarios.

Empecemos por calcular los costos en los que incurrimos para colocar un empleado en la empresa. Entre ellos tenemos:

- Costos de Reclutamiento y Selección.
- Costos de registro, Contrato.
- Costos de Ingreso (Formación, capacitación)

Con esto ya sabemos cuánto nos costó colocar a un empleado en su puesto de trabajo, ahora falta calcular los costos producto de la desvinculación, Pasivos laborales, etc.

Con esto y hasta ahora sabemos cuánto cuesta poder tener al Ejecutivo de atención o Empleado en la empresa y cuánto nos cuesta que renuncie, también existen otros costos que debemos calcular que están asociados a la Rotación del Personal.

Efectos en la producción por el retiro del o los trabajadores. (Incumplimientos, penalizaciones).

Efecto en la actitud del resto de los empleados. (Incremento de la productividad, ausentismo, motivación).

Costo del gasto extra para cubrir la vacante mientras se consigue el reemplazo (horas extras).

Tiempo adicional invertido en adiestramiento (si amerita), repercusión en la calidad del producto final. (Penalizaciones por incumplimientos en calidad, costos por reproceso).

Efecto en los clientes contratantes. (Finalizaciones de contrato, penalizaciones).

Al sumar todos estos gastos ya podemos calcular el impacto económico de la Rotación Voluntaria lógicamente hay que ajustarlo a la dinámica de la empresa y el tiempo que tengan los empleados que se retiran.

## **LOS COSTOS EN RELACIÓN DIRECTA CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Según **(Eliceiri, 2013)**, Hay tres aspectos que cabe destacar en relación directa con la rotación creciente de personal: la política salarial de la organización, las oportunidades de crecimiento del personal, los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Entre los Costos primarios, están:

**1.- Costos de reclutamiento y selección:** gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección; o gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.

**2.- Costo de registro y documentación:** documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

**3.- Costos de integración:** sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración; o costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

**4.- Costo de desvinculación:** gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados. Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Entre los Costos secundarios, están:

**1.- Reflejos en la producción:**

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

**2.- Reflejos en la actitud del personal:**

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros;



- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

### **3.- Costo extra- laboral:**

Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado;

Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

### **4.- Costo extra- inversión:**

Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de Talento humano.

## **PRODUCTIVIDAD**

Según **(Aranguen, 2013)**, Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una

cantidad de recursos (Insumos) en un corto periodo de tiempo se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes.

La productividad puede considerarse, entonces como la cualidad emergente de todos los procesos que los hacen que mejoren en todos los sentidos, como una combinación del tradicional enfoque de productividad, calidad, competitividad, rentabilidad y es lo que en la literatura viene denominándose como "Productividad " en sentido amplio, Competitividad Integral, que ahora son o pueden ser consideradas aristas o variables.

Esta concepción amplia obliga a cambiar el concepto (igualmente estrecho) de medición de la emergencia de esta cualidad y a no considerar indicadores aislados, sino un sistema de indicadores que combinen la eficacia, la eficiencia, la efectividad.

## **DIFERENTES POSTURAS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD**

Tal como se menciona inicialmente, Peter Drucker (1999) afirma que cada empleado debe concentrarse en el trabajo y la tarea, eliminando todas aquellas que distraen su rendimiento; de esta manera logrará incrementar su productividad, desprendiéndose por consiguiente la importancia que da el autor al rendimiento. No olvidemos que su obra nace como continuación de la escuela de Henri Fayol (1949), para quien el individuo no está motivado, es perezoso, irracional, incapaz de autodisciplina y auto-responsabilidad; se preocupa exclusivamente del

interés personal.

Si bien, Fayol estaba a favor de la especialización, lo hacía por basarse en ciertos supuestos con respecto al individuo; esto es, la desconfianza básica hacia ellos, y a su vez consideraba que existían algunos pocos que podían ser responsables y por ello tener a cargo el control sobre los demás; mientras que Drucker apoya la especialización por motivos técnicos; esto es, eficiencia, productividad y concentración en el trabajo.

También, Max Weber desarrolló el modelo burocrático de organización, teniendo en cuenta la división de trabajo y como herramienta para lograr la productividad y la eficiencia. Así, los fundamentos para aportar a la división del trabajo son, en los tres casos, diferentes. No obstante, todos llegan al resultado de lograr individuos que solo se dediquen a su tarea de hacer y otros a la de hacer que otros hagan (planificar y controlar).

Esta separación entre quien hace y quien piensa tiene por su supuesto sus críticos: Kenneth Blanchard postula que el líder del equipo debe ser capacitador de personas y facilitador de equipos, pero no apenas como líder eficaz del grupo, sino también como miembro eficaz de él.

Para W. Edwards Deming y sus postulados sobre calidad, productividad y competitividad, la productividad viene dada de manera natural e inevitable por la mejora de la calidad, basada en la disminución de reproceso. Esto no se logra eliminando aquellas tareas que no corresponden a la actividad principal del puesto tal como plantea Drucker, sino aquellas que no aportan a la cadena de valor.

En contrapartida, y volviendo a la frase inicial de Drucker, todas estas tareas de relevar información y participar en acciones de mejora en el puesto de trabajo no serían específicas del puesto y, por lo tanto, tampoco contribuyen a la productividad.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente, podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo - pasivo, destructivo - constructivo de acuerdo a su orientación.

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario:

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador, a su vez, responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y reducida productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto, se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

También es muy importante señalar que para mejorar los niveles de productividad en los empleados de cualquier organización es imprescindible mejorar la motivación hacia el empleado.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Es por esto, que es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

## **PRODUCTIVIDAD LABORAL**

En el marco de la globalización económica los incrementos de la productividad laboral se convierten en un mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado.

En una economía cerrada, el aumento de la productividad tiende a obedecer más a aspectos coyunturales del ciclo productivo que a la mayor eficiencia tanto del factor trabajo como de los procesos de producción.

Esto, en buena medida, porque la carencia de competencia externa permite alcanzar una rentabilidad mayor de la producción doméstica sin necesidad de recurrir a esfuerzos de racionalización de costos, entrenamiento del personal, desarrollo tecnológico

## **LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

Según **(López, 2013)**, la Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de servicios realizados y la cantidad de recursos utilizados. En términos de servicios la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos), en un periodo de tiempo dado si se obtiene el máximo de resultados. La productividad del recurso humano o los trabajadores no está dada como parte de sus habilidades o conocimientos técnicos. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad de servicios realizados por recursos

utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

**Calidad:** La calidad es la velocidad a la cual los servicios se proveen especialmente por unidad de mano de obra o trabajo.

### **Productividad = Salida/ Entradas**

**Entradas:** Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.  
**Salidas:** Productos.

Donde se considera que un ente es mayor productivo cuando logra:

- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida más rápido que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

En el caso de los servicios de transporte de valores, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de viajes otorgados por hora/entregas realizadas. La productividad se mediría a partir del costo por viaje, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el empleado a ese viaje, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser combustible, seguridad, etc.

En las empresas de servicios que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

### **Productividad = Número de unidades realizadas / Insumos empleados**

Este modelo se aplica muy bien a una empresa de servicios que proporcione un conjunto homogéneo de servicios. Sin embargo, muchas empresas modernas se enfocan a una gran variedad de servicios. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en diversidad de servicios y su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de " centros de utilidades " que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

### **Productividad = Servicios prestados (SP) equipo a + SP equipo b + SP equipo N.../los Insumos empleados**

Otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

### **Productividad = Ventas netas de la empresa /Salarios pagados**

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un servicio también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás servicios de la empresa.

En efecto si un servicio satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros servicios de la misma firma; si el cliente ha quedado insatisfecho con un servicio se verá inclinado a no volver a comprar otros

servicios de la misma firma e inclusive a transmitir la mala atención percibida a otros clientes potenciales.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

$$P= 100*(Productividad Observada) / (Estándar de Productividad)$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

### **INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD**

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

#### **EFICACIA:**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.



La eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: CALIDAD DEL SISTEMA.

"Eficacia" es hacer las cosas debidas. Es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz". Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

"Eficacia" es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos.

Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

### **EFFECTIVIDAD:**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos

efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo. Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción. Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional. El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo. Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Podemos considerar que la base para lograr el aumento de la efectividad, son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad. Aumento de la calidad. Ahorro de recursos.

### **EFICIENCIA:**

"Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

Consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo "y "Tiempo ".

"Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

"Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de

alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio".

La eficiencia como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo añadiendo a la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos.

**Eficiencia social:** Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

**Eficiencia económica:** Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional. Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.
5. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno

brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la PRODUCTIVIDAD. INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de las empresas de servicios son: el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros. El instructor de la población trabajadora son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano Factores Externos:
- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

Los indicadores que se toman en cuenta son:

### **Indicadores de Servicio:**

- % de solución de la petición del cliente en el primer contacto.
- % cumplimiento de atención en el tiempo de respuesta.
- Calidad en el servicio Ofrecido en Llamadas o Visitas realizadas a los diferentes puntos de contacto, mediante encuestas de satisfacción con proveedor

- Tiempo de respuesta en el servicio
- Calidad en el servicio
- Solución del tramite
- Menú de Audio respuesta

### **Disponibilidad en:**

- Señal
- Cobertura
- Transmisión de Datos

### **Calidad en:**

- Comunicación
- Bajo porcentaje de Bloqueo
- Rapidez en establecimiento de llamada

### **Productividad de los ejecutivos:**

- Número de llamadas o visitas atendidas
- Tiempos de jornada, trabajados, disponibles y auxiliares.

### **Productividad del personal**

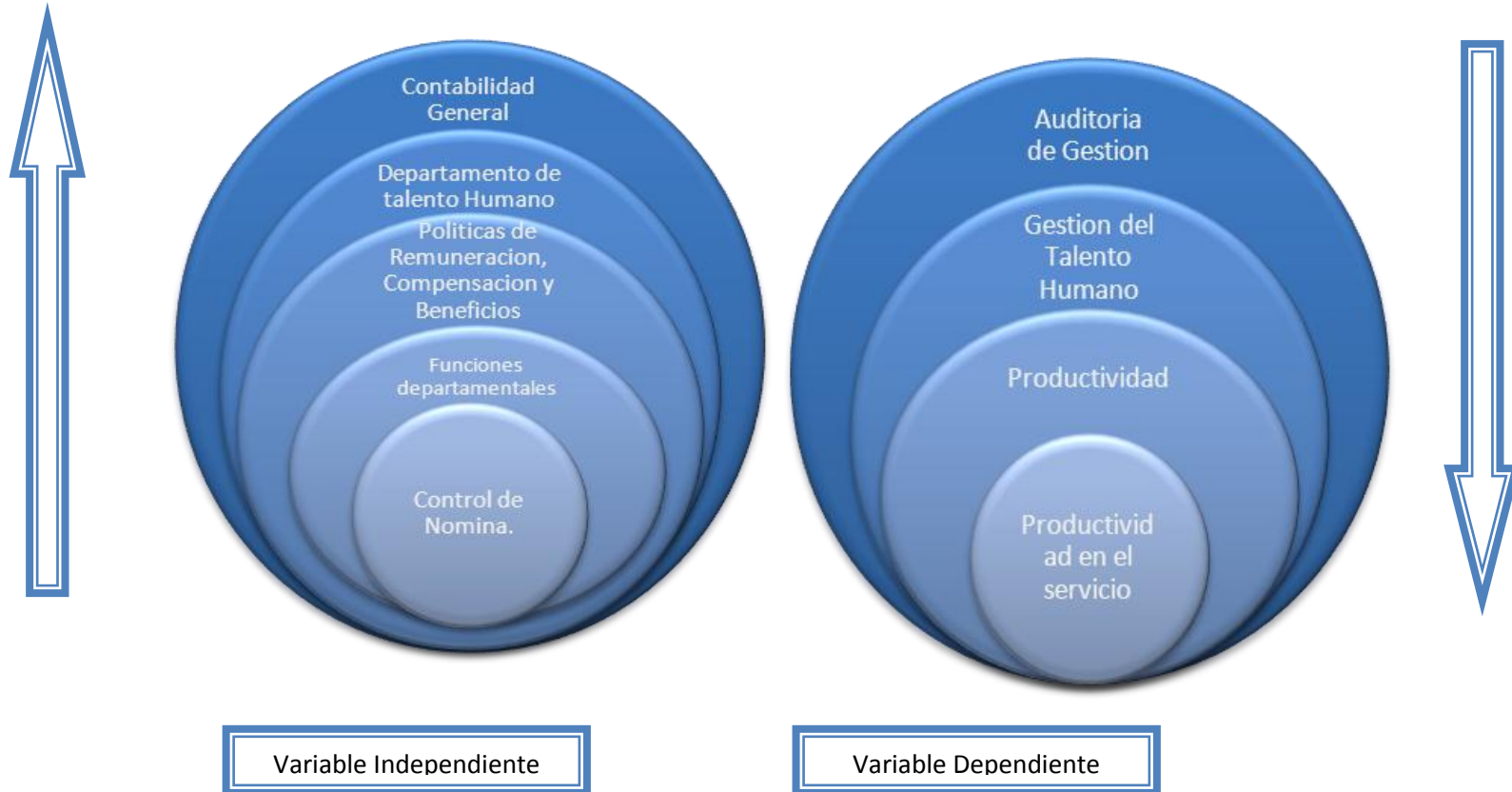
- Calidad en el servicio otorgado, Calificación de los exámenes realizados en cuanto a conocimiento de los diferentes procesos.
- \$ inversión de capacitación

En varias de las áreas la productividad está siendo impulsada a través de la alineación de los objetivos mediante esquemas basados en BSC, lo cual habilita al personal a compartir el logro de mayores resultados logrando la sinergia y alineación de las áreas hacia la estrategia de la organización.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables, uno de los indicadores más importantes dentro de las empresas es el nivel de disponibilidad del servicio ofrecido a los clientes.

## Gráficos de inclusión interrelacionados

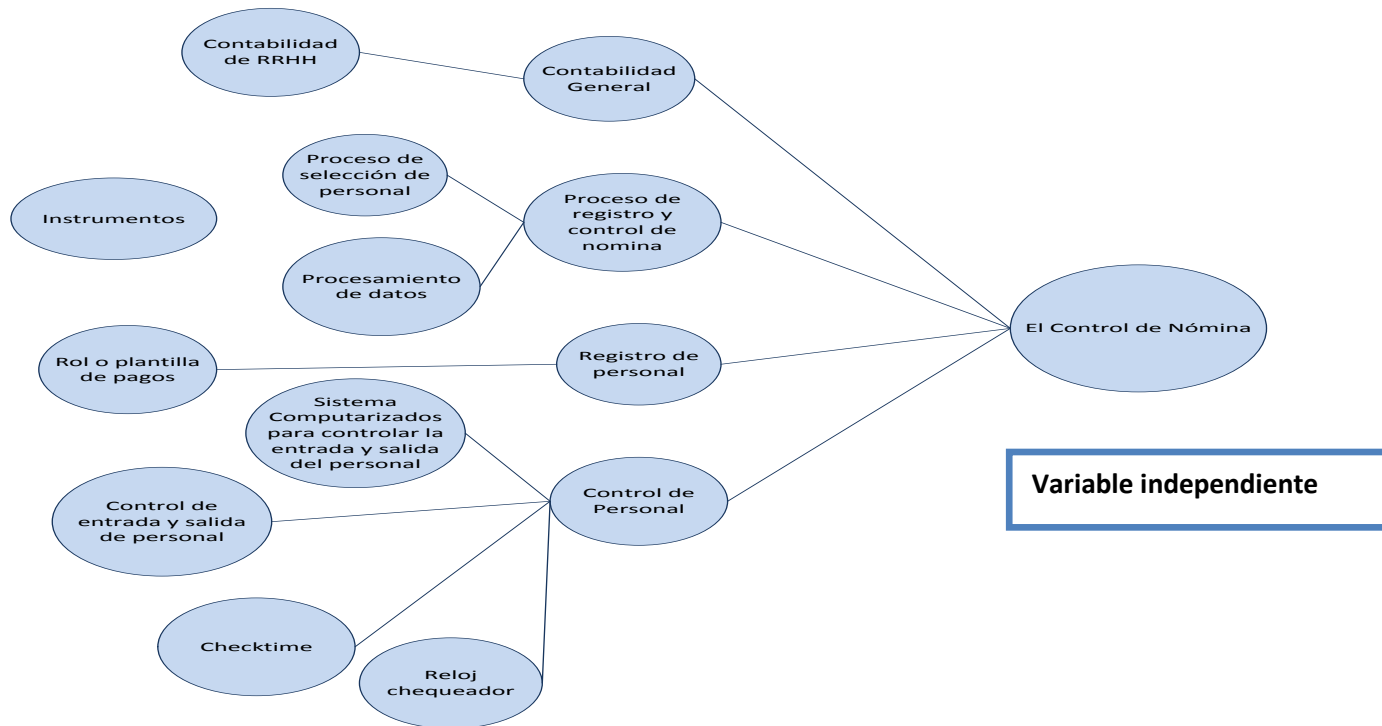


Fuente: Empresa FORTIUS (2012)  
Elaborado por: Andrea Solórzano



- Subordinación conceptual **VARIABLE INDEPENDIENTE: El control de nómina**

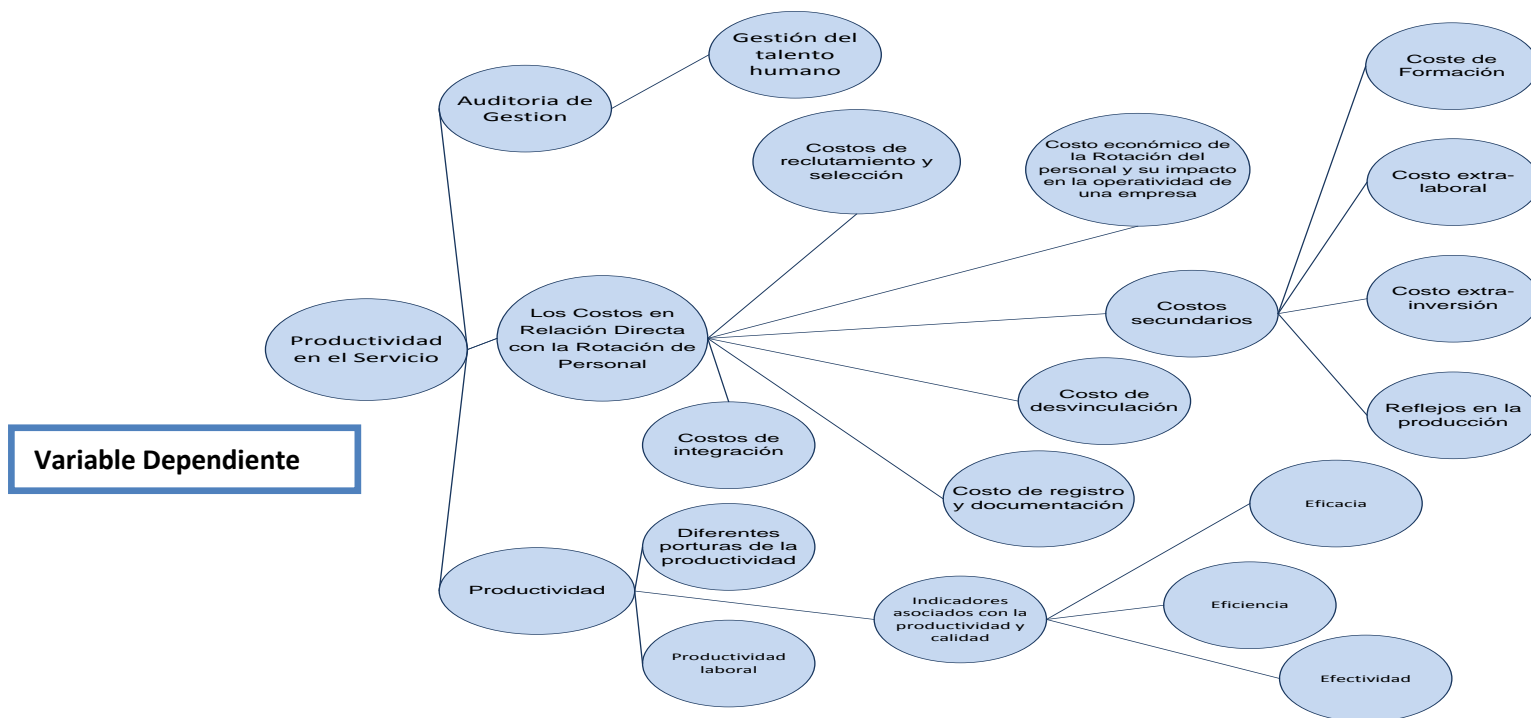
**GRÁFICO N. 4**



Fuente: Empresa FORTIUS (2012)  
Elaborado por: Andrea Solórzano

- VARIABLE DEPENDIENTE: Reducida Productividad

GRÁFICO N. 5



Variable Dependiente

Fuente: Empresa FORTIUS (2012)  
Elaborado por: Andrea Solórzano

## 2.5. HIPÓTESIS

El control de nómina incide en la productividad de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.

### 2.5.1. Elementos de la hipótesis

- **Variable independiente:** control de nómina
- **Variable dependiente:** productividad
- **Unidad de observación:** Empresa FORTIUS Cía. Ltda.
- **Términos de relación:** incide en la.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE

La presente investigación es predominantemente cualitativa.

Según **(Fernández, 2012)**, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. Surge como alternativa al paradigma racionalista puesto que hay cuestiones problemáticas y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su existencia desde la perspectiva cuantitativa. Esta visión paradigmática pretende explicar los fenómenos desde la interpretación subjetiva de las personas. La realidad que interesa es la que las propias personas perciben como importante.

Según **(Castro, 2007)**, algunas de las características del Paradigma Cualitativo son:

- Se reconoce la existencia de múltiples realidades y no una realidad única y objetiva sino una construcción o un constructo de las mentes humanas, y por tanto, la verdad está compuesta por múltiples constructos de la realidad.
- Persigue comprender la complejidad y significados de la existencia humana, así como contribuir a la generación de teorías.
- El proceso de investigación es inductivo, es decir, no utiliza categorías preestablecidas, se desarrollan conceptos y establecen las bases de teorías a partir de datos recogidos.

En el presente estudio, utilizará las propiedades y fenómenos cualitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular,

fortalecer y revisar la teoría existente porque los objetivos son conocidos por la población y servirán a más de al investigador a la misma población.

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

### **3.2.1. Investigación de campo**

Según **(Abril, 2011)**, nos dice que es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La presente investigación corresponde a una investigación de campo por cuanto esta se desarrollara en la empresa FORTIUS Cía. Ltda., se ha recorrerá el lugar de los acontecimientos detectando el problema que se encuentra en la empresa, además se tendrá contacto directo con los altos directivos para así recolectar información por medio de entrevistas directas que se realizaran a quienes intervienen de manera directa en el problema latente en la empresa.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según **(Abril, 2011)**, nos dice que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones(fuentes secundarias).

Para tratar aspectos teóricos que apoyen el desarrollo de la investigación, se recurrirá a fuentes de información secundaria como: libros, revistas, documentos, entre otros los cuales proporcionaran la información

necesaria para tratar de una mejor manera el problema y así poder solucionarlo.

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

Según **(Silva, 2009)**, dice que es el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuesta al problema y objetivos planteados.

#### **3.3.1. Investigación exploratoria**

Según **(Álvarez, 2011)**, es aquella que cuando no existe un cuerpo teórico abundante que ilumine el estudio sobre fenómeno observado y los resultados que se obtengan sea un aporte al reconocimiento de los elementos que lo integran.

#### **3.3.2. Investigación descriptiva**

Según **(Álvarez, 2011)**, es aquella que cuando se señala cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno o evento, cuando se busca especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar

#### **3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)**

Según **(Álvarez, 2011)**, es aquella que pretende hacer ver o determinar el grado de relación que pueden tener dos o más variables en una investigación.

Este tipo de investigación nos será útil ya que tenemos que asociar las variables dependiente e independiente y tenemos que medir el grado de

relación que ellas tienen para poder encontrar la solución a nuestro problema.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

Según **(Hernández, 2011)** dice que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, podemos decir que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población posee una característica común la cual estudia y da origen a los datos.

**TABLA N. 2**  
**Nómina de la Empresa FORTIUS CÍA. LTDA., 2012**

<b>Nº</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>
<b>1</b>	GUAYAS	114
<b>2</b>	PICHINCHA	68
<b>3</b>	AZUAY	13
<b>4</b>	IMBABURA	12
<b>5</b>	TUNGURAHUA	18
<b>6</b>	CHIMBORAZO	12
<b>7</b>	EL ORO	12
<b>8</b>	MANABI	20
<b>9</b>	SANTA ELENA	13
<b>10</b>	STO DGO	7
<b>11</b>	GALAPAGOS	3
<b>12</b>	LOS RIOS	6
<b>TOTAL</b>		<b>298</b>

Fuente: Departamento de Talento humano (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

### 3.3.2. Muestra

En el presente trabajo de investigación si es necesario tomar una muestra ya que por el tiempo y el recurso humanos no es posible realizar la investigación con toda la población debido a que se encuentran en varias localidades y tienen distintos horarios.

Según **(Abril, 2011)**, nos dice que el muestreo al azar es aquel que en todo elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser parte de la muestra y se estructura siguiendo el procedimiento de la rifa o lotería; es decir se numera la población; luego se elaboran papeletas con los mismos números y se los deposita en una ánfora, para luego ser extraídas una por una, hasta conformar la muestra deseada; se comparan los números con la lista de la población y se recoge información de aquellos elementos.

#### **FÓRMULA POBLACIÓN FINITA**

n = Muestra

N = Es el tamaño de la población

e = (error en %)

p = Es la proporción de elementos que tiene la característica (si se desconoce  $p=0.5$ )

q= Es la proporción de elementos que tiene la característica ( $q=1-p$ )

NC = Nivel de Confianza (%)

Z = unidades estándar



Datos:

$$N = 298$$

$$e = 0.10$$

$$NC = 95\% \Rightarrow z = 1.96$$

$$p = 0.5, q = 0.5$$

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{298(0.5)^2 1.96^2}{(298-1)0.05^2 + (0.5)^2 1.96^2} \quad n = 168$$

En conclusión al aplicar la fórmula del cálculo de la muestra se obtuvo la cantidad de 168 personas las cuales serán escogidas a través de un muestreo estratificado.

A continuación detallo la tabla de muestreo que resulto después de la aplicación de las siguientes fórmulas:

Datos:

$$n1 = \frac{Nh}{N} * n$$

$$n4 = \frac{33}{298} * 168 = 19$$

$$n1 = \frac{130}{298} * 168 = 73$$

$$n2 = \frac{110}{298} * 168 = 62$$

$$n3 = \frac{25}{98} * 168 = 14$$

**TABLA N. 3**

**MUESTREO ESTRATIFICADO**

<b>AFIJACIÓN PROPORCIONAL</b>				
<b>ESTRATOS</b>		<b>h</b>	<b>Nh</b>	<b>Nh</b>
<b>1</b>	Guayas	114	130	73
	Galápagos	3		
	Sta. Elena	13		
<b>2</b>	Chimborazo	12	110	14
	Imbabura	12		
	Pichincha	68		
	Tungurahua	18		
<b>3</b>	Azuay	13	25	62
	El Oro	12		
<b>4</b>	Los Ríos	20	33	19
	Manabí	7		
	Sto. Domingo	6		
<b>Σ</b>		298	298	168

Fuente: Departamento de Talento humano (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

**TABLA N. 4**

**MUESTREO ESTRATIFICADO**

<b>AFIJACIÓN PROPORCIONAL</b>			
<b>ESTRATO 1</b>	<b>Nh</b>	<b>h</b>	<b>n</b>
<b>Guayas</b>	114	73	64
<b>Galápagos</b>	3		2
<b>Sta. Elena</b>	13		7
<b>Σ</b>	130	73	73

$$n1 = \frac{114}{130} * 73 = 64$$

$$n2 = \frac{3}{130} * 73 = 2$$

$$n3 = \frac{13}{130} * 73 = 7$$

Fuente: Departamento de Talento humano (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

**TABLA N. 5**  
**MUESTREO ESTRATIFICADO**

$$n1 = \frac{12}{110} * 62 = 7$$

$$n3 = \frac{68}{110} * 62 = 38$$

$$n4 = \frac{18}{110} * 62 = 10$$

AFIJACIÓN PROPORCIONAL			
ESTRATO 2	Nh	h	N
Chimborazo	12	62	7
Imbabura	12		7
Pichincha	68		38
Tungurahua	18		10
$\Sigma$	110	62	62

Fuente: Departamento de Talento humano (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

**TABLA N. 6**  
**MUESTREO ESTRATIFICADO**

$$n1 = \frac{13}{25} * 14 = 7$$

$$n2 = \frac{12}{25} * 14 = 7$$

AFIJACIÓN PROPORCIONAL			
ESTRATO 3	Nh	h	n
Azuay	13	14	7
El Oro	12		7
$\Sigma$	25	14	14

Fuente: Departamento de Talento humano (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

**TABLA N. 7**  
**MUESTREO ESTRATIFICADO**

AFIJACIÓN PROPORCIONAL			
ESTRATO 4	h	Nh	n
Los Ríos	20	19	12
Manabí	7		4
Sto. Domingo	6		3
$\Sigma$	33	19	19

$$n1 = \frac{20}{33} * 19 = 12$$

$$n2 = \frac{7}{33} * 19 = 4$$

$$n3 = \frac{6}{33} * 19 = 3$$

Fuente: Departamento de Talento humano (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según **(Saldaño, 2009)**, nos dice que una definición operacional está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. En la definición operacional se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto, y para ello se deberá hacer una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación.

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas deben ser compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, al tipo de investigación que se realiza. Estas técnicas, en líneas generales, pueden ser cualitativas o cuantitativas.

### 3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

TABLA N. 8

VARIABLE INDEPENDIENTE: EL CONTROL DE NOMINA				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TEMAS BÁSICOS	TÉCNICAS
<p><b>El control de nómina es fomentar la eficiencia operacional por el departamento de talento humano procesando todos los aspectos relacionados con el personal, los cuales son entre otros reclutamiento y selección, ingreso de personal, entrenamiento y desarrollo, control de asistencia y horas trabajadas, beneficios por vacaciones y otras prestaciones, cumplimiento de obligaciones gubernamentales y préstamos al personal.</b></p>	Procesos	$\frac{\text{Total utilizado en selección y contratación}}{\text{Total presupuestado}}$	<p>¿El reclutamiento del personal es el adecuado?</p> <p>¿Para el inicio de sus actividades en la empresa tiene usted cuenta con procedimientos de inducción?</p> <p>¿En qué frecuencia recibe capacitaciones?</p>	<p><b>Encuesta a empleados Anexo 3</b></p>
		$\frac{\text{Empleados que conocen el contrato de trabajo}}{\text{Total de Empleados}}$		
	Registros	$\frac{\text{Número de personas satisfechas capacitadas}}{\text{Número de personas capacitadas}}$	<p>¿Por qué cree usted que se cometen errores en su rol mensual?</p>	
	Controles	$\frac{\text{Total de errores cometidos en el rol}}{\text{Total de pagos efectuados en el período}}$	<p>¿El control de nómina que utiliza la empresa?</p> <p>¿Piensa usted que debería existir una herramienta de gestión para la realización de procesos, registros y controles de nómina?</p>	
		$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$		
		$\frac{\text{Empleados que conocen políticas y procedimiento.}}{\text{Total de Empleados}}$		

Elaborado por: Andrea Solórzano

Fuente: Empresa FORTIUS (2012)

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

**TABLA N. 9**

Variable independiente: PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FORTIUS				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
<p><b>La productividad es la relación económica entre ventas (servicio obtenido) y el coste de personal. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. Permitiendo evaluar la Eficiencia, Eficacia, y Efectividad de los resultados de la gestión frente a los objetivos.</b></p>	Eficiencia	$\frac{\text{Total de rectificaciones}}{\text{Total de errores}}$	¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?	Encuesta a los Empleados( VER ANEXO3)
	Eficacia	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Propuestos}}$	¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos?	
		$\frac{\text{Total de renuncias}}{\text{Total de empleados}}$	¿Considera usted que la productividad de los empleados varía de acuerdo a su remuneración mensual?	
		$\frac{\text{Servicios Producidos}}{\text{Recursos Utilizados}}$	¿De qué manera satisface los controles de nómina en la productividad de la empresa?	
Efectividad	$\frac{\text{Trabajadores más de un año}}{\text{Total de trabajadores}}$	<p>¿Considera usted que las tareas encomendadas a cada uno de los empleados, debe tener evaluaciones periódicas para determinar falencia y corregir errores?</p> <p>¿Su nivel de compromiso con la empresa es?</p>		

Fuente: Empresa FORTIUS (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

## **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Metodológicamente para **(E., 2002)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

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

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Los sujetos a ser investigados son, la Jefa de Talento humano quien es la encargada de procesar los roles y pago de sueldos y el personal operativo que serán constituidos como población de la presente investigación.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

La técnica a ser utilizada es la encuesta a través de dos cuestionarios.

Según **(Navia, 2013)**, la encuesta es una herramienta que cuando es elaborada, diseñada y aplicada científica y rigurosamente permite obtener información relevante sobre qué está pasando con la población.

**Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** Según **(Muñoz, 2013)**, El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos

que interesan en una investigación evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

La encuesta la define el **Prof. García. Ferrado** como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”

**TABLA N. 10**  
**Procedimiento de recolección de información**

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? A través del Método Analítico
	¿Dónde? En los predio de la empresa Fortius. Cía. Ltda.,
	¿Cuándo? El jueves 18 de abril de 2013

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Andrea Solórzano

Según **(Abril, 2011)**, En el método analítico se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales.



Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

**TABLA N. 11**  
**Cuantificación de resultados**

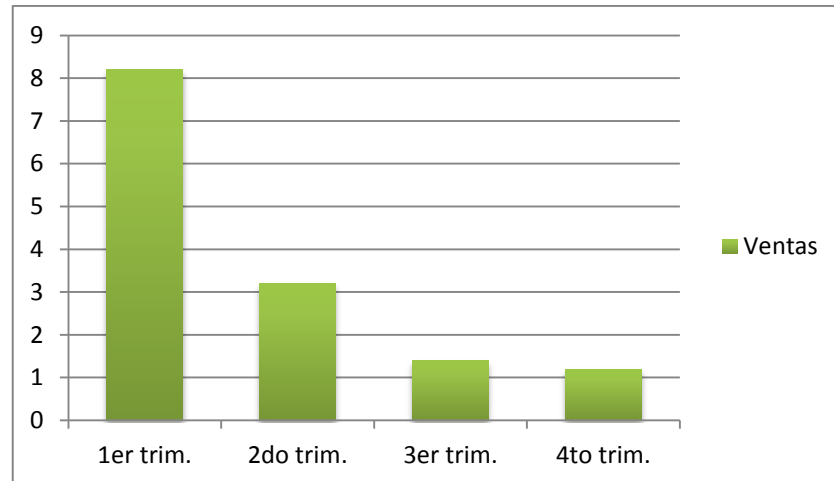
CONDICION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI			
NO			
TOTAL			

Fuente: Investigación de Campo (2012)

Elaborador por: Andrea Solórzano

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de gráfico a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

**GRÁFICO N. 6**



Fuente: Investigación Científica (2012)

Elaborador por: Andrea Solórzano

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** El posible método estadístico de comprobación de hipótesis a ser utilizado en el desarrollo de la investigación es el Software Libre R.

Tomando como referencia a la **Enciclopedia Libre, Wikipedia (2011)**, nos dice que **R** es un lenguaje y entorno de programación para análisis estadístico y gráfico.

Se trata de un proyecto de software libre, resultado de la implementación GNU del premiado lenguaje S. R y S-Plus -versión comercial de S- son, probablemente, los dos lenguajes más utilizados en investigación por la comunidad estadística, siendo además muy populares en el campo de la investigación biomédica, la bioinformática y las matemáticas financieras. A esto contribuye la posibilidad de cargar diferentes bibliotecas o paquetes con finalidades específicas de cálculo o GRÁFICO N.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1. Análisis de los resultados**

Para efectos de cumplir con la metodología propuesta en el Capítulo III, en relación al plan de Recolección de Información y procesamiento de la información, se aplicó la técnica de la encuesta a través del cuestionario dirigida al personal administrativo, personal productivo y ventas, que laboran en la empresa de FORTIUS Cía. Ltda., se realizó la tabulación respectiva y las demás actividades que este Capítulo requiere, para dar mayor significación a la propuesta final, que se pretende establecer como resultado del trabajo.

Se detalla los resultados obteniendo de las encuestas, las mismas que serán representadas mediante cuadros y el respectivo análisis e interpretación de acuerdo a cada pregunta formulada en el cuestionario el cual se adjunta como anexos.

## 4.2. Interpretación de datos

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE FORTIUS CIA. LTDA.

Pregunta:

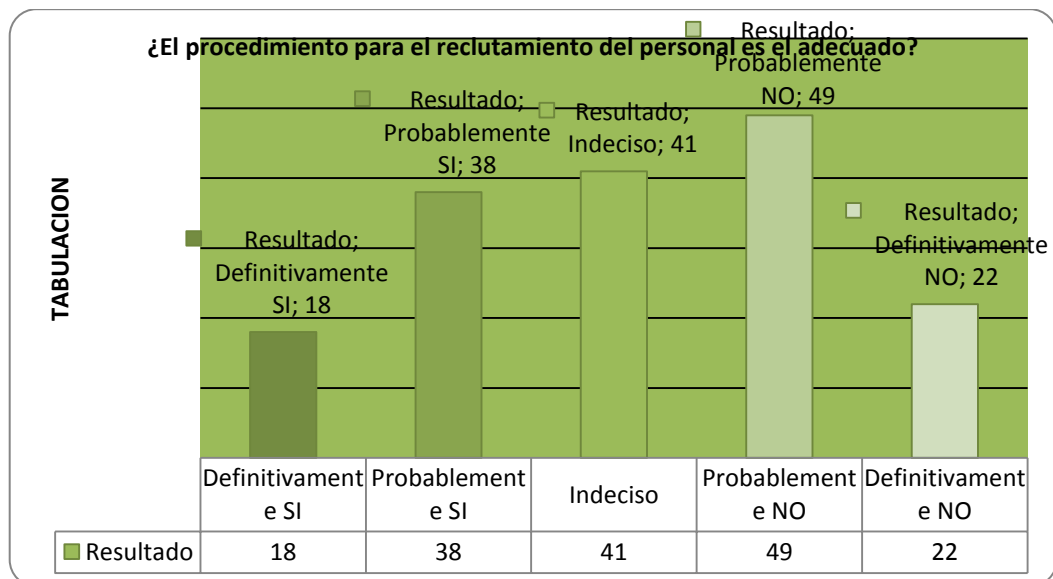
1. ¿El reclutamiento del personal es el adecuado?

Tabla N. 12  
RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Definitivamente SI	18	11%
Probablemente SI	38	23%
Indeciso	41	24%
Probablemente NO	49	29%
Definitivamente NO	22	13%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

GRÁFICO N. 7



Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

Análisis

De los 168 encuestados, los 18 que representan el 11% manifiestan que definitivamente si existe un procedimiento adecuado para el reclutamiento del personal en tanto que 38 encuestados que representa el 23% manifiesta que probablemente sí; sin embargo el 24% se muestra indeciso en su respuesta, por otro lado 49 de los encuestados que representan el 29% explican que probablemente no existen procedimientos adecuados para el reclutamiento del personal y 22 personas opinan que definitivamente no existen tales procedimientos .

### **Interpretación**

Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que existe un error al momento de contratación de personal, debido a que desconocen los procedimientos de reclutamiento, se recomienda realizar una plantilla que permita realizar una acertada gestión de la contratación de acuerdo al cargo y función, que cubra la necesidad.

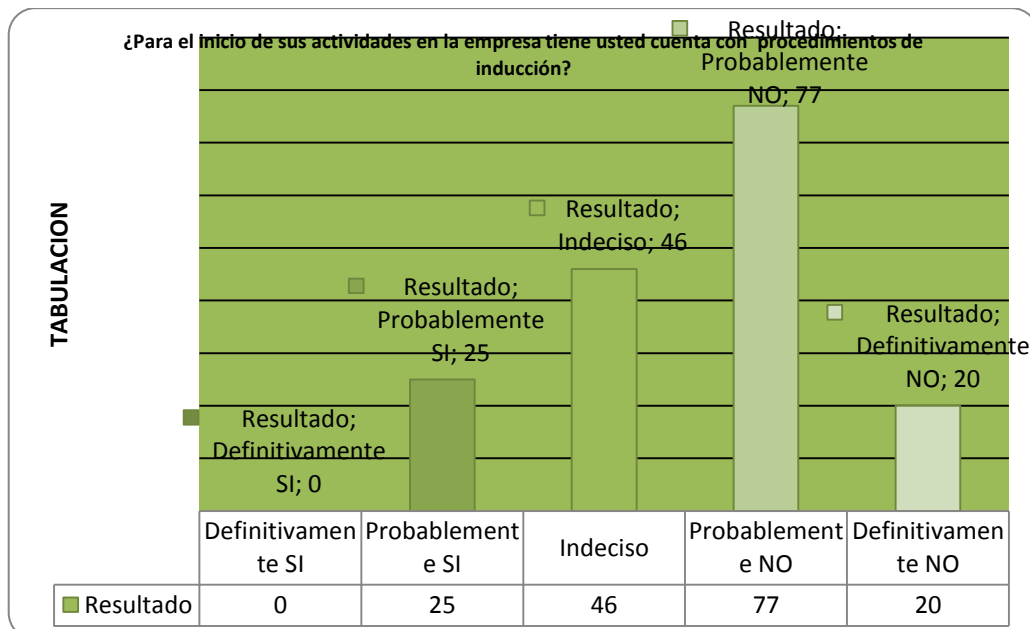
2. ¿Para el inicio de sus actividades en la empresa tiene usted cuenta con procedimientos de inducción?

**Tabla N. 13**  
**PROCEDIMIENTOS DE INDUCCION**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Definitivamente SI	0	0%
Probablemente SI	25	15%
Indeciso	46	27%
Probablemente NO	77	46%
Definitivamente NO	20	12%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 8**



Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

## **Análisis**

De los 168 encuestados, los 25 que representan el 15% manifiestan que probablemente sí la empresa cuenta con procedimientos de inducción en tanto que el 27% se muestra indeciso en su respuesta, por otro lado 77 de los encuestados que representan el 46% explican que probablemente no procedimientos de inducción y 20 personas que representan el 12% opinan que definitivamente no existen tales procedimientos.

## **Interpretación**

Las personas que han sido sujetas a la encuesta manifiestan que no reciben un proceso de inducción para las tareas encomendadas por parte de la empresa, la mayoría manifiesta que el trabajo lo realizan por experiencias pasadas en otros trabajos similares, se recomienda realizar manuales de función que determinen la función de cada uno de los empleados, tanto en el sector operativo y administrativo.



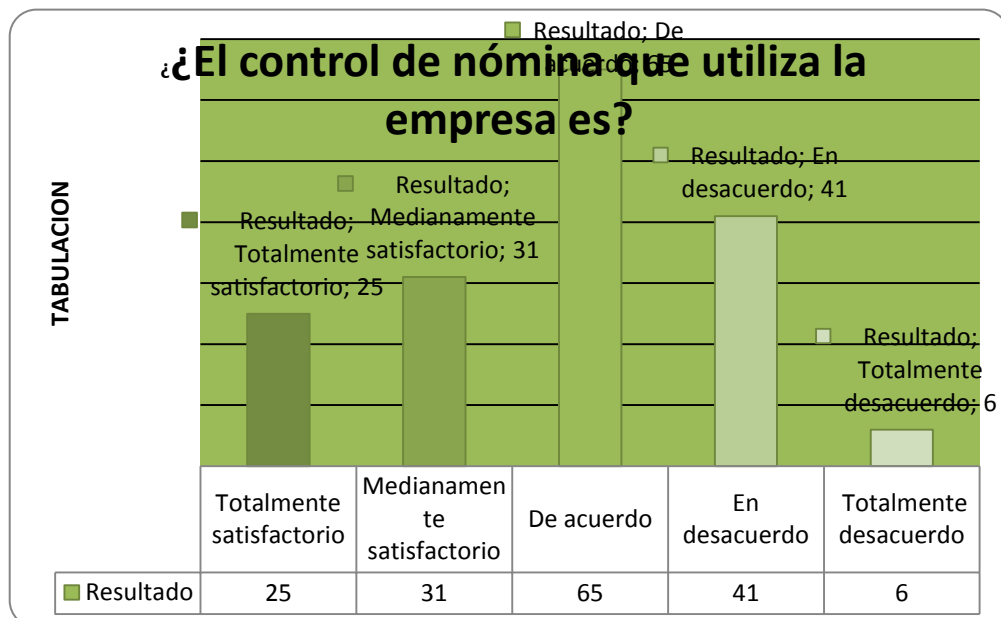
### 3. ¿El control de nómina que utiliza la empresa es?

**Tabla N. 14**  
**CONTROL DE NÓMINA**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Totalmente satisfactorio	25	15%
Medianamente satisfactorio	31	18%
De acuerdo	65	39%
En desacuerdo	41	24%
Totalmente desacuerdo	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta (2013)  
**Elaborado Por:** Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 9**



**Fuente:** Encuesta (2013)  
**Elaborado Por:** Andrea Solórzano

### Análisis

De los 168 encuestados, los 25 que representan el 15% se sienten totalmente satisfechos con el departamento de Talento humano, en tanto 31 personas que es 18% dicen que es medianamente satisfactorio; 65 personas que representa el 39% se encuentran de acuerdo con la función, por otro lado 41 de los encuestados que representan el 24% explican que están en desacuerdo con la función del departamento y 6 personas que representan el 4% opinan que se encuentran totalmente en desacuerdo con dichas funciones.

### **Interpretación**

Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que el control de nómina no es aceptable, debido a que muchas veces se han presentado errores en el pago de remuneración mensual, no existe una segregación de funciones, además no cuentan con una adecuada inducción al personal nuevo, se recomienda realizar un modelo de gestión que permita controlar la nómina y por medio de este se tome decisiones adecuadas y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de la empresa, y así alcanzar los objetivos planteados.

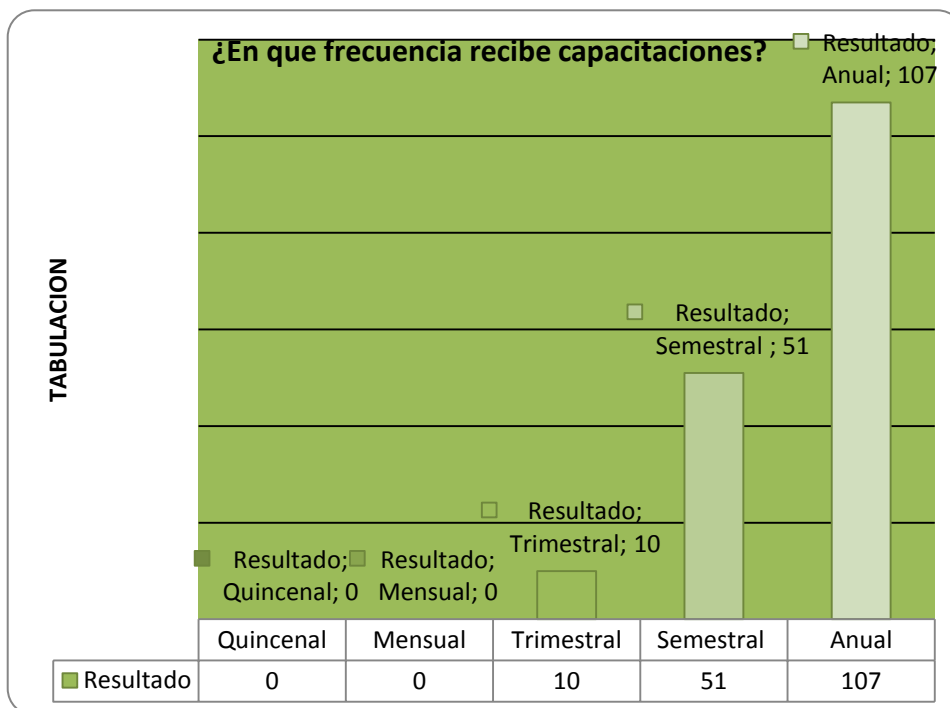
#### **4. ¿En qué frecuencia recibe capacitaciones?**

**Tabla N. 15**  
**CAPACITACIONES**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Trimestral	10	6%
Semestral	51	30%
Anual	107	64%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 10**



Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

**Análisis**

De los 168 encuestados, 10 personas que representan el 6% expresan que reciben capacitaciones cada trimestre, en tanto 51 personas que es 30% dicen las reciben cada seis meses; 107 personas que representa el 64% se dicen que las reciben una vez al año.

### **Interpretación**

Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que reciben capacitaciones una vez al año por lo que se recomienda realizar programas de capacitación trimestral en cada área, capacitaciones que ayudaran a la obtención de nuevos conocimientos y técnicas que serán reflejados en la optimización de recursos aumentando la productividad de la empresa.

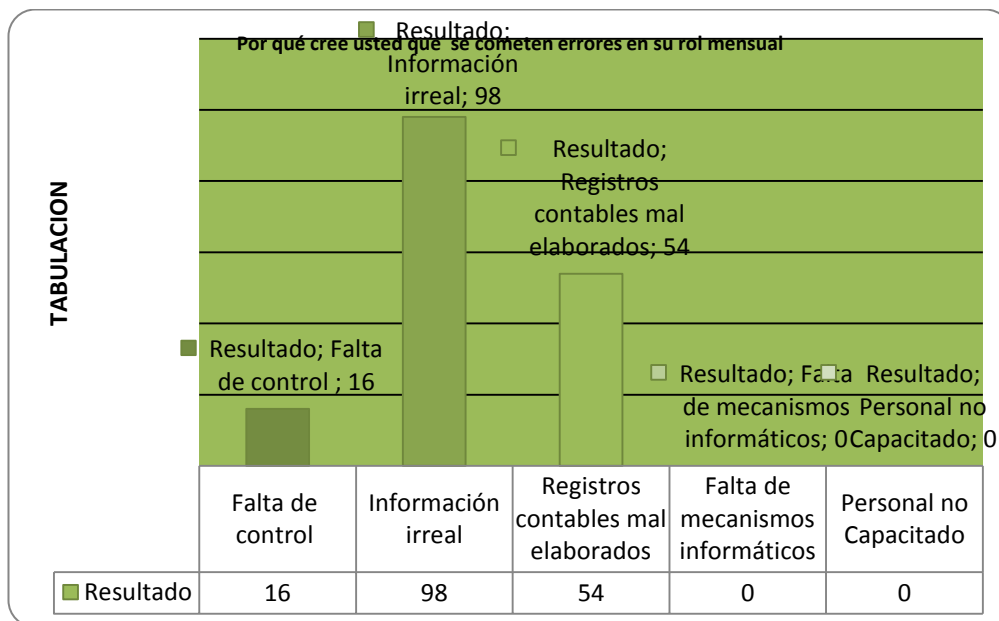
**5. ¿Por qué cree usted que se cometen errores en su rol mensual?**

**Tabla N.16**  
**ERRORES EN EL ROL**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Falta de control	16	10%
Información irreal	98	58%
Registros contables mal elaborados	54	32%
Falta de mecanismos informáticos	0	0%
Personal no Capacitado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta (2013)  
**Elaborado Por:** Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 10**



**Fuente:** Encuesta (2013)  
**Elaborado Por:** Andrea Solórzano

**Análisis**

De los 168 encuestados, 16 personas que representan el 10% expresa que es debido a la falta de control, en tanto 98 personas que es 58% dicen es por la información irreal existente; 54 personas que representa el 32% se dicen que debe ha registros contables mal elaborados.

### **Interpretación**

Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que han tenido errores en la remuneración mensual que perciben, esto se debe a la información que propicia el departamento financiero de cada uno de los empleados de las horas trabajadas, además los errores al momento de registrar, se recomienda realizar que el registro sea automatizado, es decir que el sistema determine las horas y días trabajados.

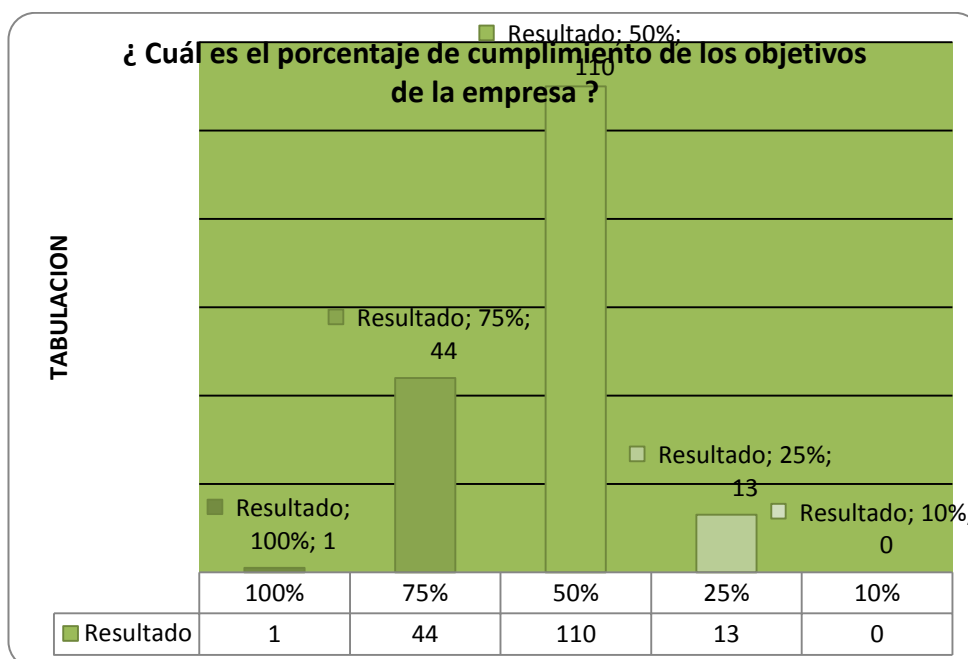
### **6. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

**Tabla N. 17**  
**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
100%	1	1%
75%	44	26%
50%	110	65%
25%	13	8%
10%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 12**



Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

## Análisis

De los 168 encuestados, 1 persona que representan el 1% expresa que se cumple al 100% los objetivos trazados en la empresa, en tanto 44

personas que es el 26% dicen que en un 75%; 110 personas que representa el 65% se dicen que solo se cumplen en un 50%, 13 personas que representan el 8% solo piensan que se cumplen en un 25%.

### **Interpretación**

En la empresa Fortius Cía. Ltda., las personas encuestadas manifiestan que los objetivos planteados en la empresa no se cumplen al 100%, debido a la falta de control de cumplimiento y seguimiento de los objetivos, se recomienda realizar planes operativos por área para tener un seguimiento del cumplimiento de los mismos, además a ello formar un grupo de trabajo que esté a cargo de la revisión de los planes elaborados.

**7. ¿Su nivel de compromiso con la empresa es?**

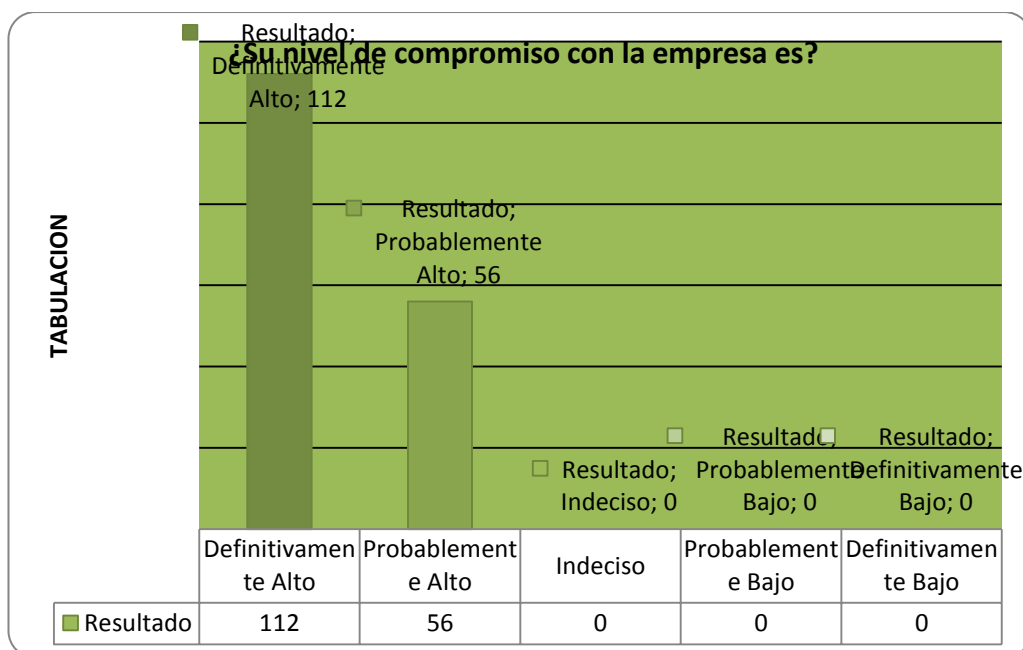
**Tabla N. 18**  
**NIVEL DE COMPROMISO**



Alternativa	Resultado	Porcentaje
Definitivamente Alto	112	67%
Probablemente Alto	56	33%
Indeciso	0	0%
Probablemente Bajo	0	0%
Definitivamente Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

GRÁFICO N. 13



Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

### Análisis

De los 168 encuestados, 112 encuestados que representan el 67% sienten un nivel de compromiso definitivamente alto, en tanto 56 personas que es

el 33% tienen un nivel de compromiso probablemente alto con la empresa.

### **Interpretación**

Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que existe un compromiso total hacia la empresa, lo cual refleja el optimismo de trabajo por parte de los colaboradores de la empresa, se recomienda incentivar a líderes que contribuyan a la obtención de cumplimientos, logros y metas que la empresa se ha propuesto.

**8. ¿Piensa usted que debería existir una herramienta de gestión para la realización de los procesos, controles y registros de nómina?**

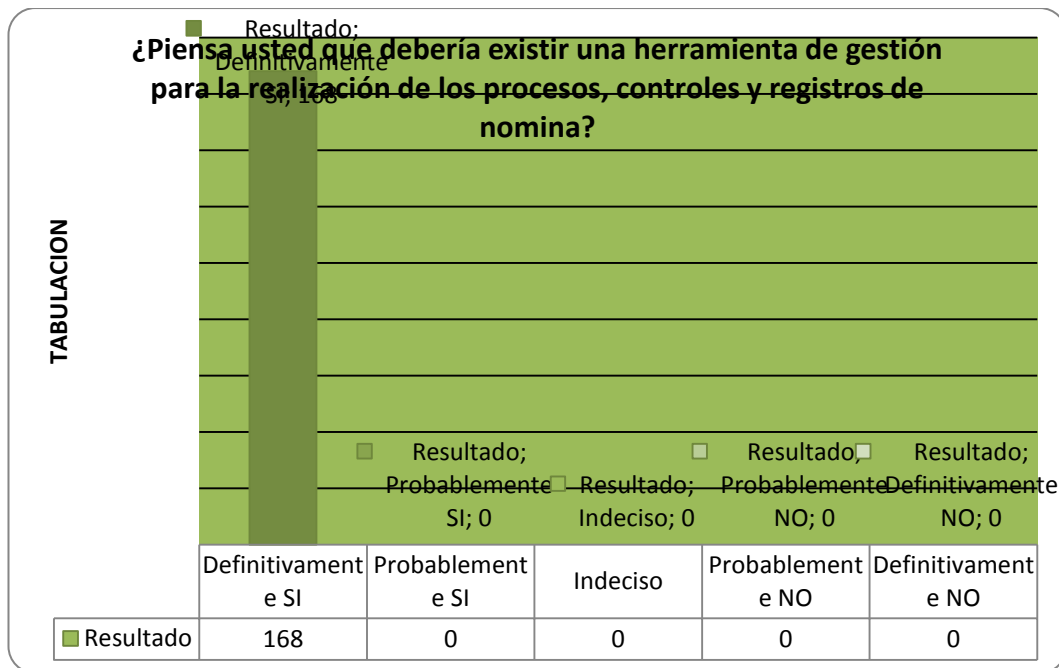
**Tabla N. 19**

## HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Definitivamente SI	168	100%
Probablemente SI	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente NO	0	0%
Definitivamente NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

## GRÁFICO N. 14



Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

## Análisis

De los 168 encuestados, la totalidad manifestó que si debería existir una herramienta de gestión para la realización de los procesos, controles y registros de nómina.

### **Interpretación**

Por lo tanto, la mayoría de encuestados consideran que es necesario la implementación de un modelo de gestión el cual ayudará un alineamiento estratégico, a una integración entre los diversos niveles, se puede utilizar también como una herramienta de comunicación y de control en la cual se puede ir monitoreando el progreso de cada uno de los objetivos de la empresa, además permitirá conocer a la empresa ya que se puede utilizar indicadores financiero y no financieros y así poder controlar los diferentes procesos de la empresa en cuanto al reclutamiento del personal.

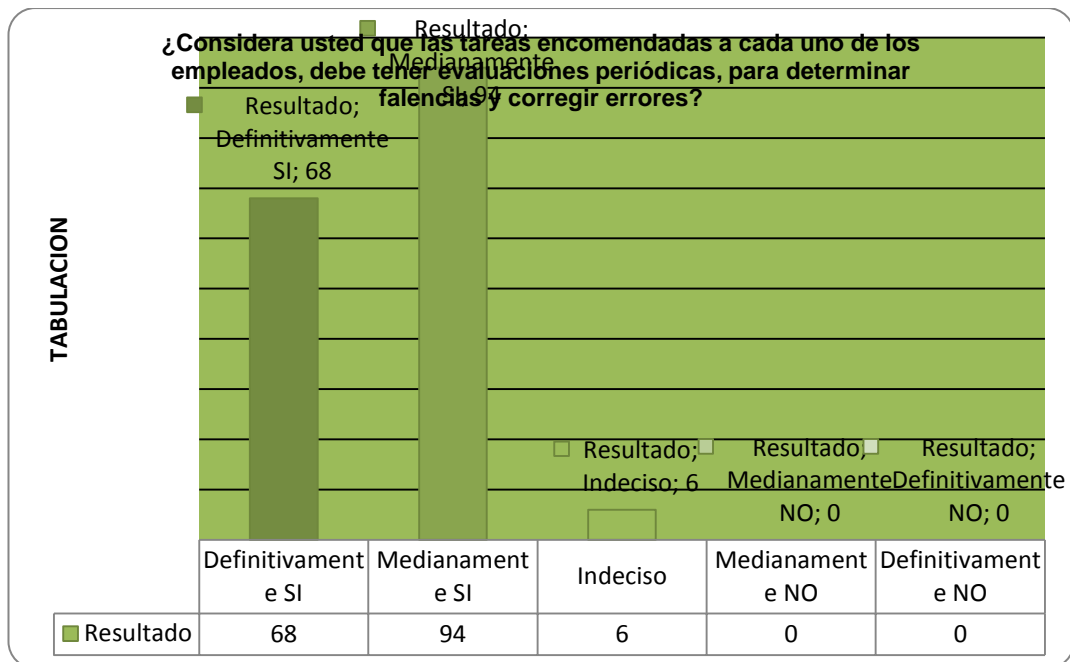
- 9. ¿Considera usted que las tareas encomendadas a cada uno de los empleados, debe tener evaluaciones periódicas, para determinar falencias y corregir errores?**

**Tabla N. 20**  
**EVALUACIONES PERIODICAS**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Definitivamente SI	68	40%
Medianamente SI	94	56%
Indeciso	6	4%
Medianamente NO	0	0%
Definitivamente NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 15**



Fuente: Encuesta (2013)  
Elaborado Por: Andrea Solórzano

**Análisis**

De los 168 encuestados, 68 encuestados que representan el 40% expresan que definitivamente si deberían existir evaluaciones periódicas a las tareas encomendadas, en tanto 94 personas que es 56% dicen que

medianamente si deberían existir dichas evaluaciones; 6 personas se encuentran indecisas.

### **Interpretación**

Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que se debería realizar evaluaciones para el mejoramiento continuo de las actividades que se realiza en la empresa, se recomienda realizar las evaluaciones pero a más de ello, a capacitar por las valencias que refleje dicha evaluación.

### **10. ¿De qué manera satisface los controles de nómina en la productividad de la empresa?**

**Tabla N. 21**  
**PRODUCTIVIDAD**

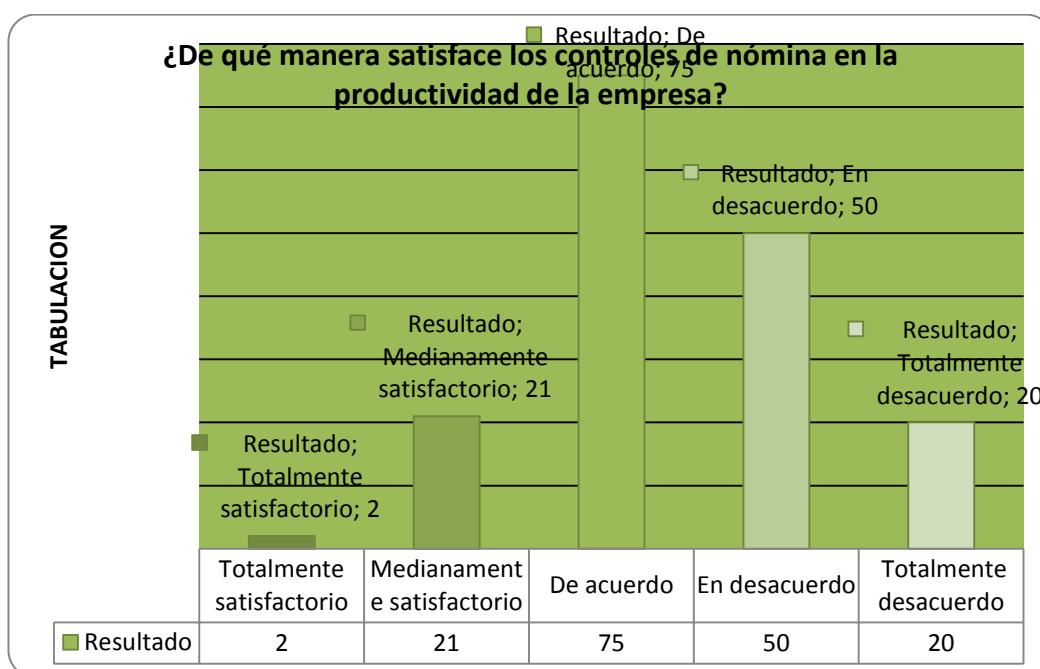
<b>Alternativa</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
--------------------	------------------	-------------------

<b>Totalmente satisfactorio</b>	2	1%
<b>Medianamente satisfactorio</b>	21	13%
<b>De acuerdo</b>	75	45%
<b>En desacuerdo</b>	50	30%
<b>Totalmente desacuerdo</b>	20	12%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta (2013)

**Elaborado Por:** Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 16**



**Fuente:** Encuesta (2013)

**Elaborado Por:** Andrea Solórzano

### **Análisis**

De los 168 encuestados, 2 encuestados que representan el 1% expresan que totalmente satisfactorio la productividad en la empresa, en tanto 21 personas que es 13% dicen que medianamente satisfactorio, en cambio

75 encuestados que representa el 45% se encuentran de manera neutral, 50 personas se encuentran en desacuerdo, finalmente el 12% de los encuestados están totalmente desacuerdo.

### **Interpretación**

Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que los pocos controles existentes no contribuyen a la productividad, por tal motivo la empresa debe crear mayores controles que permitan optimizar recursos con lo cual se puede aumentar los beneficios, y la empresa pueda mejorar su productividad.

## **11. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?**

**Tabla N. 22**  
**RETROALIMENTACIÓN**

<b>Alternativa</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
--------------------	------------------	-------------------

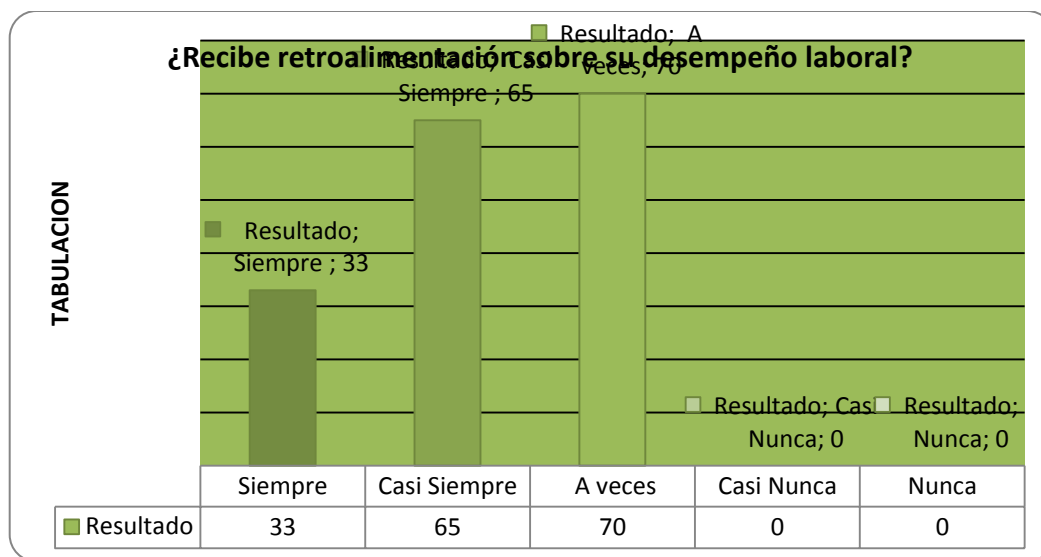


<b>Siempre</b>	33	20%
<b>Casi Siempre</b>	65	39%
<b>A veces</b>	70	42%
<b>Casi Nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta (2013)

Elaborado Por: Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 17**



Fuente: Encuesta (2013)

Elaborado Por: Andrea Solórzano

### Análisis

De los 168 encuestados, 33 encuestados que representan el 20% expresan que siempre reciben retroalimentación, en tanto 65 personas que es 39% dicen que casi siempre existe retroalimentación; 70 personas que representan el 42% se expresan que a veces hay retroalimentación.

## Interpretación

Las personas que han sido a la encuesta manifiesta que medianamente reciben retroalimentación de las actividades que realizan, se recomienda buscar medios de aprendizaje para el personal, con el fin de corregir los posibles errores que posiblemente afecten a la realización del trabajo.

**12. ¿Considera usted que la productividad de los empleados varía de acuerdo a su remuneración mensual?**

**Tabla N.23**

### **PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS**

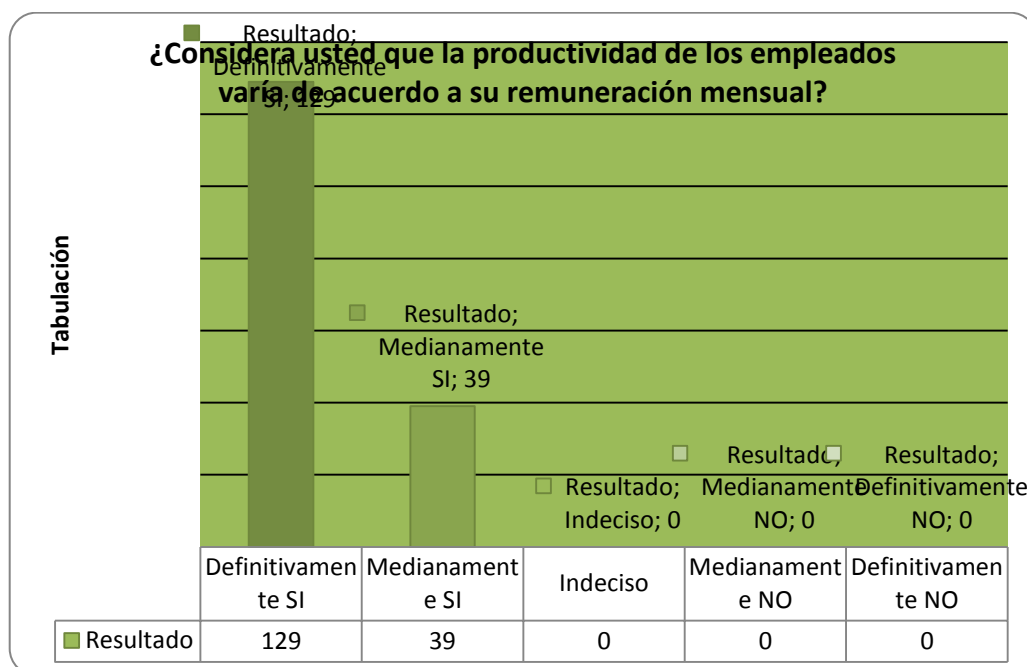
<b>Alternativa</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Definitivamente SI</b>	129	77%

<b>Medianamente SI</b>	39	23%
<b>Indeciso</b>	0	0%
<b>Medianamente NO</b>	0	0%
<b>Definitivamente NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta (2013)

**Elaborado Por:** Andrea Solórzano

**GRÁFICO N. 18**



**Fuente:** Encuesta (2013)

**Elaborado Por:** Andrea Solórzano

**Análisis**

De los 168 encuestados, 129 encuestados que representan el 77% expresan que definitivamente si la productividad de los empleados varía de acuerdo a su remuneración mensual, en tanto 39 personas que es 23% dicen que medianamente si varía de acuerdo a su remuneración mensual.

## **Interpretación**

En la empresa de las personas encuestadas manifiesta que la productividad de los empleados se refleja de acuerdo a la remuneración percibida en cada mes, pero esta se ve afectada por los errores que presenta, restando el valor a recibir, se recomienda realizar los roles con información oportuna y correcta para el pago además incentivar con valores monetarios de acuerdo a la consecución de objetivos, y también de acuerdo al nivel de productividad evaluado periódicamente en la empresa.

## **Conclusión**

Es necesaria una herramienta de gestión que permita controlar la nómina en la Empresa FORTIUS Cía. Ltda., para obtener efectividad en el departamento de talento humano. A la vez que servirá como herramienta al momento de tomar decisiones en cuanto a la optimización de los recursos e incremento de la productividad. En fin son múltiples los beneficios que se obtendrían dicha herramienta, por lo que gerencia debe mirar la relación costo-beneficio que obtendría al realizar esta inversión.

### **4.3. Verificación de la Hipótesis**

#### **Prueba del Chi Cuadrado o Ji Cuadrado (X<sup>2</sup>)**

##### **Tema:**

“Control de nómina y su incidencia en la productividad de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.”

## 1. Planteamiento de las hipótesis:

### Hipótesis alternativa

**Hi:** “Control de nómina si incide en la productividad de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.”

### Hipótesis nula

**Ho:** “Control de nómina no incide en la productividad de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.”

**2. Selección del nivel de significación:** Se utilizará el nivel  $\alpha = 0.05$

**3. Descripción de la Población:** Se extrajo una muestra de 168 personas entre personal administrativo, operativo y de ventas de la empresa FORTIUS Cía. Ltda., a quienes se les aplicó un cuestionario sobre la actividad que contiene dos categorías.

**4. Especificación de las regiones de Aceptación y Rechazo:** Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 5 filas y 2 columnas

$$v = (k-1) (j-1)$$

$$v = (5-1) (2-1)$$

$$v = 4 \times 1 = 4$$

**5. Especificación del Estadístico:** De acuerdo a la tabla de contingencia 4 x 2 utilizaremos la

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(fo - fe)^2}{fe} \right] \quad \text{Fórmula} \quad \text{donde}$$

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

fo = Frecuencias Observadas

fe = Frecuencias esperadas

## 6. Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla N. 24  
FRECUENCIAS OBSERVADAS

Preguntas		Alternativas					
		Totalmente satisfactorio	Medianamente satisfactorio	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	TOTAL
Pregunta 1	¿El control de nómina que utiliza actualmente la empresa es?	25	31	65	41	6	168
Pregunta 2	¿De qué manera satisface los controles de nómina en la productividad de la empresa?	2	21	75	50	20	168
TOTAL		27	52	140	91	26	336

Fuente: Encuesta (2013)

Elaborado Por: Andrea Solórzano

**Tabla N. 25**  
**FRECUENCIAS ESPERADAS**

Preguntas		Alternativas					TOTAL
		Totalmente satisfactorio	Medianamente satisfactorio	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	
Pregunta 1	¿El control de nómina que utiliza actualmente la empresa es?	13.5	26	70	45.5	13	168
Pregunta 2	¿De qué manera satisface los controles de nómina en la productividad de la empresa?	13.5	26	70	45.5	13	168
TOTAL		27	52	140	91	26	336

Fuente: Encuesta (2013)

Elaborado Por: Andrea Solórzano

**Tabla N.26**  
**Cálculo del Chi Cuadrado**

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
25	13.5	11.5	132.25	9.7963
31	26	5	25	0.9615
65	70	-5	25	0.3571
41	45.5	-4.5	20.25	0.4451
6	13	-7	49	3.7692
2	13.5	-11.5	132.25	9.7963
21	26	-5	25	0.9615
75	70	5	25	0.3571
50	45.5	4.5	20.25	0.4451
20	13	7	49	3.7692
<b>336</b>	<b>336</b>	<b>0</b>	$X^2 = \Sigma$	<b>30.6585</b>

Fuente: Encuesta (2013)

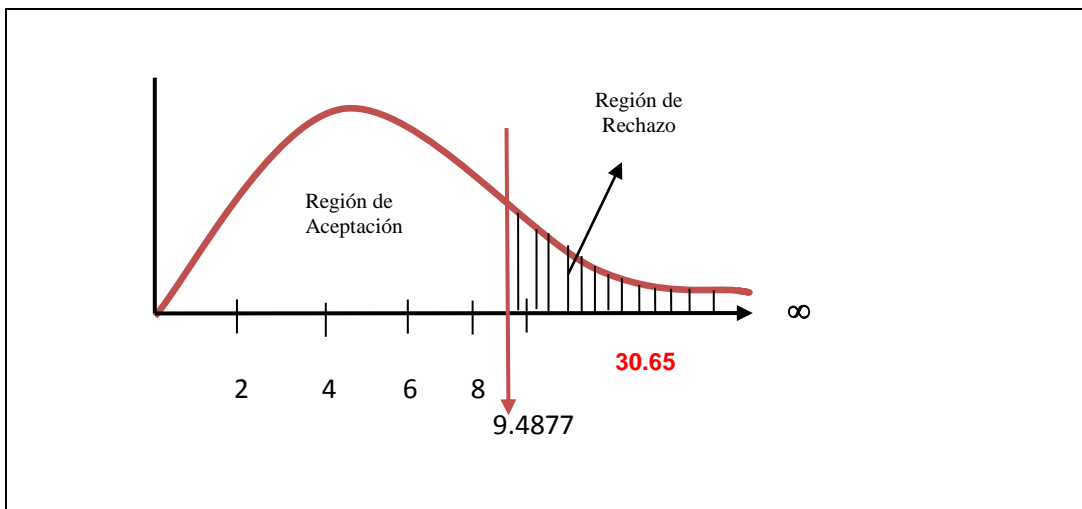
Elaborado Por: Andrea Solórzano

**7. Decisión:**

Para cuatro grados de libertad y un nivel  $\alpha = 0.05$ , se obtiene en la tabla de chi cuadrado 9.4877 y como el valor de chi cuadrado calculado es de 30,6585 se encuentra fuera de la zona de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: "Control de nómina si incide en la productividad de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.,"

La representación gráfica sería:

**GRÁFICO N. 19**  
**REPRESENTACION GRAFICA CHI CUADRADO**



**Fuente:** Encuesta (2013)

**Elaborado Por:** Andrea Solórzano



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

**La presente investigación presenta las siguientes conclusiones:**

- No existe un proceso apropiado para la contratación lo que provoca que el personal contratado no responda al perfil de la empresa.
- No existe un manual de funciones y responsabilidades, por tal razón gran parte del personal en ocasiones desconoce su función.
- En Fortius Cía. Ltda., no se cuenta con un proceso de inducción, la mayoría de los empleados realizan los trabajos sin haberles capacitado, provocando reducción de productividad debido al bajo rendimiento del personal nuevo.
- El control de nómina que existen en la empresa no satisface a los empleados puesto que muchas veces se ha presentado errores en el pago de remuneración mensual.
- No existen capacitaciones frecuentes lo que impide que el personal amplíe sus conocimientos.
- En la empresa Fortius Cía. Ltda., indican que se cumple los objetivos en un 50 %, es decir solo la mitad de lo planteado, debido a una falta de eficacia en la dirección del personal.
- En la empresa existe un nivel bastante aceptable de compromiso hacia la empresa.

- En la empresa la totalidad de los empleados manifiestan que debería existir una herramienta de gestión que contribuyan con el proceso y control de nómina mejorando la productividad.
- En Fortius Cía. Ltda. manifiestan que se debe realizar evaluaciones periódicas para la determinación de errores y poder corregirlos.
- Los pocos controles existentes no permiten obtener productividad en el servicio que brinda la empresa.
- En la empresa se retroalimenta a los empleados en las funciones que realizan.
- En la empresa manifiestan que se debería incentivar al personal mediante el aumento de remuneración mensual.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

**Las recomendaciones son las siguientes:**

- Elaborar procedimientos que permita realizar una acertada gestión de contratación de acuerdo al cargo y función.
- Realizar manuales de función diseñando los cargos o puestos de cada uno de los empleados, tanto en el sector operativo y administrativo.
- Implantar un modelo de gestión que permita controlar la nómina para tomar decisiones adecuadas y oportunas que permitan el

mejoramiento continuo de la empresa, y así alcanzar los objetivos planteados.

- Capacitar al personal en cada área y así permitir el mejoramiento continuo de la empresa y crear incentivos para fomentar el trabajo bajo el cumplimiento de objetivos.
- Automatizar el registro del personal, es decir que el sistema determine las horas y días trabajados con el fin de evitar errores y tener información real y oportuna.
- Verificar el cumplimiento de las actividades que se ejecutan en la empresa, medir la productividad para mejorarla lo que permitirá obtener mayor beneficio y efectividad en el alcance de los objetivos.
- Incentivar al personal para que contribuyan al cumplimiento de, logros y metas que la empresa se ha propuesto.
- Realizar un análisis con indicadores que permitan identificar debilidades puesto que existe compromiso de los empleados pero no una unidad de mando que determine los objetivos a seguir.
- Implementar un modelo de gestión el cual ayudará un alineamiento estratégico, a una integración entre los diversos niveles, el cual se puede ir monitoreando el progreso de cada uno de los objetivos de la empresa, además permitirá conocer a la empresa ya que se puede utilizar como indicador y así poder controlar los diferentes procesos de la empresa en cuanto al reclutamiento del personal.
- Realizar las evaluaciones para ejecutar los cambios respectivos por las falencias que refleje dicha evaluación y buscar medios de

aprendizaje para el personal, con el fin de corregir los errores que afecten la realización del trabajo.

- Evaluar la productividad de la empresa en la actualidad con el fin de proponer objetivos viables que permitan alcanzar la capacidad máxima de la misma.
- Realizar planes operativos por área para tener un seguimiento del cumplimiento de los mismos, realizando una retroalimentación en base a las actividades suscitadas a lo largo de la semana.
- Incentivar a la consecución de objetivos, de acuerdo al nivel de productividad evaluado periódicamente en la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

# PROPUESTA

## 6.1 DATOS INFORMATIVOS

### Título

Diseño de un proceso de mejora para el control de nómina de la empresa FORTIUS CIA. LTDA., que permita incrementar la productividad en el departamento de talento humano

### Institución Ejecutora

- Empresa FORTIUS Cía. Ltda.

### Beneficiarios

- Clientes Internos de FORTIUS Cía. Ltda.
- La empresa FORTIUS Cía. Ltda.

### Ubicación

La investigación se realizará en la empresa FORTIUS Cía. Ltda., sucursal Ambato ubicada en la calle Bartolomé Ruiz 02-35 y Av. Los Shirys.

### Tiempo Estimado para la ejecución

Periodo comprendido entre abril a septiembre del 2013.

### Equipo técnico responsable:

El equipo técnico de esta labor es:

- Investigador: Andrea Solórzano
- Gerente: Sra. Laura García.

- Talento humano

Personal de FORTIUS

## Costo

**Tabla N. 27**  
**COSTO DE LA PROPUESTA**

El costo de la propuesta es:

DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Suministros	30.00	30.00
	\$	\$
Alimentación	90.00	90.00
	\$	\$
Transporte	45.00	45.00
	\$	\$
Servicios Básicos	81.00	81.00
	\$	\$
Ordenador Personal	750.00	750.00
	\$	\$
Imprevistos	99.68	99.68
	\$	\$
<b>Total</b>		<b>1,095.68</b>
		\$

**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

## 6.2 ANTECEDENTES

En FORTIUS Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la actividad complementaria de vigilancia y protección física, móvil y electrónica, la cual se ha visto en la necesidad de obtener información confiable y oportuna para la toma de decisiones, en el departamento de talento humano y en general.

La información obtenida a través de las encuestas realizadas al personal, permite visualizar que la empresa FORTIUS Cía. Ltda., no dispone de un sistema de compensación remuneración y beneficios para el talento humano de la empresa, además no cuenta con una aplicación de indicadores de gestión para identificar errores en los procesos de control de nómina.

Carece de un medio informativo para la realización de los procesos de trabajo en la empresa, no se difunde a los empleados la misión, visión y objetivos de la empresa, por tal motivo los empleados no tienen un compromiso hacia la empresa, reduciendo productividad en el trabajo realizado.

No cuentan con un mecanismo de gestión correcto para realizar las operaciones en el departamento de talento humano, carecen de parámetros que guíen la gestión a los empleados que ingresan a la empresa. Por tal razón gran parte de las decisiones que se toman en la empresa no tienen un respaldo que garantice la viabilidad de la misma.

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., no cuentan con políticas de pago y recopilación de información, que ayuden a realizar una buena gestión ocasionando varios errores en la cancelación de la remuneración mensual.

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., no cuentan con Indicadores de gestión para una evaluación general de cada uno de los departamentos de la empresa.

En la empresa no existe una herramienta de gestión que ayude al control, supervisión de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, y, aprendizaje y desarrollo.

Cabe indicar que en la empresa FORTIUS Cía. Ltda., anteriormente no se ha realizado ningún tipo de investigación, por lo expuesto la presente propuesta nos permite asegurar un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la empresa.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El adecuado control de gestión en el departamento de talento humano va a permitir establecer un ambiente de trabajo estable y seguro, ya que gracias a las oportunas decisiones que se tomen será una ventaja fundamental en el alcance de los objetivos establecidos.

Una vez realizadas las encuestas se pudo determinar que el control de nómina si incide en la productividad de la Empresa FORTIUS Cía. Ltda., en el año 2012, y, gracias a un modelo de gestión que interrelacione los departamentos, la empresa FORTIUS Cía. Ltda., identificará las actividades, reproceso que contribuya a optimizar los recursos, para obtener mayores beneficios.

El impacto que generan los indicadores de gestión en el control de nómina, permitirá organizar controlar y direccionar de mejor manera a los departamentos.

Finalmente obteniendo eficiencia, eficacia y efectividad en nuestros procesos y departamentos, controlando y supervisando en el momento oportuno la empresa podrá contar con todo el personal comprometido con el cumplimiento de sus objetivos.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **6.4.1 Objetivo General**



Rediseñar el proceso de control de nómina utilizando el Cuadro de Mando Integral para aumentar la productividad logrando eficiencia, eficacia y efectividad en el departamento de talento humano de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.

#### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el proceso de control de nómina aplicando Indicadores de gestión que permitan evaluar el sistema de compensación, remuneración y beneficios de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.
- Diseñar una herramienta de control que permita obtener mayor productividad evaluando objetivos mensuales en el departamento de talento humano de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.
- Analizar los resultados financieros y con ello los mecanismos que permitan mejorar el sistema control y supervisión compensación, remuneración y beneficios para el talento humano de la empresa.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Tecnológica**

Implementar un proceso que mejore el control de los empleados en la empresa, es factible al realizar un cuadro de evaluación de resultados, puesto que se le hará más eficiente el proceso de control, beneficiará a la empresa reduciendo despidos, liquidaciones, gasto de inducción, optimizando recursos.

### **Organizacional**

Este ámbito no presenta resistencia gracias la propuesta de herramienta de control propuesta permitirá tener una mayor organización en el proceso de contratación, compensación, remuneración y beneficios del personal, lo cual facilita la elaboración planes y actividades llamados a mejorar los procesos internos e impulsar de manera más eficaz y eficiente la implementación y algún modelo de gestión, mejorando la atención al cliente generando mayor productividad y beneficios económicos.

### **Económico – Financiero**

La implementación modelo de gestión, será posible realizarlo porque cuenta con el apoyo de los socios, que es de su necesidad establecer procesos en el departamento de talento humano, para que el personal sea responsable con sus actividades y realice un proceso pre – establecido, con ello a su vez contribuye con el análisis financiero, clientes la mejora continua de los procesos mismos que son importantes para incrementar la productividad en la empresa.

## **Socio – Cultural**

Mejorar el proceso de compensación, remuneración y beneficios permitirá incrementar las ventas, y con ello crear nuevas fuentes de trabajo, beneficiando a la colectividad, además la empresa será un modelo para las demás empresas, si bien se entiende lo que implica el mejoramiento continuo, la adaptación hacia un nuevo estilo de trabajo conlleva un proceso paulatino y constante para cambiar paradigmas mentales de las personas que laboran en la empresa.

## **Legal**

En ninguna parte de la constitución o de las leyes orgánicas existen inconvenientes que puedan frenar la aplicación de un modelo de gestión, debido a que maneja todas las bases legales del código de trabajo, para la compensación de remuneración del talento humano, y como la empresa no cuenta con un reglamento o manual de funciones internos, por lo tanto desde el punto de vista legal es perfectamente viable la iniciativa de mejorar las estrategias y procesos de nómina de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **La Metodología Cuadro de Mando Integral**

Según **(Sami, 2013)**, El Cuadro de Mando Integral o BSC sugiere que miremos la organización desde cuatro perspectivas, para desarrollar medidas, recoger datos y analizarlo lo relativo a cada uno de estas perspectivas:

- La perspectiva financiera

- La perspectiva del cliente
- La perspectiva de los procesos internos
- La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Uno no puede mejorar lo que no puede medir. Así es que una medida debe ser desarrollada con base a las prioridades del plan estratégico, el cual provee los inductores comerciales cruciales y los criterios para la mayoría de las medidas gerenciales que se desea observar. Los procesos deben diseñarse para recoger información relevante para el despliegue, y análisis. Los que toman las decisiones deben examinar los resultados de los procesos medidos y las estrategias y dar seguimiento a los resultados para guiar a la compañía y proveer retroalimentación. (Esta guía deja por fuera la diferencia que los autores hacen de los "lead indicators" y los "lag indicators" siendo los primeros de ellos lo que aquí se mencionan como inductores.

**GRÁFICO N. 20**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

**El valor de las mediciones está en su habilidad para proveer una base objetiva para:**

- La retroalimentación estratégica para presentar a los que toman decisiones el estado actual de la organización desde varias perspectivas.
- Diagnosticar los procesos y dirigir la mejora continua.
- Evaluar las tendencias en la actuación y sobre cómo se debe dar seguimiento a las medidas.
- La retroalimentación alrededor de los mismos métodos, y a cuáles medidas debe dársele seguimiento.
- Entrada de datos cuantitativos para propósitos de pronósticos y los modelos para toma de decisión de los sistemas de apoyo.

### **La perspectiva financiera**

Según **Alfonso López (2012: Internet)**, la necesidad tradicional de datos financieros no se omite en la metodología BSC. Los datos oportunos y precisos de recursos financieros siempre será una prioridad, y se debe contar con ellos. En efecto, a menudo es más que manejo y procesamiento de datos financieros. Se debe tener cuidado sobre que el énfasis actual de las finanzas, conduce a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas.

## PERSPECTIVA FINANCIERA



Fuente: Alfonso López (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

En esta categoría se deben incluir datos financieros adicionales, algo semejante como la valoración de riesgo y los datos de costo beneficio.

		Vías de Acción		
		Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización costes y productividad	Uso de activos e inversiones
Fase del ciclo de vida	CREC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de crecimiento de ventas por segmento</li> <li>% Ingresos relativos a nuevos productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos por empleado</li> <li>Producción por empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Inversión s/Ventas</li> <li>I+D s/Ventas</li> </ul>
	MANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuota de clientes objetivo</li> <li>Venta cruzada</li> <li>Rentabilidad por cliente y por línea productiva</li> <li>% Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking de costes de competidores</li> <li>% Reducción de costes</li> <li>Costes indirectos [porcentaje s/Ventas]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo)</li> <li>ROI - ROA y ROE</li> <li>Tasa de uso de los activos</li> </ul>
	MADU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad por Cliente</li> <li>Rentabilidad por líneas productivas</li> <li>% de Clientela no rentable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coste unitario por unidad física producida</li> <li>Coste unitario por transacción, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Payback (Devoluciones)</li> <li>Throughput (Rendimiento y uso)</li> </ul>

Fuente: Alfonso López (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

### La perspectiva del cliente

La filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente y a su satisfacción indiferentemente del tipo de negocio. Si los clientes no están satisfechos, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades.

El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del declive futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda verse bien.

En el desarrollo de medidas para la satisfacción, los clientes deberían ser analizados en términos de categorías o grupos de clientes y categorías de procesos para los cuales se provee un producto o servicio.

## GRÁFICO N. 22 PERSPECTIVA DEL CLIENTE



Fuente: Alfonso López (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

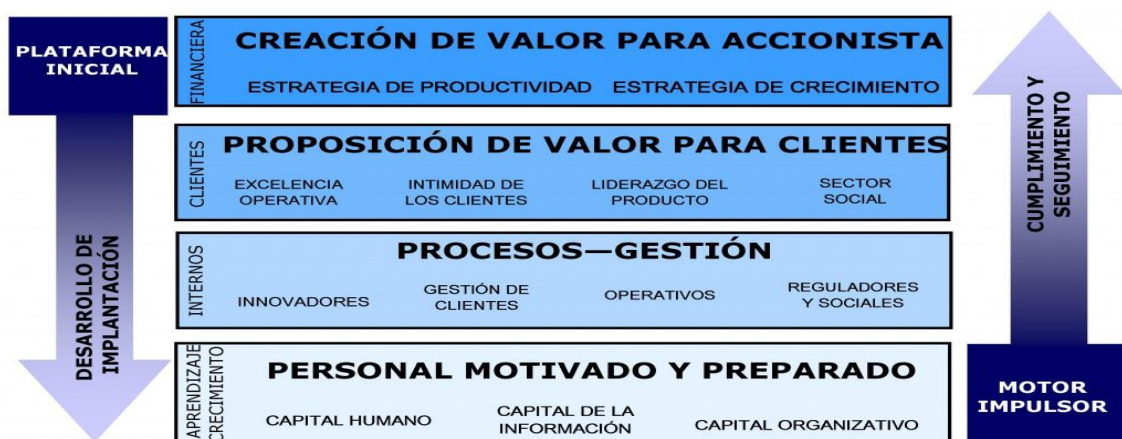
### La perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva se aplica a los procesos comerciales internos. La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien va su negocio, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas

medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos.

Además del proceso de gestión estratégica, pueden ser identificados dos clases de procesos comerciales: a) los procesos orientados a la misión, y b) los procesos de apoyo. Los procesos orientados a la misión son las áreas especiales de oficinas de gobierno, y muchos problemas se dan en estos procesos. Los procesos de apoyo son más repetitivos por naturaleza, y por lo tanto más fácil para medir y comparar usando medidas genéricas.

**GRÁFICO N. 23**  
**ESTRATEGIAS DE PROCESOS INTERNOS**



Fuente: Moreno Félix (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

### La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa.



En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas - la única fuente de conocimiento - son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores.

Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

Kaplan y Norton hacen énfasis en que 'el aprendizaje' es más que 'entrenar'; También incluye a los mentores y tutores dentro de la organización, así como también la facilidad de comunicación entre trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda en un problema cuando se necesita.

### **Cómo implementar un Balanced Scorecard**

Los pasos que como organización que se debe seguir para la implementación de un BSC son:

Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente: debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero a realizar, es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales

Comunicación de la estrategia: una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección. La forma de

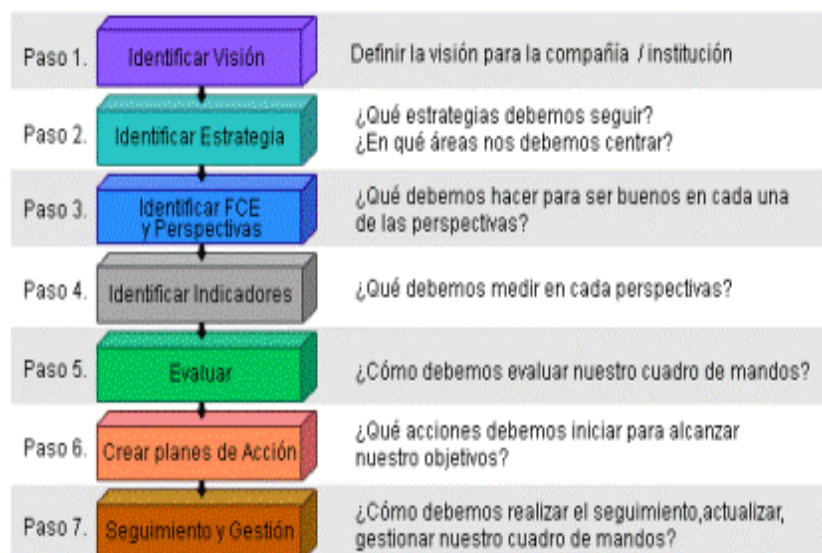
comunicar es similar a la de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, es decir, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo

Coordinación de objetivos: relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización

Trasladar los objetivos a presupuestos, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía.

Establecer métricas e indicadores con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos

### GRÁFICO N. 24 COMO IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORE CARD



Fuente: David López (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

Según **(Sami, 2013)**, la recomendación es que antes de implementar la metodología nos alimentemos muy bien de información necesaria para proyectar la operación. Los pasos recomendados son los siguientes:

1. Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión
4. Declaración de los Valores corporativos

Toda vez que tengamos definidas estas variables estaremos en condiciones de implementar la Metodología del Balanced Scorecard que consta de las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos (Financieros / De mercado / De procesos / De personas / De tecnología)
2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores
4. Proyección del valor de los indicadores
5. Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores
6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores

Vistos la problemática a la que responde este modelo y los fundamentos del mismo, presentaremos a continuación una guía para la implementación del Balanced Score card en la empresa Fortius Cía. Ltda., la cual sirva como una herramienta de medición del cumplimiento de los objetivos.

## PRODUCTIVIDAD LABORAL

Según **El portal de la productividad-México (2013: Internet)**, existen diversas técnicas para medir la productividad de una determinada actividad económica. Una restricción para elegir el método idóneo es la disponibilidad de información estadística. Sin embargo, sí existe información que permite calcular la productividad para el factor trabajo en algunas actividades económicas, entre ellas el comercio.

### Concepto de productividad laboral y medidas relacionadas

La **productividad laboral** mide la relación entre la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo y la producción obtenida. En el caso del comercio y las actividades terciarias, dicha relación se da entre el volumen de productos vendidos (y/o de servicios facturados) y la cantidad de trabajo incorporada durante un período determinado.

$$\text{Producto medio por trabajador} = \frac{\text{Volumen de Ventas}}{\text{Numero de Trabajadores}}$$

Esta relación permite evaluar el rendimiento de una unidad comercial en un período determinado. Si en el transcurso del tiempo aumenta la relación entre el volumen vendido la magnitud de la planta laboral, ello significa que el producto promedio de los trabajadores mejora; si disminuye, entonces el trabajador promedio vende menos.

Un aumento de la productividad laboral ocurre cuando el volumen de ventas se eleva en un porcentaje mayor que el factor trabajo; también cuando la cantidad vendida disminuye, pero las unidades de trabajo bajan a un ritmo superior; asimismo, cuando el factor trabajo aplicado es el mismo y aumenta el volumen de lo vendido; o bien, si se aplican menores unidades de trabajo y el nivel de ventas se sostiene.

La situación contraria (una reducción del producto promedio) se presenta cuando las ventas decrecen al mismo tiempo que el factor trabajo aumenta, se mantiene constante o disminuye con menor intensidad. Asimismo, la productividad laboral baja si las ventas aumentan y el trabajo también lo hace, pero en mayor medida.

La medición más sencilla de la productividad laboral se da cuando existe una empresa comercial o una rama del comercio que venden un sólo producto. En tal caso, la productividad laboral se expresa en unidades vendidas de ese único producto, dividido entre el número de trabajadores.

Esa es una situación excepcional, ya que usualmente se requiere medir la productividad de una empresa, rama o sector de actividad donde se comercializan productos heterogéneos.

Cuando ese es el caso, se requiere una unidad de medida que permita estandarizar las cantidades vendidas de bienes diversos. Este instrumento lo constituyen los índices, que expresan las variaciones en porcentaje en el tiempo, referidos a un año base, el cual representa el inicio del período de análisis. Los índices de ventas se comparan con los índices de insumos laborales para medir la productividad laboral.

Los índices de productividad laboral reportan las variaciones de las ventas en relación con el factor trabajo. Sin embargo, por sí solos no permiten conocer en qué medida el mejoramiento de la productividad laboral es determinado por la mayor eficiencia del factor trabajo, o bien por el capital físico y la tecnología.

La importancia de medir la productividad laboral radica en la posibilidad de conocer el rendimiento de los trabajadores, con todo lo que ello implica para la rentabilidad de una empresa. También permite conocer el margen de maniobra para aumentar salarios sin ejercer presiones sobre los precios.

La medición de la productividad laboral al interior de una empresa facilita el

conocimiento de su rendimiento, en relación al conjunto de las empresas de su mismo ramo.

Un indicador complementario al índice de productividad laboral es el costo laboral por unidad vendida o costo laboral unitario.

Para calcular este indicador, primero se dividen las remuneraciones totales entre el número de trabajadores, obteniéndose las remuneraciones medias o remuneraciones por hombre ocupado, y mediante su comparación en el tiempo se calculan los índices correspondientes. Este índice se divide entre el índice de productividad laboral.

$$\text{Costo laboral unitario} = \frac{\text{Remuneraciones Medias}}{\text{Productividad Laboral}}$$

## **6.7 METODOLOGÍA:**

### **Modelo Operativo**

La necesidad de ser eficientes y competitivos hace que la empresa Fortius Cía. Ltda., implemente un herramienta de gestión que permita mejorar el control de nómina y la productividad, evaluando el sistema de compensación, remuneración y beneficios del talento humano, conocer hacia donde se dirige la empresa, y analizar su FODA, objetivos, estableciendo controles en el departamento de talento humano para lo cual se procederá de la siguiente manera:

#### **Primera Fase**

- Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
- Declaración de la Visión
- Formulación de la Misión
- Objetivos Empresariales

- Declaración de los Valores corporativos
- Organigrama estructural
- Matriz FODA

## **Segunda Fase**

### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- Cuadro (Indicador, valoración, objetivo, actividades)
- Estados financieros
- Análisis Indicadores Financieros
- Estrategias de Mejoramiento Continuo

### **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

- Cuadro (Indicador, valoración, objetivo, actividades)
- Análisis de indicadores
- Estrategias de mejoramiento continuo
- Estrategias adicionales

### **PERSPECTIVA DE PROCESOS**

- Cuadro (Indicador, valoración, objetivo, actividades)
- Análisis de Indicadores
- Análisis de Procesos
- Cadena de Valor
- Organigrama funcional
- Políticas

### **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

- Cuadro (Indicador, valoración, objetivo, actividades)
- Análisis de indicadores
- Estrategias de mejoramiento continuo

### **VINCULACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

- Relación Causa y Efecto

## **Tercera Fase**

- Evaluación (Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores)

### **6.7.1. Primera Fase**

#### **6.7.1.1 Declaración de la Visión**

Ser líderes a nivel nacional en la transportación de valores atendiendo a instituciones bancarias y empresas en general, manteniendo un crecimiento progresivo de la empresa a través del mejoramiento continuo.

#### **6.7.1.2 Formulación de la Misión**

Somos una empresa dedicada a servir a la comunidad, los sectores financiero y corporativo en general a nivel nacional, brindando alta seguridad y profesionalismo en servicios de transporte de sus valores, contando con personal altamente capacitado y equipos que garantiza el traslado de los mismos.

#### **6.7.1.3 Objetivos Empresariales**

- Brindar a la comunidad una alternativa en el transporte de valores, que preste un servicio eficiente a menor costo.
- Brindar un servicio de alta calidad que garantiza la tranquilidad y seguridad de los clientes.
- Captar nuevos clientes con publicidad y recomendaciones de clientes que recibieron nuestro servicio.
- Obtener productividad de nuestros servicios optimizando recursos y generando mayores beneficios económicos.



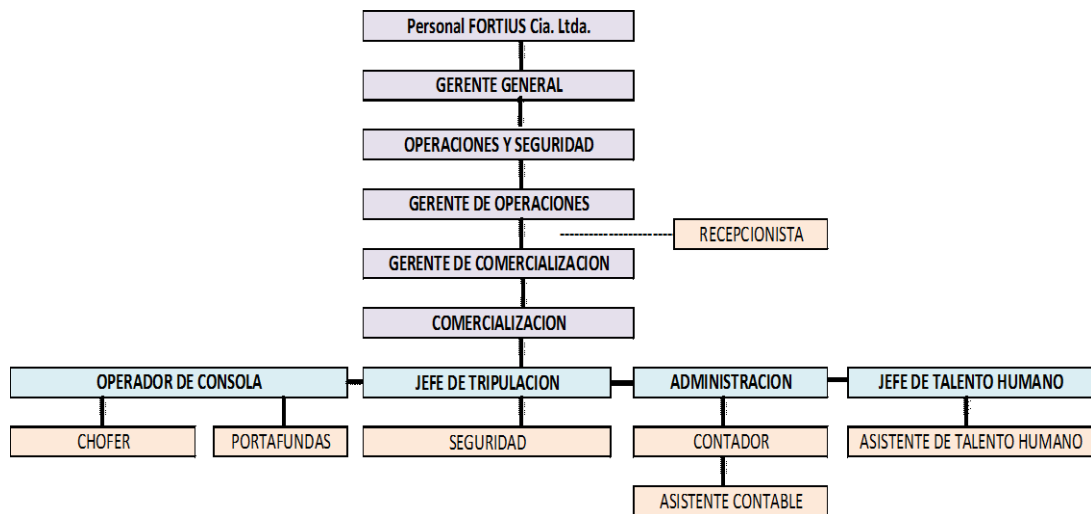
- Realizar capacitaciones dirigidas al talento humano de la empresa, ya sea internas o externas.

#### 6.7.1.4 Valores Corporativos

- Considerar al cliente como parte fundamental de la empresa y satisfacer sus necesidades eficientemente.
- Ofrecer un servicio de calidad logrando a través de capacitación continua al personal
- Fomentar la integridad y honestidad en el desenvolvimiento de las actividades

#### 6.7.1.5 Organización

**GRÁFICO N. 25**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)  
**Elaborado por:** Andrea Solórzano

#### 6.7.1.6 FODA

**Tabla N° 26**

## MATRIZ FODA

### FORTALEZAS

- Know how de calidad en Técnicas del area de seguridad
- Know how en Proceso de Transportación de Valores
  - Infraestructura y Tecnología de Punta
  - Basta Experiencia en materia e Seguridad
  - Cobertura de riesgo total avalada por aseguradoras reconocidas en el mercado.
- Implementación de Proyectos de Desarrollo y Diseño de sistemas de "Loss Prevention" (Prevención de pérdidas). Vehiculos Blindados con última tecnología.

### OPORTUNIDADES

- Incremento de nuevas empresas que requieren transporte de sus valores
- Toma de conciencia de los clientes potenciales en la transportacion de valores.
  - Servicios Complementarios
- Necesidades de Mejora en la Seguridad Física de los Negocios y Empresas
- Crecimiento y Consumismo de la poblacion.
  - Nuevas técnicas de seguridad.
- Falta de Preocupación Gobiernos de Turno por la Seguridad Privada

### DEBILIDADES

- Falta de Marketing en el impulso del negocio
  - Empresa poco conocida
  - No posee locales propios
- El sistema de comunicación y monitoreo por Radio no es propio de la Empresa
  - La gestión y decisiones se encuentran centralizadas en Quito
- Capacitaciones y seminarios permanentes al personal operativo

### AMENAZAS

- Riesgo Inherente del talento humano
- Retraso en el servicio de transportación de Valores por Factores Externos
  - Políticas de gobierno
- Competencia en la rama de seguridad
- variacion de la situacion economica del pais y por lo tanto baja del circulante.
- La futuro reduccion de la demanda por automatizacion de operaciones financieras.

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

### 6.7.1.7 Análisis interno

#### a. Fortalezas más significativas

1. Vehículos blindados con última tecnología
2. Infraestructura y tecnología de punta
3. Know how en transportación de valores

**b. Debilidades más significativas**

1. Falta de marketing en el impulso del negocio
2. Empresa poco conocida
3. Deficiente capacitación al personal

**6.7.1.8 Análisis externo**

**c. Oportunidades con posibilidades de ser aprovechadas**

1. Incremento de nuevas empresas
2. Toma de conciencia de los clientes potenciales en la transportación de valores

**d. Oportunidad más desaprovechada**

1. Nuevas técnicas de seguridad
2. Nuevos desarrollos tecnológicos

**6.7.2 IMPLEMENTACION PERSPECTIVAS**

**6.7.2.1 Perspectiva financiera**

Mediante el análisis eficiente utilizando como herramienta principal los indicadores financieros se espera que la perspectiva financiera refleje un resultado que satisfaga las expectativas de los socios, y que ayude a la liquidez de la empresa.

**Cuadro (fórmulas, valoración, objetivo, actividades)**

**Tabla N. 29**  
**PERSPECTIVA FINANCIERA**

**CUADRO DE PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>Indicador</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valoración</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	Este indicador se expresa en porcentajes	Analizar la capacidad de pago de la empresa	Buscar líneas de financiamiento de nuestros acreedores
Margen de utilidad bruta	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas Netas}) * 100$	Este indicador se expresa en porcentajes	Analizar el pago de otros costos y gastos libre del costo de ventas	Verificar la importancia de los gastos operativos y establecer parametros de gastos
Margen sobre ventas	$(\text{Resultado del ejercicio} / \text{Ventas netas}) * 100$	Este indicador se expresa en porcentajes	Medir la utilidad obtenida en el año	Verificar cuanto se genera de utilidad por unidad vendida
Gasto personal	$(\text{Costos y gastos personal} / \text{Total de Costos y gastos}) * 100$	Este indicador se expresa en porcentajes	Medir la importancia de los gastos del personal sobre el total de gastos	Verificar costos y gastos que sean de ala actividad de la empresa
Productividad Laboral	$\text{Ventas Netas} / \text{Total de trabajadores}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Evaluar la productividad de los trabajadores	Analizar periodicamente los indices de rendimiento de los trabajadores

**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

**Estados Financieros**

**GRÁFICO N. 27**

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA FORTIUS CIA LTDA

<b>FORTIUS CIA. LTDA.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE</b> <b>(EXPRESADO EN DOLARES)</b>			
<b>ACTIVO</b>			<b>\$ 5,490,836.98</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>		\$ 3,662,990.00	\$ 4,740,063.86
Caja General	\$ 1,548,090.00		
Banco Produbanco Euros	\$ 1,230,000.00		
Banco Produbanco	\$ 234,900.00		
Banco Pichincha	\$ 650,000.00		
<b>EXIGIBLE</b>		\$ 669,968.73	
Clientes	\$ 297,816.63		
Valores por Efectivizar	\$ 320,819.92		
Provision para cuentas incobrables	\$ (15,302.99)		
Prestamos Empleados	\$ 10,475.61		
Varios	\$ 4,356.00		
Anticipo Proveedores Nacionales	\$ 22,395.67		
Obligaciones Tributarias	\$ 29,807.89		
<b>REALIZABLE</b>		\$ 407,105.13	
Inventarios Seguridad y proteccion empleados	\$ 407,105.13		
<b>ACTIVO FIJO</b>		\$ 747,873.12	\$ 747,873.12
Muebles y Enseres, eq. Oficina	\$ 29,911.01		
Maquinaria y Equipo	\$ 54,785.02		
Equipo de Computo	\$ 30,801.91		
Vehiculos	\$ 1,038,439.74		
BLINDAJE DE VEHICUL	\$ 50,000.00		
MOTOCICLETAS PARA ESCOLTA MOTORIZADA	\$ 54,000.00		
ESCOPETA DE REPETICION AUTOMÁTICA MARCA MOSBER	\$ 32,000.00		
PISTOLA AUTOMATICA 9 MM MARCA GLOCK	\$ 13,400.00		
REVOLVER 38 MM	\$ 17,890.00		
Otros Activos Fijos	\$ 6,845.44		
Depreciación Acumulada	\$ (580,000.00)		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Marcas Patentes derecho de llaves	\$ 41,950.00		
Amortizacion Acumulada	\$ (12,950.00)		
<b>PASIVO</b>			<b>\$ 3,454,968.69</b>
<b>A CORTO PLAZO</b>			\$ 1,783,594.27
Proveedores Nacionales	\$ 372,309.00		
Compras por Pagar	\$ 1,809,950.00		
Costo Transferencia	\$ (25,349.03)		
Proveedores del Exterior	\$ (373,315.70)		
<b>A LARGO PLAZO</b>			\$ 1,871,374.42
Prestamos Bancarios	\$ 1,197,293.44		
Obligaciones con terceros	\$ 352,853.65		
Préstamo IESS			
Prestamo Particulares	\$ 1,429.95		
Anticipo clientes	\$ 63,166.51		
12.15% APOORTE PATRONAL POR PAGAR			
9.35% APOORTE PERSONAL			
Retenciones Fuente Pendientes	\$ 11,461.10		
Impuesto a la Renta del ejercicio por Pagar	\$ 25,272.67		
Impuesto Realación de Dependencia por Pagar			
Empleados	\$ 16,897.81		
Libreta de Ahorros	\$ 2,999.28		
<b>Patrimonio</b>			<b>\$ 2,035,868.29</b>
Capital	\$ 1,158,178.56		
Reserva Legal	\$ 115,144.56		
Reserva por Revalorizacion de activos	\$ 459,167.42		
Utilidades no distribuidas	\$ 227,559.73		
Utilidad del ejercicio	\$ 75,818.02		
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>			<b>\$ 5,490,836.98</b>
	_____	_____	
	GERENTE	CONTADOR	

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

## GRÁFICO N. 28 ESTADO DE RESULTADOS

FORTIUS CIA. LTDA.			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS			
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE			
(EXPRESADO EN DOLARES)			
<u>VENTAS NETAS</u>			\$ 2,968,768.56
<u>COSTO DE OPERACIÓN</u>		\$ 2,122,150.00	
<u>COSTO PERSONAL OPERATIVO</u>	\$	1,230,000.00	
<u>COSTO ADICIONALES DE PERSONAL</u>	\$	53,460.00	
EQUIPOS DE PROTECCION Y SEGURIDAD DE EMPLEADOS	\$	23,000.00	
COSTO DE PISTOLAS Y ESPOSAS	\$	12,340.00	
COSTO DE FUNDAS DE PISTOLA	\$	5,670.00	
COSTO DE LINTERNAS	\$	3,460.00	
COSTO UNITARIO CIUNDROS DE GAS LACRIMOGENO	\$	7,000.00	
UNIFORMES	\$	2,000.00	
<u>ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION</u>	\$	21,100.00	
CAPACITACION	\$	3,500.00	
ENTRENAMIENTO	\$	5,600.00	
SEGUROS DE VIDA Y MEDICOS	\$	12,000.00	
<u>COSTO DE VEHICULOS BLINDADOS</u>	\$	44,480.00	
ALQUILER RASTEADOR SATELITAL	\$	34,500.00	
APER TURA ELEC TRONICA DE PUERTAS CON CODIGOS DESECH	\$	4,980.00	
ALQUILER SOFTWARE PARA CERRADURAS ELECTRONICAS	\$	5,000.00	
<u>SEGUROS</u>	\$	228,000.00	
SEGUROS DE VEHICULOS	\$	98,000.00	
SEGUROS DE TRANSPORTE DE DINERO ( monto asegurado us.1000	\$	130,000.00	
GASTOS ADICIONALES OPERATIVOS	\$	76,000.00	
MANTENIMIENTO VEHICULOS	\$	18,000.00	
COMBUS TIBLE POR VEHICULO	\$	23,000.00	
MATRICULA	\$	35,000.00	
COSTO DE ARMAMENTO Y COMUNICACIONES	\$	25,200.00	
ARMAMENTO Y MUNICIONES	\$	12,000.00	
RADIOS MOVILES	\$	3,000.00	
TELEFONOS CELULARES	\$	2,000.00	
GASTOS MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$	1,200.00	
MANTENIENTO EQUIPO DE COMUNICACIÓN POR VEHICULO	\$	4,500.00	
MANTENIMIENTO DE ARMAMENTO POR VEHICULO	\$	1,000.00	
PERMISO DE TENENCIA DE ARMAS	\$	1,500.00	
COSTOS OPERACIONALES ADICIONALES	\$	443,910.00	
ARRIENDOS	\$	54,000.00	
GASTOS DE VIAJE EMPLEADOS	\$	3,900.00	
AGUA, LUZ, SERVICIOS BASICOS	\$	2,560.00	
COMUNICACIONES	\$	3,450.00	
GASTOS DE DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$	380,000.00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 846,618.56
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES	\$	687,078.33	
SUELDOS	\$	358,000.00	
HORAS EXTRAS	\$	45,000.00	
BONOS DE RESPONSABILIDAD\	\$	30,000.00	
BONIFICACIONES ADICIONALES	\$	2,000.00	
VACACIONES	\$	14,916.67	
FONDOS DE RESERVA	\$	29,833.33	
11.15% APORTE PATRONAL	\$	39,917.00	
IECE Y SECAP	\$	17,900.00	
DECIMO XIII	\$	29,833.33	
DECIMO IV	\$	89,400.00	
INDEMNIZACIONES POR ACCIDENTES	\$	15,000.00	
HONORARIOS PROFESIONALES	\$	7,800.00	
COMISIONES	\$	2,000.00	
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	5,478.00	
OTROS GASTOS RELEVANTES	\$	31,910.00	
SERVICIO ASISTENCIA LEGAL, TRIBUTARIA Y AUDITORIA	\$	2,500.00	
AFILIACION A CAMARAS	\$	6,754.00	
CONTRIBUCION AL FISCO, MUNICIPIO, PATENTES	\$	9,216.00	
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	\$	5,000.00	
MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	\$	2,400.00	
ATENCIONES SOCIALES	\$	500.00	
SUMINISTROS DE OFICINA	\$	1,240.00	
GASTOS VARIOS	\$	4,300.00	
TOTAL GASTOS		\$ 718,988.33	
UTILIDAD EN OPERACION			\$ 127,630.23
INTERESES O GASTOS FINANCIEROS	\$	8,700.00	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL			\$ 118,930.23
15% DE PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 17,839.53	
25 % DE IMPUESTO A LA RENTA		\$ 25,272.67	\$ 43,112.21
UTILIDAD NETA			\$ 75,818.02

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

## Índices y análisis financieros

## Liquidez corriente

El siguiente indicador basa su fórmula entre activo corriente y pasivo corriente, expresando su respuesta en porcentajes, el indica que entre más alto sea el coeficiente, la empresa tiene mayores posibilidades de cubrir sus deudas adquiridas a corto plazo.

Para el cálculo de este indicador se toma como referencia al balance financiero

### Desarrollo:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$ 4'740,063.86}{\$ 1'783,594.27}$$

$$\text{Razón Corriente} = 2.66$$

### Interpretación:

El resultado del indicador corriente en el año 2012 su resultado fue de 2.66%, el cual significa que FORTIUS Cía. Ltda., cuenta con un excedente del 1.66% para cancelar a sus acreedores a corto plazo, es decir que de cada dólar que debe la empresa dispone de 1.66 dólares para cancelar dicha deuda, es decir si la empresa tiene que liquidar sus obligaciones lo haría sin ningún problema con sus activos.

## Margen de utilidad bruta

Este indicador mide el margen que representa descontar a las ventas netas, el costo de ventas (utilidad bruta), con respecto a las ventas netas. Mide en forma porcentual, la proporción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas.

### Desarrollo:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\$846,618.56}{\$2'968,768.56} * 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \mathbf{28.52}$$

### Interpretación:

En la aplicación del indicador el margen de utilidad bruta, dio como resultado el 28.52%, el cual expresa que la eficacia operativa de la empresa es aceptable, debido a que su participación en la utilidad de las ventas, sin contar con los demás costos y gastos, se debería alcanzar el 70%, además este indicador permite fijar el precio al servicio.

## Margen sobre ventas



Este indicador mide la utilidad obtenida en un año con respecto a las ventas efectuadas en el mismo periodo. También se le conoce como índice de productividad.

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\$75,818.02}{\$2'968,768.56} * 100$$

$$\text{Margen sobre ventas} = 2.55$$

#### Interpretación:

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., del total de ventas se genera una utilidad del 2.55%, es decir los costos y gastos de la empresa reduce la utilidad final del periodo.

#### Gastos de personal

Este indicador mide la importancia relativa de los gastos de personal con respecto a todos los costos y gastos de la empresa.

#### Desarrollo:

$$\text{Gastos de personal:} = \frac{\text{Costos y gastos del personal}}{\text{Total de costos y gastos}} * 100$$

$$\text{Gastos de personal:} = \frac{\$ 1'917,078.30}{\$ 2'841,138.33} * 100$$

$$\text{Gastos de personal:} = 67.48$$

### **Interpretación:**

En el presente indicador expresa que la empresa FORTIUS Cía. Ltda., tiene un impacto de los gastos del personal del 67.48% de la empresa, es decir el 32.52% son otros gastos, se pudo identificar que el rubro más alto de gastos de personal es la inducción al personal, por la rotación continua del personal, se debería analizar los gastos del personal que se generan en el proceso de desarrollo de las actividades, para aumentar la productividad de la empresa.

### **Productividad laboral**

Este indicador mide la relación entre la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo y la producción obtenida. En el caso de venta de servicios, dicha relación se da entre el volumen de servicios vendidos (y/o de servicios facturados) y la cantidad de trabajo incorporada durante un período determinado

### **Desarrollo:**

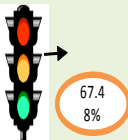
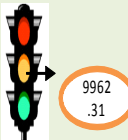
<b>Productividad laboral=</b>	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Total trabajadores}}$
<b>Productividad laboral=</b>	$\frac{\$2'968,768.56}{298}$
<b>Productividad laboral=</b>	<b>9962.31</b>

### **Interpretación:**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., por empleado la venta del servicio que representa cada uno es del \$ 9962.31, la comparación se debe realizar mensual con el fin de establecer monto de venta y alcance de utilidad en este indicador se puede medir la productividad de cada trabajador.

### Estrategias de mejoramiento continuo

**TABLA N. 30**  
**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Acciones	Responsables	Objetivo	Semáforo	Síntesis	Estrategia a Implementarse
<b>Gastos del personal.</b> - medir la importancia relativa de los gastos de personal con respecto a todos los costos y gastos de la empresa, menor o igual al 50%	Talento humano	Análizar y evaluar de los costos y gastos que incurre el personal		La aplicación del indicador nos manifiesta que se debe realizar una estrategia, debido a que superamos el parametro establecido.	Establecer montos de gastos departamentales. Además realizar evaluaciones para medir gastos vs productividad
<b>Productividad laboral.</b> - evaluar la relación entre la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo y la producción obtenida, medición mensual	Talento humano	Verificar el proceso productivo por cada empleado de la empresa		En la ejecución de este indicador, tenemos que realizar una estrategia mensual, para así poder evaluar la productividad.	Analizar la productividad mensual, estableciendo importancia por departamentos, tomar en cuenta las personas que salen a vacaciones

**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

#### 6.7.2.2 Perspectiva del Cliente

En el siguiente análisis se evaluará el nivel de confianza, el concepto que manejan de la calidad de la empresa, además se analizará al cliente interno de la empresa, utilizando los siguientes indicadores:

**Cuadro (indicador, valoración, objetivo, actividades)**

**Tabla N. 31**  
**PERSPECTIVA DE CLIENTES**

<b>Indicador</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Valoración</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Ventas promedio por cliente al mes	$\text{Ventas por rutas al mes} / \text{Total clientes en la ruta}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Monitorear el crecimiento de las ventas globales	Determinar si las rutas de los vendedores son cubiertas
Clientes visitados	$\text{Clientes Visitados A} / \text{Total clientes por rutas A}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Cobertura de los clientes de la empresa	Reestructurar zona de ventas
Clientes nuevos al mes	$\text{Clientes nuevos al mes} / \text{Total clientes actuales}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Crecimiento de clientes	Análisis de apertura de clientes
Nivel de Compromiso	$\text{Empleados que la conocen} / \text{Total de empleados}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Fidelidad de los Empleados	Capacitación e Información de la empresa
Eficiencia Administrativa	$\text{Gasto Administrativo} / \text{Ventas totales}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Reducir gastos	Presupuesto de gastos

**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

### **Análisis indicadores claves para maximizar ingresos**

#### **Ventas promedio por cliente al mes**

Este indicador permitirá monitorear el crecimiento de las ventas globales de la empresa, además será una herramienta útil de evaluación de la gestión de ventas hacia el cliente

#### **Desarrollo:**

**Ventas promedio por cliente al mes=**  $\frac{\text{Ventas por rutas Ambato}}{\text{Total clientes Tungurahua}}$

**Ventas promedio por cliente al mes=**  $\frac{46}{195}$

**Ventas promedio por cliente al mes=** **0.24**

### **Interpretación:**

En el siguiente indicador expresa que la empresa FORTIUS Cía. Ltda., del total de clientes de Tungurahua, se atiende el 24%, es decir que no abastecen a todos los clientes, de aquí se puede determinar si necesitan aumentar vendedores para cubrir la zona o no se está evaluando el desempeño del trabajador.

### **Clientes visitados al mes**

Con este indicador se podrá identificar a cuantos clientes fueron visitados del total de los clientes, para generar ventas, los totales generales se obtendrán diferenciando a cada uno de los clientes por el vendedor que es, o fue atendido.

### **Desarrollo:**

**Clientes Visitados=**  $\frac{\text{Clientes Visitados}}{\text{Total clientes Tungurahua}}$

**Clientes Visitados=**  $\frac{46}{194}$

**Clientes Visitados=** **0.2358**

### **Interpretación:**

En el siguiente indicador demuestra que los vendedores de FORTIUS Cía. Ltda., visitan un 23.58% del total de los clientes, el cual manifiesta que solo se visita a los clientes que regularmente se realiza trabajos, este indicador permite analizar si hay una gestión de ventas y marketing.

### **Clientes nuevos al mes**

En este indicador permite determinar el crecimiento de clientes en el mercado local.

### **Desarrollo:**

$$\text{Clientes nuevos al mes} = \frac{0}{\text{Total clientes actuales}}$$

$$\text{Clientes nuevos al mes} = \frac{0}{194}$$

$$\text{Clientes nuevos al mes} = 0.00$$

### **Interpretación:**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., en el siguiente indicador expresa que el aumento de clientes es del 0%, es decir que no se reportan apertura de clientes nuevos, por lo tanto se debería incentivar al personal de ventas por la apertura de nuevos clientes, además un estudio de mercado para analizar la factibilidad, el crecimiento financiero dado que esas instituciones son las que más trasladan valores.

## Nivel de compromiso

Este indicador mide el conocimiento de la visión, misión, y objetivos de la empresa, para así ver si el empleado sabe a dónde quiere llegar y cómo lo va hacer.

$$\begin{aligned} \text{Nivel de compromiso} &= \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}} \\ \text{Nivel de compromiso} &= \frac{44}{298} \\ \text{Nivel de compromiso} &= \mathbf{0.15} \end{aligned}$$

### Interpretación:

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., el 15% del total de los empleados conocen la misión, visión de la empresa, en cambio el 85% no la conocen por tal razón no existe su compromiso a la empresa, por consecuente se debe realizar capacitaciones de hacia dónde y cómo se quiere cumplir los objetivos de la empresa, en el análisis realizado se pudo evidenciar que el personal administrativo conoce y el operario desconoce la misión y visión de la empresa.

## Eficiencia Administrativa

Este indicador mide la eficiencia en el control de gastos, para determinar el correcto uso de los recursos económicos, el cual identificara en el gasto que produce la empresa.

### Desarrollo:

$$\text{Eficiencia Administrativa} = \frac{\text{Gastos Administrativos}}{\quad}$$

Ventas Totales

**Eficiencia Administrativa=** \$ 687,078.33

---

\$ 2'968,768.56

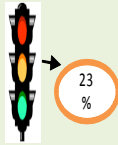
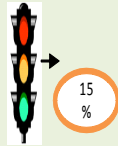
**Eficiencia Administrativa=** **0.23**

**Interpretación:**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., se gasta un 23% del total de las ventas, lo mínimo y recomendable es gastar un 10% del total de ventas, es decir que se debe aplicar un presupuesto de gastos para limitar los gastos, el porcentaje recomendado es el 10% máximo, del total de ventas

**Estrategia**

**Tabla N. 32**  
**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Acciones	Responsables	Objetivo	Semáforo	Síntesis	Estrategia a Implementarse
<b>Cientes visitados.</b> - identificar a cuantos clientes fueron visitados del total de los clientes, para generar ventas, mínimo el 60%	Gerencia de comercialización	Análisis y evaluación de clientes visitados al mes		En el semáforo propuesto da como resultado el 23% el cual nos indica se debe realizar la estrategia propuesta de manera inmediata.	Realizar una gestión de marketing y promoción de servicios de la empresa, analisis mensual bajo el indicador.
<b>Nivel de compromiso.</b> - mide el conocimiento de la Visión, Misión, y objetivos de la empresa, para así ver si el empleado sabe a donde quiere llegar y como lo va hacer, mayor al 70%	Talento humano	Revisión del conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.		El resultado dado nos indica que el conocimiento y compromiso del talento humano es mínima.	Elaborar trípticos de información de la empresa, realizar conferencias, charlas, presentación de resultados.

**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)  
**Elaborado por:** Andrea Solórzano

**Propuestas de Estrategias adicionales**



- Designar personal de marketing, para la apertura de nuevos clientes a nivel local y nacional.
- Establecer parámetros de control de las rutas que disponen los vendedores.
- Realizar conferencias, charlas al personal en general informando del estado actual de la empresa e informar los resultados obtenidos.
- Solicitar al personal de talento humano que realice encuestas, entrevistas en las cuales consten requerimientos de los clientes para mejorar los servicios.
- Mayor soporte por parte de gerencia de comercialización para solucionar los problemas que se presente al momento de realizar el transporte.
- Entrega de bonos, incentivos al talento humano por llegar al cumplimiento de objetivos establecidos.
- Mejorar la transportación de valores, en tiempo y calidad por parte de la gerencia de operaciones.
- Incrementar un plan anual de Marketing y publicidad, verificando los alcances mensuales.
- Visitas a instituciones bancarias y clientes corporativos potenciales para establecer fidelidad.

### **6.7.2.3 Perspectiva de Procesos Internos**

Para la empresa FORTIUS Cía. Ltda., esta perspectiva se enfocará a las actividades operativas que permiten una atención adecuada a los clientes, este indicador se relacionará entre algunos departamentos.

A continuación se desarrolla los indicadores tomando como referencia la gerencia de comercialización.

#### **Cuadro (indicador, valoración, objetivo, actividades)**

**Tabla N. 33**

**Perspectiva de Procesos Internos**

<b>Indicador</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Valoración</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Eficiencia de transporte	Transp. realizados / Total Solicitud de Transp.	Este indicador se expresa en porcentajes	Transporte de valores a los clientes	Revision de transportes enviados
Indicadores por objetivo	Objetivos cumplidos / Total de objetivos	Este indicador se expresa en veces	Cumplimiento de objetivos	Las metas estan definidas y son medibles
Indicadores de estrategias	Estratgias actuales / Estrategias cumplidas	Este indicador se expresa en veces	Cumplimiento de estrategias	Las extrategias estan definidas y son medibles
Indicadores de advertencia temprana	Errores corregidos / Total de errores	Este indicador se expresa en veces	Rectificacion de errores	Conexión de actividades actuales y futuras

**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

**Análisis de indicadores**

**Eficiencia de transporte**

En este indicador se analizará la rapidez con la que se transporta los valores hacia la empresa contratante, se hará referencia al último mes de ventas de la empresa.

$$\text{Eficiencia de transporte} = \frac{\text{transporte realizados}}{\text{Total solicitud de transportes}}$$

$$\text{Eficiencia de transporte} = \frac{13}{18}$$

**Eficiencia de transporte= 0.72**

**Interpretación:**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., se cumple los transportes a los clientes en un 72% del total de las solicitudes de transporte, es decir que un 28% no se les puede atender, casi la cuarta parte de los clientes no se les atiende lo cual origina desconfianza por parte del cliente hacia la empresa, se debe establecer políticas y procedimientos para la atención general de los clientes.

**Indicadores por objetivo:**

En este indicador muestra el cumplimiento de objetivos de la empresa, además podemos medir a que porcentaje y alcance de las metas.

**Desarrollo:**

<b>Indicadores por objetivo =</b>	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}}$
<b>Indicadores por objetivo =</b>	$\frac{6}{12}$
<b>Indicadores por objetivo =</b>	<b>0.50</b>

**Interpretación:**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., el siguiente indicador expresa que el 50% de los objetivos son cumplidos, lo ideal es alcanzar el 100%, o al menos el mínimo del 90%.

### **Indicadores de estrategias:**

Este indicador permite el grado de liquidez (en días) de las cuentas por cobrar (clientes) el cual refleja el buen funcionamiento de la empresa en obtener liquidez en valores recaudados.

En el presente indicador hay que tomar en cuenta que la política de crédito en ventas es de 30 – 60 y 90 días.

### **Desarrollo:**

$$\text{Indicadores de estrategias} = \frac{\text{Estrategias actuales}}{\text{Estrategias cumplidas}}$$

$$\text{Indicadores de estrategias} = \frac{5}{15}$$

$$\text{Indicadores de estrategias} = 0.33$$

### **Interpretación:**

En el siguiente indicador en la empresa FORTIUS Cía. Ltda., expresa que las pocas estrategias generales establecidas en la empresa no se cumplen, además se recomienda que las estrategias deban ser departamentales y no solo generales.

### **Indicadores de advertencia temprana:**

En este indicador brinda una conexión entre las actividades actuales y las futuras, con el fin de advertir el desvío o error de la ejecución de un objetivo.

### **Desarrollo:**

<b>Indicadores de advertencia temprana=</b>	<u>Errores corregidos</u>
	Total de errores
<b>Indicadores de advertencia temprana=</b>	<u>24</u>
	30
<b>Indicadores de advertencia temprana=</b>	<b>0.80</b>

### **Interpretación:**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., el siguiente indicador expresa en un 80% se ha podido controlar los errores que en el transcurso de las actividades que se van generando.

### **Funciones de Personal**

**TABLA N. 34**  
**PERSONAL FORTIUS**

<b>Personal FORTIUS Cia. Ltda.</b>	
GERENTE GENERAL	1
OPERACIONES Y SEGURIDAD	
GERENTE DE OPERACIONES	17
OPERADOR DE CONSOLA	30
JEFE DE TRIPULACION	60
CHOFER	20
PORTAFUNDAS	60
SEGURIDAD	60
ADMINISTRACION	
CONTADOR	1
ASISTENTE CONTABLE	12
JEFE DE TALENTO HUMANO	1
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	12
RECEPCIONISTA	12
COMERCIALIZACION	
GERENTE DE COMERCIALIZACION	12
<b>Total de empleados</b>	<b>298</b>

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

## **GERENTE GENERAL**

Máxima autoridad ejecutiva de la organización

### **Funciones:**

- Manejar y dirigir la Empresa
- Trazar la política empresarial
- Representar legalmente a la Empresa ante entidades de control, clientes y proveedores
- Manejar relaciones institucionales
- Definir objetivos y metas en la planificación de la empresa
- Aprobar el presupuesto y los estados financieros

- Aprobar pagos a terceros
- Aprobar cargos y designación de personal
- Determinar y delegar responsabilidades
- Contactar con proveedores y negociar

### **Gerente de Operaciones y Seguridad.**

- Subordinado a la Gerencia General
- Dirigir el departamento de operaciones y control sobre los subalternos del área

### **Funciones:**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de negocio de la empresa
- Controlar Costos
- Determinar soluciones óptimas técnica y económicamente
- Elaborar Presupuestos y controlar de costos
- Concretar entrevistas con clientes para identificación de necesidades
- Estandarizar procesos operativos en el negocio
- Planificar la ejecución de Proyectos
- Preparar reportes diarios, semanales, mensuales
- Designar los cargos bajo su control
- Determinar y delegar responsabilidades
- Evaluar de Personal a cargo
- Determinar y ejecutar rutas y circuitos óptimos para el servicio de transporte de valores considerando riesgo y tiempo de respuesta
- Definir planes de seguridad física y control de su cumplimiento
- Impedir y controlar la existencia de casos de fraude contra la institución o cualquier blindado sean éstos internos o externos

- Controlar el armamento, entrega y recepción del mismo a los miembros de la tripulación
- Supervisar y garantizar los adecuados niveles de seguridad de las instalaciones, evitando riesgos potenciales en materia de robo y fraude
- Realizar con frecuencia semestral estudios de Inteligencia Militar que permita prevenir posibles asaltos y robos a los vehículos o personal de la compañía
- Ser responsable de la capacitación en Procedimientos de Seguridad para el personal de tripulación y en Procedimientos Básicos de Seguridad para el personal administrativo
- Ser responsable de elaborar el manual de políticas y procedimientos de personal a su cargo.

### **Gerente Comercial**

- Subordinado a la Gerencia General
- Coordinación con sus pares en tareas de cotizaciones, publicidad y búsqueda de nuevos clientes y servicios

### **Funciones:**

- Detectar nuevos clientes y sus necesidades
- Coordinar cotizaciones
- Manejar la publicidad, catálogos, promoción
- Concretar nuevos negocios
- Ejecutar contratos
- Analizar las propuestas o solicitudes de los clientes
- Analizar los reclamos de los clientes durante la etapa de Postventa
- Mantener relaciones con clientes

### **Operador de consola**



### **Funciones:**

- Atender con el mejor servicio a todas las llamadas y pedidos de servicios por parte de los clientes
- Contactar con los clientes para coordinar horarios de visitas
- Elaborar planes de recorrido diarios de los blindados
- Elaborar planes de contingencia en el caso de eventuales problemas en el curso del recorrido para aprobación del gerente de operaciones
- Mantener contacto directo, permanente vía telefónica con los blindados con el fin de conocer exactamente su ubicación
- Coordinar y vigilar retrasos, no presentaciones o problemas en el momento de la entrega recepción de la mercadería y reportar a su inmediato superior

### **Jefe de Tripulación**

Autoridad sobre la tripulación del vehículo blindado.

### **Funciones:**

- En el momento de la operación.
- Ser responsable directo de la tripulación.
- Coordinar los movimientos del vehículo, luego de recibir las disposiciones de la consola.
- Mantener comunicación permanente con el chofer, la tripulación y la consola.
- Brindar soporte al chofer en cuanto a revisar el entorno durante los recorridos, verificando la presencia de vehículos y personal sospechoso
- Emitir disposiciones a toda su tripulación.

- Al mando del vehículo y al momento de entrega de valores, es la primera persona en abandonar el vehículo y asegurar la zona de entrega.
- Posteriormente emite la señal para que el siguiente tripulante desembarque se ubique y brinde protección siempre manteniendo contacto visual con el resto de la tripulación. Finalmente emite la señal del desembarco de la carga cuando el sector ya se encuentra asegurado.
- Brindar la custodia durante todo el recorrido al personal que transporta los valores para la entrega al cliente.
- El momento de embarcarse, brindar protección del área. Es la última persona en abordar el vehículo.
- En caso de enfrentamientos con la delincuencia, es la autoridad para emitir órdenes de abandonar el área crítica.
- Firmar Guías de Remisión presentando su conformidad de la mercadería receptada- entregada del cliente.
- En caso de robos extravíos, o faltantes, informar a la empresa, entidades policiales y al cliente, elaborando los reportes que sean del caso.
- Aportar con la búsqueda de la optimización y métodos eficientes de seguridad al momento del transporte y entrega recepción de la mercadería.

## **Chofer de blindado**

### **Funciones:**

- Mantener siempre operativo el vehículo asignado
- Respetar las leyes de tránsito para evitar problemas con la Policía Nacional.
- Revisar su entorno durante todo su recorrido, verificando la presencia de vehículos y personal sospechoso

- Mantener comunicación permanente con su jefe de vehículo
- Verificar visualmente la zona en la cual realizará su estacionamiento que no exista presencia de personal o vehículos sospechosos
- De existir un acto hostil por parte de la delincuencia, debe salir del área crítica y repeler el ataque
- Tener conocimiento que en caso de enfrentamientos con la delincuencia, su mejor arma es su propio vehículo En caso de tener que golpear a otro vehículo para salir de un área crítica se lo haga únicamente con las esquinas y de costado más no con la parte frontal

## **Porta fundas**

### **Funciones:**

- Mantener comunicación permanente con su jefe de vehículo.
- Mantener vigilancia de la parte posterior del vehículo en los movimientos. e informar cualquier acto sospecho al jefe de vehículo.
- Ser responsable de recibir y entregar los valores.
- Verificar que las guías de transporte se encuentren correctamente llenas.
- Antes de embarcarse o desembarcarse del vehículo, esperar siempre la señal del jefe de vehículo.
- En la entrega y recepción de valores esta persona debe tener tranquilidad y seguridad en sus actuaciones.
- Firmar Guías de Remisión presentando su conformidad de la mercadería receptada- entregada del cliente.
- Encargado de transportar las fundas del blindado al lugar destinado para la entrega recepción de los bienes.

## **Seguridad**

### **Funciones:**

- Mantener comunicación permanente con su Jefe de Vehículo.
- Mantener la vigilancia de la parte posterior del vehículo en los movimientos e informar inmediatamente cualquier vehículo o personas sospechosas al jefe de vehículo.
- En la entrega de valores, desembarcar posteriormente al recibir la orden del jefe de vehículo y proceder a buscar un sitio que le permita protegerse para dar la seguridad adecuada durante la operación, siempre manteniendo el contacto visual con el personal y vehículo.
- Mantener su posición asegurando la zona mientras se realiza la entrega de los valores.
- Embarcar al vehículo luego de haber realizado la entrega de los valores únicamente con la orden del jefe de vehículo.

## **Jefe Contable y Administrativo Financiero**

### **Funciones:**

- Ser responsable del manejo contable y financiero de la empresa
- Preparar los estados financieros y obligaciones tributarias.
- Preparar de pagos a proveedores y cobranzas a clientes.
- Preparar de la facturación para los clientes sobre la base de la información suministrada por el Gerente de Operaciones.

## **Gestión de procesos departamentales**

**Gestión de Operaciones.-** en este departamento se analiza que posibles clientes se puede atender, para posteriormente realizar la gestión de

venta de nuestros servicios, este departamento estará encargado de realizar gestiones de venta personalizadas cuando requiera el caso.

**Jefes de tripulación.-** este departamento estará a cargo de la logística del transporte de valores y de revisar que necesidades tiene el cliente interno y externo.

Cliente Interno.- que recursos, suministros necesita para realizar una mejor gestión en el trabajo, y así crear un ambiente de trabajo seguro y confiable.

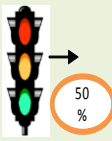
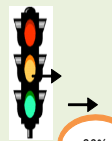
Cliente externo.- además de lo mencionado anteriormente, este se encargará de ver y cubrir las necesidades que se les presenta a los clientes dado que ellos están en permanente contacto con los clientes.

**Gestión de Talento humano.-** este será encargado de realizar análisis de gastos que se incurre en cada transportación de valores, la capacitación interna y externa del personal, además a lo mencionado deberá informar acerca de la misión, visión, y objetivos de la empresa al personal nuevo que se incorpore, deberá establecer un escalafón de remuneración por área, y asignar incentivos por responsabilidades de la empresa, además deberá cancelar los roles, sin errores, hasta el 1 de cada mes.

**Gestión de Financiero.-** en este departamento se elabora un flujo de caja anual en el cual manifieste los ingresos y gastos, para realizar un análisis de inversión en maquinaria, personal, el presupuesto de ventas mensuales, así destinar los dineros a pagos a proveedores, sueldos, etc. En caso de necesitar alguna fuente de financiamiento, este departamento está encargado de realizar los trámites para solicitar un préstamo.

## Estrategias de mejoramiento continuo

**Tabla N. 35**  
**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Acciones	Responsables	Objetivo	Semáforo	Síntesis	Estrategia a Implementarse
<b>Indicadores por objetivo.</b> - muestra el cumplimiento de objetivos de la empresas, mínimo el 90%	Talento humano	Análizar y evaluar el cumplimiento de objetivos empresariales de Fortius Cía. Ltda.		En el semáforo propuesto da como resultado el 50% el cual nos indica se debe realizar una estrategia que permita evaluar y medir los objetivos.	Elaborar un cuadro de comunicación de resultados, determinando su alcance.
<b>Indicadores de advertencia temprana.</b> - indicador brinda una conexión entre las actividades actuales y las futuras, con el fin de advertir el desvío o error de la ejecución de un objetivo, mínimo al 90%	Talento humano	Realizar una evaluación periódica de los objetivos, para corregir, errores.		El resultado es del 80% el cual manifiesta que se puede corregir errores a medida que se generan.	Controlar mensualmente el alcance de los objetivos departamentales propuestos, mediante una herramienta de gestión.

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

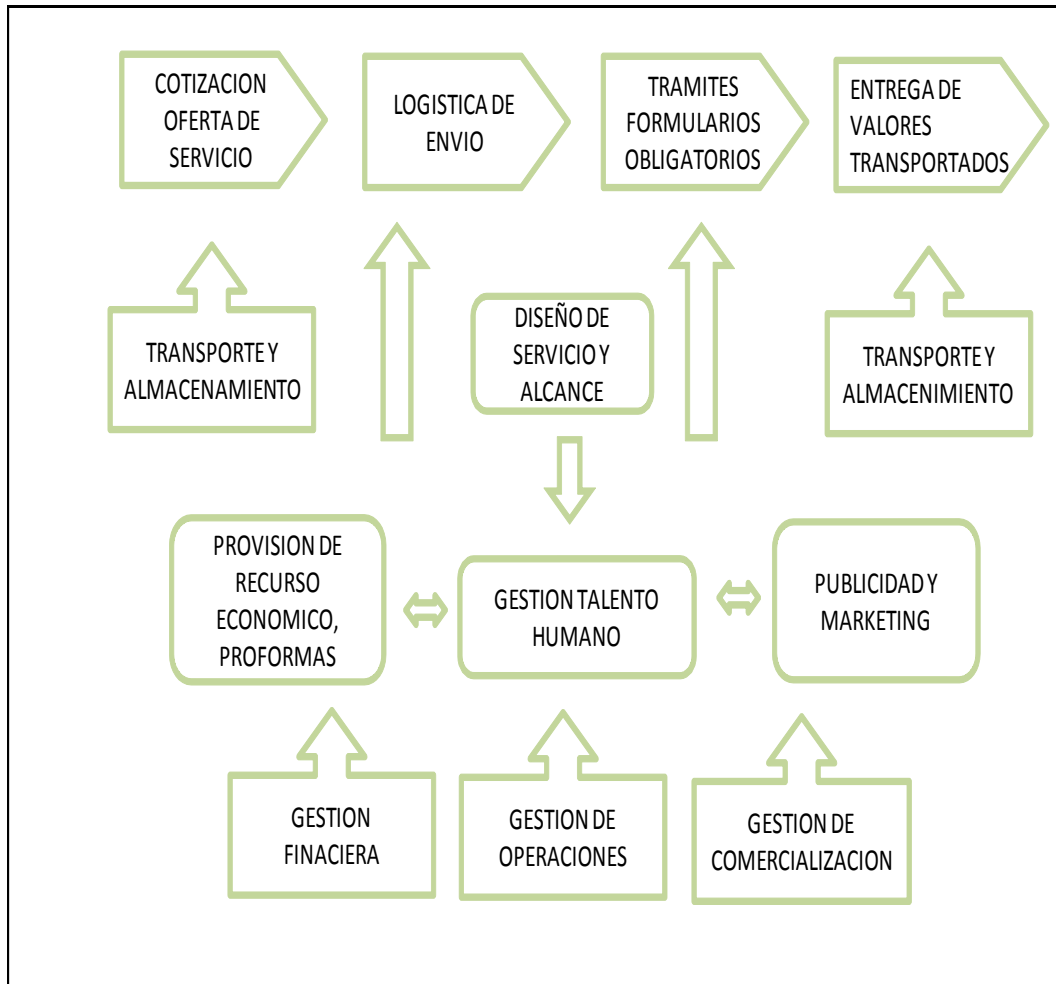
### Cadena de valor

La cadena de valor es una manera de identificar las actividades individuales que desempeñan, sus estrategias para implementar la estrategia y la economía fundamentales para la realización de actividades.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y dar apoyo a sus productos ofertados.

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., Presenta su cadena de valor a continuación:

**GRÁFICO N. 29**  
**CADENA DE VALOR**



**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

En el gráfico N. 35, se puede identificar la relación entre la gestión con las que cuenta la empresa, es decir que la gestión financiera, de operaciones y comercialización su fusión en las actividades contribuye al talento humano brindando una relación continua entre estos, un ejemplo es la gestión de comercialización contribuye con la publicidad y marketing, en

cambio la financiera gestiona la provisión de recursos económicos para el transporte, logística y entrega del servicio.

#### 6.7.2.4 Perspectiva aprendizaje y desarrollo

#### Cuadro (fórmulas, valoración, objetivo, actividades)

**Tabla N. 36**  
**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

Indicador	Fórmulas	Valoración	Objetivo	Actividades
Años de servicio	Trabajadores mas de un año/ Total trabajadores	Este indicador se expresa en porcentajes	Empleados con fidelidad a la empresa	Establecer parametros de incentivos
Nivel Formación Académica del personal	Trabajadores con estudio superior / Total trabajadores	Este indicador se expresa en porcentajes	Nivel academico de los empleados	Capacitar a los empleados
Nivel de aplicación de politicas	Políticas aplicadas/ Políticas establecidas	Este indicador se expresa en porcentajes	Cumplimiento de politicas establecidas	Realizar y entregar manual de politicas
Nivel de Inconformidad	Renuncias/ Total de empleados	Este indicador se expresa en porcentajes	Mejorar el ambiente de trabajo	Mejoracion de salarios, estabilidad laboral

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano



## **Análisis de indicadores**

### **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

En la siguiente perspectiva de Aprendizaje y desarrollo de la empresa FORTIUS Cía. Ltda., se propondrá indicadores que permitan medir el desempeño del desempeño de la Gestión del Talento humano los cuales presenta a continuación:

#### **Años de servicio**

Este indicador se refiere a la permanencia de los empleados en la empresa, la estabilidad laboral que la empresa brinda a sus empleados, y su grado de fidelidad.

#### **Desarrollo:**

$$\text{Años de servicio} = \frac{\text{Trabajadores más de un año}}{\text{Total trabajadores}}$$

$$\text{Años de servicio} = \frac{39}{298}$$

$$\text{Años de servicio} = 0.13$$

#### **Interpretación:**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., los empleados que tienen más de un año es el 13%, es decir que la empresa no tiene estabilidad laboral, y los empleados abandonan la empresa en menos de un año, se debería elaborar un programa de incentivos por cumplimientos de objetivos.

## **Nivel Formación Académica del personal**

Este indicador se refiere al porcentaje de trabajadores que tienen un nivel de educación de carácter superior, ya que tener un grupo de talento humano con formación académica les resulta más fácil enfrentar los problemas que presentan en el mercado.

### **Desarrollo:**

#### **Nivel de formación Académica del personal=**

$$\frac{\text{Empleados con estudio superior}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\text{Nivel de formación Académica del personal} = \frac{110}{298}$$

$$\text{Nivel de formación Académica del personal} = 0.37$$

### **Interpretación**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., el 37% del total del personal tienen estudio superior, el cual nos indica que el 63% no lo tiene, es decir más de la mitad del personal no tiene estudios universitarios, se debe realizar un convenio con instituciones educativas a distancia para que puedan adquirir los empleados.

### **Nivel de aplicación de políticas**

Este indicador mide el grado de cumplimiento de los empleados hacia la empresa, es decir si los empleados está cumpliendo las políticas establecidas en la empresa.

#### **Desarrollo:**

$$\begin{aligned} \text{Nivel de aplicación de políticas} &= \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} \\ \text{Nivel de aplicación de políticas} &= \frac{13}{28} \\ \text{Nivel de aplicación de políticas} &= \mathbf{0.46} \end{aligned}$$

#### **Interpretación:**

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., el nivel de cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa es de un 46%, la diferencia corresponde el 54% que no acatan todas las políticas establecidas, por lo tanto se debe aplicar más control para el cumplimiento.

### **Nivel de Inconformidad**

Este Indicador se refiere a los trabajadores que prefieren desempeñar actividades en otras empresas que en la empresa FORTIUS Cía. Ltda.,

#### **Desarrollo:**

$$\text{Nivel de Inconformidad} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total Empleados}}$$

Nivel de Inconformidad=  $\frac{196}{298}$

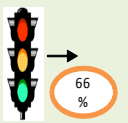
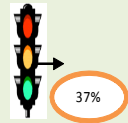
Nivel de Inconformidad= 0.66

### Interpretación:

En la empresa FORTIUS Cía. Ltda., la inconformidad de los empleados es bastante alta el 66% de los empleados que han laborado en la empresa han renunciado, solo el 34% han permanecido en la empresa, por lo tanto la empresa debe generar estabilidad laboral mejorando el ambiente de trabajo.

### Estrategia

**Tabla N. 37**  
**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Acciones	Responsables	Objetivo	Semáforo	Síntesis	Estrategia a Implementarse
<b>Nivel de Inconformidad.</b> - Este indicador se refiere a los trabajadores que prefieren desempeñar actividades en otras empresas, máximo el 20%	Talento humano	Evaluar los motivos de las renunciaciones, y definir el porque del abandono del talento humano.		En este indicador da como resultado el 66%, que deciden abandonar a la empresa.	Realizar un cuadro de capacitación, inducción, incentivos, que el personal no abandone la empresa.
<b>Nivel Formación Académica del personal.</b> - Este indicador se refiere al porcentaje de trabajadores que tienen un nivel de educación de carácter superior, mínimo al 70%	Talento humano	Verificar el personal contratado, si es personal calificado, profesional.		En la contratación del talento humano debe tener con formación académica porque les resulta más fácil enfrentar los problemas que presentan en el mercado.	Elaborar un plan piloto para brindar educación a distancia al personal, y futuras contrataciones requerir profesionales en el area según el cargo.

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

## Propuesta de Políticas

- Divulgar las políticas y las normas que rige la Superintendencia y Seguridad Privada y las de nuestra empresa para que los trabajadores y los usuarios conozcan los servicios, los derechos y las obligaciones que nos competen.
- Promover la especialización, la competencia y la formación permanente del recurso humano de nuestra empresa.
- Proveer a nuestros clientes un servicio con fidelidad, competitividad, preciso y seguro, manteniendo un liderazgo constante en todas las actividades de la empresa.
- Optimizar los tiempos de respuesta y atención a nuestros clientes externos e internos.
- Escoger a su personal de forma selectiva creando una carrera profesional mediante cursos de especializaciones, programas de mejoramiento continuo para elevar el nivel profesional y la calidad de vida de cada uno.
- Mantener una filosofía de desarrollo tecnológico a ser aplicada en los diversos campos con la finalidad de mejorar la prestación de nuestro servicio final, convirtiéndolo en uno cualitativo, ágil y eficiente.
- Mantener el profesionalismo de nuestro talento humano, la experiencia, la capacidad técnico - operativo y la oportuna prestación del servicio al cliente nos van a permitir posesionarnos en el mercado.
- Fortalecer la confianza de nuestros clientes y de la ciudadanía en general a través del adecuado cumplimiento de nuestros objetivos, buscando siempre ofrecer los mejores servicios de seguridad privada.
- Mantener el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 90%.

## **6.7.2.5 VINCULACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

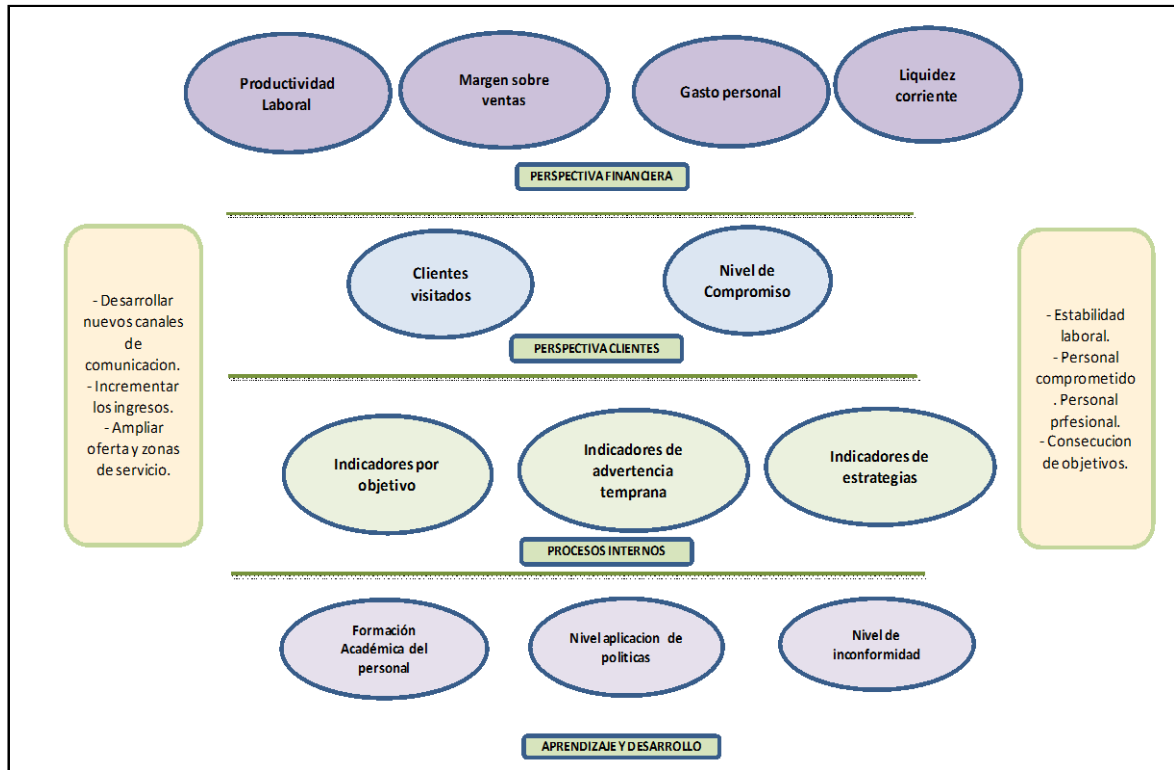
### **Relación causa efecto**

La relación causa y efecto que se desarrolla está formado con lo propuesto en la cadena de valor, de, procesos que realiza en las actividades diarias de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.,

El diagrama que se presenta a continuación es la base para la definición y unión de los puntos más importantes, en el cual se presenta las perspectivas el cual darán origen al Balance Scorecard, los cuales servirán para la medición, control y la identificación de los indicadores que valide el cumplimiento y ejecución de los objetivos de la empresa,

A continuación se presenta el diagrama relación causa y efecto propuesto para la empresa FORTIUS Cía. Ltda.,

## GRÁFICO N. 30 DIAGRAMA DE RELACION CAUSA Y EFECTO



**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano







En el diagrama presentado está compuesto de las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, procesos internos, y clientes, se podrá medir a través de indicadores anteriormente realizados (Ver Tablas #29-30-32-36).

La perspectiva financiera será medida a través de la ejecución de las perspectivas anteriores, y se reflejara en la consecución de objetivos, y en la debida de aplicación de políticas en todos los departamentos que dan soporte al departamento de ventas.

## 6.7.3 Comunicación de resultados

### 6.7.3.1 Parámetros de cumplimiento de los indicadores del Balanced Scorecard y toma de decisiones

Tabla N. 38  
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

<b>FORTIUS CIA. LTDA.</b>									
<b>ACTIVIDADES MENSUALES</b>									
<b>Semana informada:</b>		<i>del 01 / Sep. al 30 de</i>			<b>Semana programada:</b>		<i>del 23 al 27 de Septiembre</i>		
<b>Seguimiento de Tareas</b>									
#	EMPRESA	TAREAS	ESTADO	OBSERVACIONES	FECHAS DE CUMPLIMIENTO				
					día	mes	día	mes	
1	GESTION TALENTO HUMANO	Análisis y evaluación de los costos y gastos administrativos y de ventas	 75%	los gasto mas representativos individualmente, verificar la viabilidad de los gastos, su realizacion debe ser mensual.	23	Septiembre	27	Septiembre	
2	GESTION FINANCIERA	Impactos de Gastos Administración y ventas- mide la generación de utilidad de la empresa	 25%	Revisión y de los gastos individuales producidos al mes y semanal	23	Septiembre	25	Septiembre	
3	GESTION DE OPERACIONES	Cientes visitados- identificar a cuantos clientes fueron visitados del total de los clientes,	 25%	Realizacion una gestion de marketing y promocion de servicios de la empresa	23	Septiembre	27	Septiembre	
4	JEFE DE TRIPULACION	Nivel de compromiso- mide el conocimiento de la Visión, Misión, y objetivos de la empresa	 75%	Se tener un medio de comunicación para transmitir al talento humano hacia donde y como quiere llegar la empresa	23	Septiembre	27	Septiembre	
5	GESTION DE OPERACIONES	Indicadores por objetivo- muestra el cumplimiento de objetivos de la empresa	 100%	cuadro de comunicación de resultados en el cual evidencie el alcance de los objetivos propuestos	1	Septiembre	27	Septiembre	
6	GESTION TALENTO HUMANO	Indicadores de advertencia temprana- indicador brinda una conexión entre las actividades actuales y las futuras	 100%	alcance de los objetivos departamentales propuestos, mediante una herramienta de gestion	1	Septiembre	27	Septiembre	
7	GESTION TALENTO HUMANO	Nivel de Inconformidad- Este Indicador se refiere a los trabajadores que prefieren desempeñar actividades en otras empresas	PROYECTO	Realizar un cuadro de capacitacion, induccion, incentivos, que el personal no abandone la empresa	1	Septiembre	27	Septiembre	
8	GESTION TALENTO HUMANO	Nivel Formación Académica del personal- Este indicador se refiere al porcentaje de trabajadores que tienen un nivel de educación de carácter superior	PROYECTO	Elaborar un plan piloto para brindar educacion a distancia al personal, y futuras contrataciones requerir profesionales en el area según el cargo	1	Septiembre	27	Septiembre	
9	GESTION DE OPERACIONES								
10	GESTION FINANCIERA								

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

En la herramienta de gestión que se presentada será utilizada para el control y evaluación del cumplimiento de los objetivos departamentales, de las políticas establecidas en la empresa.

Esta herramienta de gestión será utilizada por el departamento de talento humano, este se evaluará de acuerdo a porcentajes de cumplimiento, es decir, si la fila se encuentra con color celeste se entiende que el objetivo es un proyecto a realizarse, si se encuentra de color rojo quiere decir que



se encuentra en un 25% de cumplimiento, cuando la fila este de color amarillo, el objetivo estará cumplido en un 50% al 75%, cuando el objetivo este cumplido en un 100% la fila se encontrara de un color verde. Los parámetros de medición se elaboran con los indicadores anteriormente propuestos, es decir si el objetivo es comunicar la evaluación de personal profesional, el resultado de este indicador establecerá el color en la herramienta de gestión.

La presentación de esta herramienta de tareas será presentada de manera mensual para poder tomar las respectivas decisiones y corregir errores a tiempo, los objetivos y alcance de metas son medibles y controlables, por tal razón esta herramienta de gestión nos dará un panorama claro del estado de la empresa.

Además para la presentación de esta herramienta tendrán que contar con los respaldos físicos que abalicen el cumplimiento o no de las tareas asignadas, estos respaldos serán verificados por el departamento de talento humano.

#### **6.7.3.2 Sistema de control, supervisión, compensación, remuneración y beneficios para el talento humano de la empresa.**

Una vez realizado el desarrollo de la propuesta procedemos a evaluar los resultados ya que se han aplicado indicadores de gestión que han permitido evidenciar la despreocupación por parte del departamento de talento humano a su vez se ha podido observar que no existe eficiencia en los procesos por lo cual acarrea desperdicio de recursos por lo cual se propuso el balanced scorecard que nos ha permitido evaluar los objetivos que cada departamento se plantea con lo cual mejorara no solo la gestión del departamento de Talento humano sino también la productividad de toda la empresa proponiendo responsables a ser evaluados.

En cuanto a control se ha evidenciado que no existen controles tecnológicos ni mecánicos que ayuden a verificar el cumplimiento en horas de entrada y salidas de los empleados debería existir un mecanismo que permita obtener valores reales y exactos para luego poder realizar el cálculo de sueldos, horas extras, permisos evitando así inconvenientes y errores en el rol de pagos.

Por lo que se recomienda la adquisición de un reloj biométrico con huella digital este no solo ayudara a mantener los registros actualizados sino también será de gran ayuda para control de puntualidad, cálculo de horas extras, control de almuerzos y garantizar la seguridad e identificación del personal que tiene acceso a las instalaciones de una organización.

### **Supervisión**

El supervisor que será miembro del departamento de talento humano tendrá la responsabilidad de administrar y mejorar constantemente los procesos y calidad de los resultados de trabajo o equipos existentes en la empresa FORTIUS Cía. Ltda.

La evaluación del desempeño que se ha propuesto en este informe de investigación será mediante un análisis formal del desempeño del empleado en el puesto, medido contra criterios específicos presentados por el supervisor en una reunión personal con el empleado.

La supervisión del cumplimiento de las actividades encomendadas a cada persona se realizara mediante un cuadro de evaluación de objetivos que será presentado en las reuniones mensuales en el que se evidenciara los responsables y el grado de cumplimiento de las tareas.

Una vez realizada la supervisión se recomienda realizar los siguientes puntos de control que ayudaran a mejorar la productividad de los empleados.

- Presentar retroalimentación a los empleados sobre su desempeño
- Proporcionar un momento para la comunicación entre supervisor y empleado
- Ayudar al desarrollo de la carrera del empleado
- Identificar necesidades de capacitación
- Proporcionar una exposición razonada para promociones e incrementos de sueldo
- Proporcionar un registro de fortalezas y debilidades en el desempeño
- Demostrar que las decisiones se basan en criterios relacionadas con el trabajo

Ser paciente, recordar que parte del trabajo incluye lidiar con diferentes tipos de personas, una más trabajadoras otras menos, unas con cualidades más positivas y otras más negativas, utilizar la herramienta de la comunicación para hacerle saber a un empleado cuando no está cumpliendo los objetivos.

### **Compensación, Remuneración y Beneficios de un Empleado**

La compensación será todo aquello que los empleados de FORTIUS Cía. Ltda., reciben a cambio de su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que los empleados obtendrán, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Para el cálculo de horas se tomara en cuenta lo que dictamina la ley  
Será calculara el sueldo dividido para 240 horas y se obtendrá el valor de la hora adicional se realizara el recargo ya sea del 25%, 50% y 100% según sea el caso a continuación se realizara una simulación de los

sueldos de la ciudad de Ambato y se obtendrá el valor de cada hora para tomar como referencia.

**Tabla N. 39**  
**Valor Hora Extra Según el Sueldo Ciudad Ambato**

N°	Nómina	Sueldo	25% Jornada	50% Horas	100% Horas Extraordinaria
1	Amanta Jose	\$ 320,00	\$ 0,33	\$ 2,00	\$ 2,67
2	Beltran Jairo	\$ 320,00	\$ 0,33	\$ 2,00	\$ 2,67
3	Caluña Israel	\$ 320,00	\$ 0,33	\$ 2,00	\$ 2,67
4	Castro David	\$ 550,00	\$ 0,57	\$ 3,44	\$ 4,58
5	Camas Josue	\$ 420,00	\$ 0,44	\$ 2,63	\$ 3,50
6	Fiallos David	\$ 525,00	\$ 0,55	\$ 3,28	\$ 4,38
7	Gavilanez Ana Maria	\$ 465,00	\$ 0,48	\$ 2,91	\$ 3,88
8	Jurado Martha	\$ 760,00	\$ 0,79	\$ 4,75	\$ 6,33
9	Lopez Marco	\$ 350,00	\$ 0,36	\$ 2,19	\$ 2,92
10	Mariño Juan	\$ 320,00	\$ 0,33	\$ 2,00	\$ 2,67
11	Poveda Luis	\$ 450,00	\$ 0,47	\$ 2,81	\$ 3,75
12	Solorzano Andrea	\$ 450,00	\$ 0,47	\$ 2,81	\$ 3,75
13	Supé Angela	\$ 450,00	\$ 0,47	\$ 2,81	\$ 3,75
14	Suarez Fernando	\$ 350,00	\$ 0,36	\$ 2,19	\$ 2,92
15	Tirado Raul	\$ 320,00	\$ 0,33	\$ 2,00	\$ 2,67
16	Tipantaxi Holger	\$ 350,00	\$ 0,36	\$ 2,19	\$ 2,92
17	Valverde Fredyy	\$ 320,00	\$ 0,33	\$ 2,00	\$ 2,67
18	Zurita Javier	\$ 1.200,00	\$ 1,25	\$ 7,50	\$ 10,00

**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

Recomienda calcular el valor exacto de las horas ya sea jornada nocturna únicamente el 25% de recargo, horas suplementarias será el valor de la hora más el 50% de recargo y horas extraordinarias el valor hora más el 100% de recargo.

El rol de pagos se realizara mensualmente evidenciando la información real en sueldos, horas extras comisiones y restando las respectivas deducciones y obteniendo el valor a cancelar por otro lado se realizara el rol de las provisiones o beneficios de los empleados.

**Tabla N.40**  
**Rol de Pagos Ambato**

N°	Nómina	Sueldo	Horas Extras			Comisiones y Bonos	Total Ingresos	9.35% Aporte Personal	Anticipos	Total Deducciones	Total a Recibir
			50%	100%	25% especial						
1	Amanta Jose	\$ 320,00	\$ 24,00	\$ 21,33	\$ 34,67	\$ 10,00	\$ 410,00	\$ 38,34	\$ 20,00	\$ 58,34	\$ 351,67
2	Beltran Jairo	\$ 320,00	\$ 40,00	\$ 21,33	\$ 40,00	\$ 10,00	\$ 431,33	\$ 40,33	\$ 10,00	\$ 50,33	\$ 381,00
3	Caluña Israel	\$ 320,00	\$ 30,00	\$ 21,33	\$ 10,00		\$ 381,33	\$ 35,65	\$ 40,00	\$ 75,65	\$ 305,68
4	Castro David	\$ 550,00	\$ 68,75	\$ 36,67	\$ -	\$ 30,00	\$ 685,42	\$ 64,09	\$ 10,00	\$ 74,09	\$ 611,33
5	Camas Josue	\$ 420,00	\$ 47,25	\$ 28,00	\$ -	\$ 10,00	\$ 505,25	\$ 47,24	\$ 25,00	\$ 72,24	\$ 433,01
6	Fiallos David	\$ 525,00	\$ 19,69	\$ 35,00	\$ -	\$ 30,00	\$ 609,69	\$ 57,01	\$ 60,00	\$ 117,01	\$ 492,68
7	Gavilanez Ana Maria	\$ 465,00	\$ 34,88	\$ 31,00	\$ -		\$ 530,88	\$ 49,64	\$ 45,00	\$ 94,64	\$ 436,24
8	Jurado Martha	\$ 760,00	\$ 71,25	\$ 50,67	\$ -	\$ 10,00	\$ 891,92	\$ 83,39	\$ 100,00	\$ 183,39	\$ 708,52
9	Lopez Marco	\$ 350,00	\$ 43,75	\$ 23,33	\$ 7,29	\$ 30,00	\$ 454,38	\$ 42,48	\$ 40,00	\$ 82,48	\$ 371,89
10	Mariño Juan	\$ 320,00	\$ 44,00	\$ 21,33	\$ 3,33	\$ 20,00	\$ 408,67	\$ 38,21	\$ 50,00	\$ 88,21	\$ 320,46
11	Poveda Luis	\$ 450,00	\$ 50,63	\$ 30,00	\$ -	\$ 10,00	\$ 540,63	\$ 50,55		\$ 50,55	\$ 490,08
12	Solorzano Andrea	\$ 450,00	\$ 42,19	\$ 30,00	\$ -	\$ 30,00	\$ 552,19	\$ 51,63	\$ 40,00	\$ 91,63	\$ 460,56
13	Supe Angela	\$ 450,00	\$ 56,25	\$ 30,00	\$ -		\$ 536,25	\$ 50,14	\$ 80,00	\$ 130,14	\$ 406,11
14	Suarez Fernando	\$ 350,00	\$ 30,63	\$ 23,33	\$ 54,69	\$ 30,00	\$ 488,65	\$ 45,69	\$ 90,00	\$ 135,69	\$ 352,96
15	Tirado Raul	\$ 320,00	\$ 14,00	\$ 21,33	\$ 53,33	\$ 40,00	\$ 448,67	\$ 41,95	\$ 63,00	\$ 104,95	\$ 343,72
16	Tipantaxi Holger	\$ 350,00	\$ 35,00	\$ 23,33	\$ 43,75		\$ 452,08	\$ 42,27	\$ 40,00	\$ 82,27	\$ 369,81
17	Valverde Fredy	\$ 320,00	\$ 36,00	\$ 21,33	\$ 15,00	\$ 10,00	\$ 402,33	\$ 37,62	\$ 30,00	\$ 67,62	\$ 334,72
18	Zurita Javier	\$ 1.200,00	\$ 67,50	\$ 80,00	\$ -	\$ 100,00	\$ 1.447,50	\$ 135,34	\$ 50,00	\$ 185,34	\$ 1.262,16
	<b>TOTAL</b>	\$ 8.240,00	\$ 755,75	\$ 549,33	\$ 262,06	\$ 370,00	\$ 10.177,15	\$ 951,56	\$ 793,00	\$ 1.744,56	\$ 8.432,58

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

**Tabla N.41**  
**Rol de Provisiones Ambato**

<b>N°</b>	<b>Nómina</b>	<b>Total Ingresos</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>IECE</b>	<b>SECAP</b>	<b>XIII SUELDO</b>	<b>XIV SUELDO</b>	<b>VACACIONES</b>
1	Amanta Jose	\$ 410,00	\$ 45,72	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 34,17	\$ 26,50	\$ 17,08
2	Beltran Jairo	\$ 431,33	\$ 48,09	\$ 2,16	\$ 2,16	\$ 35,94	\$ 26,50	\$ 17,97
3	Caluña Israel	\$ 381,33	\$ 42,52	\$ 1,91	\$ 1,91	\$ 31,78	\$ 26,50	\$ 15,89
4	Castro David	\$ 685,42	\$ 76,42	\$ 3,43	\$ 3,43	\$ 57,12	\$ 26,50	\$ 28,56
5	Camas Josue	\$ 505,25	\$ 56,34	\$ 2,53	\$ 2,53	\$ 42,10	\$ 26,50	\$ 21,05
6	Fiallos David	\$ 609,69	\$ 67,98	\$ 3,05	\$ 3,05	\$ 50,81	\$ 26,50	\$ 25,40
7	Gavilanez Ana Maria	\$ 530,88	\$ 59,19	\$ 2,65	\$ 2,65	\$ 44,24	\$ 26,50	\$ 22,12
8	Jurado Martha	\$ 891,92	\$ 99,45	\$ 4,46	\$ 4,46	\$ 74,33	\$ 26,50	\$ 37,16
9	Lopez Marco	\$ 454,38	\$ 50,66	\$ 2,27	\$ 2,27	\$ 37,86	\$ 26,50	\$ 18,93
10	Mariño Juan	\$ 408,67	\$ 45,57	\$ 2,04	\$ 2,04	\$ 34,06	\$ 26,50	\$ 17,03
11	Poveda Luis	\$ 540,63	\$ 60,28	\$ 2,70	\$ 2,70	\$ 45,05	\$ 26,50	\$ 22,53
12	Solorzano Andrea	\$ 552,19	\$ 61,57	\$ 2,76	\$ 2,76	\$ 46,02	\$ 26,50	\$ 23,01
13	Supe Angela	\$ 536,25	\$ 59,79	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 44,69	\$ 26,50	\$ 22,34
14	Suarez Fernando	\$ 488,65	\$ 54,48	\$ 2,44	\$ 2,44	\$ 40,72	\$ 26,50	\$ 20,36
15	Tirado Raul	\$ 448,67	\$ 50,03	\$ 2,24	\$ 2,24	\$ 37,39	\$ 26,50	\$ 18,69
16	Tipantaxi Holger	\$ 452,08	\$ 50,41	\$ 2,26	\$ 2,26	\$ 37,67	\$ 26,50	\$ 18,84
17	Valverde Fredyy	\$ 402,33	\$ 44,86	\$ 2,01	\$ 2,01	\$ 33,53	\$ 26,50	\$ 16,76
18	Zurita Javier	\$ 1.447,50	\$ 161,40	\$ 7,24	\$ 7,24	\$ 120,63	\$ 26,50	\$ 60,31
	<b>TOTAL</b>	\$ 10.177,15	\$ 1.134,75	\$ 50,89	\$ 50,89	\$ 848,10	\$ 477,00	\$ 424,05

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

Para la contabilización del rol se debe reclasificar las cuentas es decir evidenciar el costo o gasto para la cuenta correspondiente por empleado por lo cual se propone el asiento contable indicando el valor por cada rubro al que se afecta es decir ya sean de personal operativo que constituirán los costos y clasificar el personal de ventas y administración.

DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
X			
<b>Costo Operativo</b>		\$ 5.071,73	
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 2.970,00		
<b>Horas Extras</b>	\$ 757,44		
<b>Comisiones</b>	\$ 150,00		
<b>Aporte Patronal</b>	\$ 432,33		
<b>Iece y Secap</b>	\$ 38,77		
<b>XIII</b>	\$ 323,12		
<b>XIV</b>	\$ 238,50		
<b>Vacaciones</b>	\$ 161,56		
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 5.921,44	
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 3.830,00		
<b>Horas Extras</b>	\$ 602,90		
<b>Comisiones</b>	\$ 190,00		
<b>Aporte Personal</b>	\$ 515,45		
<b>Iece y Secap</b>	\$ 46,23		
<b>XIV</b>	\$ 159,00		
<b>XIII</b>	\$ 385,24		
<b>Vacaciones</b>	\$ 192,62		
<b>Gastos de Venta</b>		\$ 2.169,65	
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 1.440,00		
<b>Horas Extras</b>	\$ 206,81		
<b>Comisiones</b>	\$ 30,00		
<b>Aporte Personal</b>	\$ 186,96		
<b>Iece y Secap</b>	\$ 16,77		
<b>XIV</b>	\$ 79,50		
<b>XIII</b>	\$ 139,73		
<b>Vacaciones</b>	\$ 69,87		
<b>Bancos</b>			\$ 8.432,58
<b>Cuentas por Cobrar Empleados</b>			\$ 793,00
<b>IESS por Pagar</b>			\$ 2.188,09
<b>9.35% Aporte Personal</b>	\$ 951,56		
<b>11.15% Aporte Patronal</b>	\$ 1.134,75		
<b>0.5% IECE</b>	\$ 50,89		
<b>0.5% SECAP</b>	\$ 50,89		
<b>Beneficios Sociales por Pagar</b>			\$ 1.749,14
<b>XIII Sueldo</b>	\$ 848,10		
<b>XIV Sueldo</b>	\$ 477,00		
<b>Vacaciones</b>	\$ 424,05		

Fuente: Empresa FORTIUS (2013)

Elaborado por: Andrea Solórzano

## **6.8 Administración**

Para la consecución del sistema propuesto se necesitará la colaboración del personal de ventas y de los demás departamentos que intervienen directamente con el departamento de ventas.

## **6.9 Previsión de la evaluación**

La presente propuesta, se establece para obtener resultados que facilite la toma de decisiones oportunas, a la vez que permita mantener, cambiar, o corregir, siempre en beneficio de la empresa.



**TABLA N. 42**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN**

1	¿Quién solicita evaluar?	Junta de Socios de la empresa FORTIUS Cía. Ltda.
2	¿Por qué evaluar?	Porque la empresa no dispone de un sistema de compensación remuneración y beneficios para el talento humano.
3	¿Para qué evaluar?	Porque el impacto que generan los indicadores de gestión utilizados en el balance scorecard en el control de nómina, permitirá organizar controlar y direccionar de mejor manera los departamentos de la empresa y obtener mayor productividad
4	¿Qué evaluar?	El control de nómina y su incidencia en la productividad
5	¿Quién evalúa?	La junta de socios el gerente, auditor y jefes departamentales de la empresa son las personas encargadas de evaluar permanentemente la evolución de los procesos y el funcionamiento que estén llevando las personas que se encuentran dentro del departamento de talento humano.
7	¿Cómo evaluar?	Se analiza la información documentada conseguida mediante la implementación del Balanced Scorecard con la información anterior.
8	¿Con qué evaluar?	El proceso de evaluación de la presente investigación se realizará con encuestas dirigidas al personal de la empresa y la herramienta de control propuesta.

**Fuente:** Empresa FORTIUS (2013)

**Elaborado por:** Andrea Solórzano

## Bibliografía

- Abril, V. H. (2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 2012, de <http://vhabril.wikispaces.com/file/view/7UTA.+Metodolog%C3%ADa+Investigaci%C3%B3n++Abril+PhD.pdf>
- Álvarez, J. C. (2011). *Tipos y niveles de investigación*. Recuperado el 2013, de [www.ucab.edu.ve/lostequeres/Profesorado/alvarez\\_juan/.../tiposyniveles.ppt](http://www.ucab.edu.ve/lostequeres/Profesorado/alvarez_juan/.../tiposyniveles.ppt)
- Aranguen, H. (2013). *Productividad*. Recuperado el 11 de agosto de 2013, de [http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS\\_POSTGRADO/MESTRIAS/FINANZAS/TGMHGA73H422006HECTORARANGUREN.pdf](http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/MESTRIAS/FINANZAS/TGMHGA73H422006HECTORARANGUREN.pdf)
- Arias, C. (2012). *Registro de entrada y salida del personal*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>
- Castro, A. B. (2007). Paradigma Cualitativo.
- Cerda, E. C. (18 de agosto de 2012). Administración de Talento Humano. pág. 1.
- Cerda, O. (2011). Personal con profesionalismo. *El comercio*.
- E., L. H. (2002). Recolección de información.
- Eliceiri, H. (2013). Rotación del personal.
- Falconí, C. (2010). Indicadores Operativos de gestión.
- Fernández, P. (2012). Investigación.
- García, J. (2012). Paradigama Naturalista.
- Gómez, M. (2012). *sietemas de remuneracion*. Recuperado el 2013, de [www.redsolidarios.org/.../sistemasremuneracion\\_mercedesgomez.ppt](http://www.redsolidarios.org/.../sistemasremuneracion_mercedesgomez.ppt)
- Guitierrez, T. (08 de octubre de 2012). *Alto Nivel.com.mx*. Recuperado el 24 de 01 de 2013, de <http://www.altonivel.com.mx/24170-control-de-nomina-un-factor-que-alienta-tu-productividad.html>
- Hernández, S. (2011). *La investigación*. Recuperado el 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos54/la-investigacion/la-investigacion2.shtml>
- Laborales, M. d. (13 de febrero de 2009). Obligaciones de los empleadores y trabajadores. *Obligaciones del empleador*. Ecuador.

López, D. (2013). *La productividad en la empresa de servicios*. Obtenido de <http://www.comunidadilgo.org/portal/articulos/La%20Productividad%20en%20las%20Empresas%20de%20Servicios.pdf>

Mesa Espinoza, Naranjo Pérez y Pérez Vidal. (enero de 2007). *Evaluación del desempeño - Herramienta vital en la dirección organizacional*. Recuperado el 2013, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>

Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). *Contratos de trabajo*. Recuperado el 13 de enero de 2013, de <http://contratos.mrl.gob.ec/>

Ministerio de Relaciones Laborales. (13 de febrero de 2009). *Jornada de trabajo. De la duración máxima de la jornada de trabajo*. Ecuador.

Muñoz, T. G. (2013). *El cuestionario como instrumento de investigación*. Recuperado el 11 de mayo de 2013, de [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)

Navia, P. (2013). *Que son las encuestas*. Recuperado el 2013, de [http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38&Itemid=53](http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53)

Rafael, R. D. (2012). *Auditoria de Gestión*. Recuperado el 18 de enero de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>

Rodriguez, E. (2009). *Registro y Control del personal*. Recuperado el 02 de agosto de 2012, de <http://s3.amazonaws.com/lcp/relacionesindustrialesujap/myfiles/Registro-y-control-de-personal.pdf>

Saldaño, O. H. (2009). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 2012, de <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/variables-operacionalizacion>

Sami, L. (2013). *Balanced Scorecard - De la Estrategia a los Resultados*. Recuperado el 07 de octubre de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/15.htm>

Sánchez, C. A. (s.f.). *Slideshare*. Recuperado el 25 de octubre de 2012, de <http://www.slideshare.net/cristinaaragones/el-proceso-de-seleccin-de-personal-3964679#btnLast>

Silva, I. (2009). *Metología del proyecto de investigación*. Recuperado el 2012, de <http://es.scribd.com/doc/15246394/Tipos-y-Niveles-Investigacion2009>

Tello, P. (2007). *Sistema para el desarrollo del Talento Humano*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Villamarin, D. J. (2009). *La Subutilización del Recurso Humano en el proyecto San Francisco y Su incidencia en la Utilidad neta del año 2009*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Zapata, P. Contabilidad. En P. Zapata, *Introducción a la Contabilidad 4ta. edición* (págs. 12, 136,137,248,249).

ANEXOS

**ANEXO N° 1**  
**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 1791151135001  
**RAZON SOCIAL:** FORTIUS CIA. LTDA.



**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO** ABIERTO    **MATRIZ**      **FEC. INICIO ACT.** 28/12/1999  
**NOMBRE COMERCIAL:** FORTIUS      **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE SEGURIDAD FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: KENNEDY NORTE Calle: NAHIM ISAIAS Número: SOLAR 21 Intersección: JOSE ASSAF BUCARAN Referencia: DIAGONAL A LA CLINICA MILENIUM Manzana: 702 Oficina: 403 Telefono Trabajo: 042681439 Telefono Trabajo: 042681438 Celular: 0999754535 Email: lgarcia@fortius.com.ec Fax: 043015284 Apartado Postal: 09-03-30148 Web: WWW.FORTIUS.COM.EC

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003      **ESTADO** ABIERTO    **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.** 01/05/2009  
**NOMBRE COMERCIAL:** FORTIUS CIA. LTDA.      **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

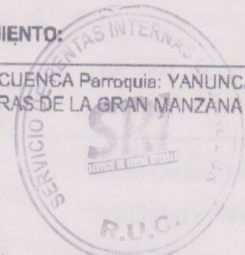
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: EL BATAN Calle: GERMAN ALEMAN Número: E10-66 Intersección: AV. SEIS DE DICIEMBRE Referencia: JUNTO AL MEGAMAXI Telefono Trabajo: 022433721 Telefono Trabajo: 022921591 Celular: 099754535 Email: pgomez@fortius.com.ec

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004      **ESTADO** ABIERTO    **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.** 01/05/2009  
**NOMBRE COMERCIAL:** FORTIUS CIA. LTDA.      **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: YANUNCAY Calle: CALLE SIN RETORNO Número: S/N Intersección: TARQUINO CORDERO Referencia: ATRAS DE LA GRAN MANZANA Telefono Trabajo: 072856979 Fax: 072856979 Celular: 099754535 Email: pgomez@fortius.com.ec



DELEGADO DEL R.U.C.  
Servicio de Rentas Internas  
LITORAL SUR

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** VESV010710      **Lugar de emisión:** GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO      **Fecha y hora:** 14/12/2012 15:44:04



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1791151135001  
RAZON SOCIAL: FORTIUS CIA. LTDA.

No. ESTABLECIMIENTO: 005 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/07/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: CARANQUI Calle: AV. EL RETORNO Número: 22-24 Referencia: A MEDIA CUADRA DEL PARQUE LOS CEIBOS Telefono Trabajo: 052606205 Celular: 099752533 Fax: 052606205 Email: pgomez@fortius.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 006 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/06/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

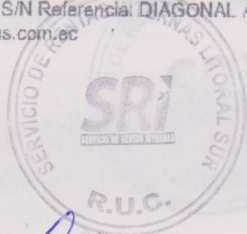
Provincia: GUAYAS Cantón: MILAGRO Parroquia: MILAGRO Calle: GUAYAQUIL Número: S/N Intersección: 9 DE OCTUBRE Referencia: DIAGONAL A LA ESCUELA SIMON BOLIVAR Telefono Trabajo: 042711007 Celular: 099752533 Fax: 042711007 Email: pgomez@fortius.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 008 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/08/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: CRISTOBAL COLON Calle: BARTOLOME RUIZ Número: S/N Referencia: DIAGONAL AL COLEGIO BOLIVAR Telefono Trabajo: 032418396 Celular: 099754535 Email: pgomez@fortius.com.ec



Sanchez Villavicencio Virginia Esther  
DELEGADO DEL R.U.C.  
Servicio de Rentas Internas

*Laura Gamboa*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Signature]*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: VESV010710 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 14/12/2012 15:44:04

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1791151135001  
RAZON SOCIAL: FORTIUS CIA. LTDA.



No. ESTABLECIMIENTO: 009 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/08/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: SEGUNDO ROSERO Número: 8 Referencia: FRENTE AL CENTRO EDUCATIVO PLANETA AZUL Manzana: F Telefono Trabajo: 032507475 Celular: 099754535 Email: pgomez@fortius.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 010 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/08/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Calle: MARCEL LANIADO Número: S/N Intersección: NUEVE DE MAYO - GUAYAS Referencia: DIAGONAL A LA CLINICA ACUPUNTURA CHINA Telefono Trabajo: 072931353 Email: pgomez@fortius.com.ec Celular: 099754535

No. ESTABLECIMIENTO: 011 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/08/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: MANTA Parroquia: MANTA Barrio: CORDOVA Calle: 19 Número: S/N Intersección: AV. DIEZ - AV. ONCE Referencia: DIAGONAL AL HOTEL GOLETA Telefono Trabajo: 052612759 Celular: 099754535 Celular: 099752533 Email: pgomez@fortius.com.ec



Sanchez Villavicencio Virginia Esther  
DELEGADO DEL R.U.C.  
Servicio de Rentas Internas  
LITERAL B) 20

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: VESV010710 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 14/12/2012 15:44:04



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1791151135001  
RAZON SOCIAL: FORTIUS CIA. LTDA.



No. ESTABLECIMIENTO: 012 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/08/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTA ELENA Cantón: SALINAS Parroquia: SALINAS Ciudadela: LAS CONCHAS Barrio: LA MILINA Calle: AV. CARLOS ESPINOZA LARREA Número: S/N Referencia: DIAGONAL AL ESTADIO SALINAS Telefono Trabajo: 042831156 Celular: 099754535 Email: pgomez@fortius.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 013 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/08/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: BOMBOLI Ciudadela: COOP. CAMINO VECINALES Calle: AV. ESMERALDAS Número: LOTE 22 Intersección: ABRAHAM CALAZACON Referencia: JUNTO AL HOSTAL MARIA DE LOS ANGELES Celular: 092283848 Celular: 099754535 Email: pgomez@fortius.com.ec

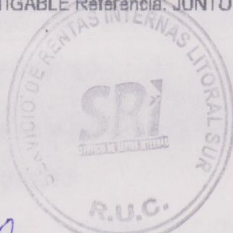
No. ESTABLECIMIENTO: 014 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/09/2009  
NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GALAPAGOS Cantón: SANTA CRUZ Parroquia: PUERTO AYORA Barrio: LAS NINFAS Calle: AV. BALTRA Número: S/N Intersección: INDEFATIGABLE Referencia: JUNTO AL BANCO DEL PACIFICO Celular: 095970784 Celular: 099754535



Sanchez Villavicencio Virginia Esther  
DELEGADO DEL R.U.C.  
Servicio de Rentas Internas

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: VESV010710 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 14/12/2012 15:44:04

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1791151135001  
RAZON SOCIAL: FORTIUS CIA. LTDA.



No. ESTABLECIMIENTO: 015 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 13/05/2011

NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: DE SEGURIDAD FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

Provincia: LOS RIOS Cantón: QUEVEDO Parroquia: GUAYACAN Ciudadela: PROGRESO Calle: PRIMERA Número: 100  
Intersección: CARRERA SEXTA Referencia: ATRAS DEL COLEGIO AMERICA, FRENTE A TEVCOL Celular: 095522733 Celular:  
099754535 Email: pgomez@fortius.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO CERRADO OFICINA FEC. INICIO ACT. 08/08/1991

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: 17/09/2003

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. REINICIO:

SEGURIDAD Y VIGILANCIA FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: DE SEGURIDAD FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Calle: NAZACOTA PUENTO CARVAJAL Número: C-3  
Intersección: "D" Oficina: P.B. Telefono Domicilio: 022-591705 Fax: 022-591706 Email: forttec@impsal.net.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 007 ESTADO CERRADO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/08/2009

NOMBRE COMERCIAL: FORTIUS CIA. LTDA. FEC. CIERRE: 15/09/2009

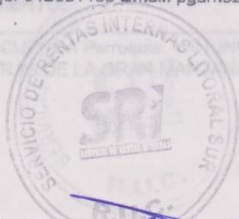
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIA DE VIGILANCIA Y PROTECCION FISICA, MOVIL Y ELECTRONICA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: KENNEDY NORTE Número: SOLAR 21 Referencia:  
FRENTE AL EDIFICIO IPSAGROUP - ALES Manzana: 702 Telefono Trabajo: 042681151 Celular: 099754535 Telefono Trabajo:  
042682066 Telefono Trabajo: 042681438 Email: pgomez@fortius.com.ec

Provincia: AZUAY Cantón: CABAHOYA Parroquia: CABAHOYA Calle: CALLE SIN RETORNO Número: SRI Intersección: TARQUINO  
CORDERO Referencia: ATRAS DE LA GRAN MANZANA Telefono Trabajo: 072856729 Fax: 072856879 Celular: 099754535 Email:  
pgomez@fortius.com.ec



*[Signature]*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Signature]*  
SARAH VILLANTOCHIO VIRGINIA ESTHER  
DELEGADO DEL R.U.C.  
Servicio de Rentas Internas

Usuario: VESV010710 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 14/12/2012 15:44:04

## ANEXO 2

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS REFERENTE AL MECANISMO DE PROCESO  
REGISTRO Y CONTROL EN NOMINA EN LA EMPRESA FORTIUS CIA. LTDA.

Objetivo:

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar toda la información sobre la proceso registro y control en nomina en esta empresa por tal motivo se le solicita muy comedidamente, contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad, ya que de ello dependerá el éxito de este trabajo.

PREGUNTAS:

1. ¿El reclutamiento del personal es el adecuado?

5 Definitivamente SI

4 Probablemente SI

3 Indeciso

2 Probablemente NO

1 Definitivamente NO

2. ¿Para el inicio de sus actividades en la empresa tiene usted cuenta con procedimientos de inducción?

5 Definitivamente SI

4 Probablemente SI

3 Indeciso

2 Probablemente NO

1. Definitivamente NO

3. ¿El control de nómina que utiliza la empresa es?

5. Totalmente satisfactorio

4. Medianamente Satisfactorio

3. De Acuerdo

2. En desacuerdo

1. Totalmente desacuerdo

4. ¿En qué frecuencia recibe capacitaciones?

5 Quincenal

4 Mensual

3 Trimestral

2 Semestral

1 Anual

5. ¿Por qué cree usted que se cometen errores en su rol mensual?

5 Falta de control

4 Información irreal

3 Registros contables mal elaborados

2 Falta de mecanismos informáticos

1 Personal no capacitado

6. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos de la empresa?

5 100%

4 75%

3 50%

2 25%

1 10%

7. ¿Su nivel de compromiso con la empresa es?

5 Definitivamente Alto

4 Probablemente Alto

2 Indeciso

2 Probablemente Bajo

1 Definitivamente Bajo

8. ¿Piensa usted que debería existir una herramienta de gestión para la realización de los procesos, controles y registros de nomina?

5. Definitivamente SI

4. Probablemente SI

3 Indeciso

2 Probablemente NO

1 Definitivamente NO

9. ¿Considera usted que las tareas encomendadas a cada uno de los empleados, debe tener evaluaciones periódicas, para determinar falencias y corregir errores?

5 Definitivamente SI

4 Probablemente SI

3 Indeciso

2 Probablemente NO

1 Definitivamente NO

10. ¿De qué manera satisface los controles de nomina en la productividad de la empresa?

5 Totalmente satisfactorio

4 Medianamente Satisfactorio

3 De Acuerdo

2 En desacuerdo

1 Totalmente desacuerdo

11. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?

5 Siempre

4 Casi Siempre

3 A veces

2 Casi Nunca

1 Nunca

12. ¿Considera usted que la productividad de los empleados varía de acuerdo a su remuneración mensual?

5 Definitivamente SI

4 Medianamente SI

3 Indeciso

2 Medianamente NO

1 Definitivamente NO