



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Cuadro de Mando Integral y su Impacto en  
la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC” en la  
Ciudad de Ambato”**

**Autor: Francisco Xavier Romero Tricerri.**

**Tutora: Dra. M. Sc. Zoila López**

**AMBATO – ECUADOR**

**Enero - 2013**



## APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

Yo, Zoila López en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “Cuadro de Mando Integral y su Impacto en la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC” en la Ciudad de Ambato” desarrollado por el egresado **ROMERO TRICERRI FRANCISCO XAVIER**, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 28 de Noviembre del 2012

-----  
Dra. M. Sc. Zoila López  
TUTOR

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor: “Cuadro de Mando Integral y su Impacto en la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC” en la Ciudad de Ambato”, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato, 28 de Noviembre del 2012

-----  
**ROMERO TRICERRI FRANCISCO XAVIER**

C.C.: 180378799-1

AUTOR

## **DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “Cuadro de Mando Integral y su Impacto en la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC” en la Ciudad de Ambato”

Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 28 de Noviembre del 2012

---

**ROMERO TRICERRI FRANCISCO XAVIER**

C.C.: 180378799-1

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

La comisión de Estudio y Calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el Tema: “Cuadro de Mando Integral y su Impacto en la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC” en la Ciudad de Ambato” presentada por el Sr., **ROMERO TRICERRI FRANCISCO XAVIER**, egresado de la Carrera de: Organización de Empresas, promoción: 2011 - 2012, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los Organismos pertinentes.

**LA COMISIÓN**

Ing. MBA Santiago Verdesoto  
MIEMBRO

Ing. MBA Fabricio Ríos  
MIEMBRO

Ambato, 08 de Enero del 2013

## **DEDICATORIA:**

La concepción de este proyecto está dedicada a Dios mis Padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora.

Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

También dedico este proyecto a mi hermano, quien a fue y a sido una persona que siempre me a dado aliento en momentos de decline y cansancio desde mis inicios estudiantiles. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

**ROMERO TRICERRI FRANCISCO XAVIER**

## **AGRADECIMIENTO**

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, cariño y compañía en las diferentes etapas de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón.

Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todos sus ánimos que me han brindado cuando se a querido desfallecer, al igual que agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas por brindar el conocimientos adquirido durante todo este periodo de formación

**ROMERO TRICERRI FRANCISCO XAVIER**

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN .....</b>	<b>II</b>
<b>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>IV</b>
<b>AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA:.....</b>	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA. ....</b>	<b>2</b>
1.1    TEMA DE INVESTIGACIÓN. ....	2
1.2    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	2
1.2.1 Contextualización. ....	2
1.2.2    Análisis Crítico.....	5
1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Formulación del Problema .....	7
1.2.6 Delimitación del objeto en investigación.....	7
1.3    JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS .....	9
1.4.1 Objetivo General .....	9
1.4.2 Objetivo Especifico .....	9
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS. ....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA. ....	15
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL. ....	16
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES. ....	19
2.4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	22

LA ORGANIZACIÓN .....	22
Explicación .....	22
Su importancia .....	22
Principios .....	23
SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN .....	26
Sistemas de control de gestión .....	27
TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA .....	28
Racionalidad en la toma de decisiones .....	29
Evaluación de alternativas .....	29
Tipos de decisiones .....	30
CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	31
Perspectivas.....	32
Perspectiva Financiera.....	32
Perspectiva del Cliente .....	33
Perspectiva de Procesos .....	33
Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje.....	34
Características del Cuadro de Mando .....	35
Tipos de Cuadro de Mando .....	36
Puesta en práctica del Cuadro de Mando.....	37
2.4.2 IMAGEN CORPORATIVA.....	38
PROCESO ADMINISTRATIVO .....	38
PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA: .....	43
Condiciones Para La Elaboración De Un Plan. ....	44
Importancia De La Planificación:.....	44
Tipos De Planes: .....	44
PLANIFICACION ESTRATEGICA .....	47
La Visión.....	49
La Misión. ....	49
El Marco Conceptual del Proceso del Desarrollo .....	50
El Análisis Contextual.....	50
Estrategias .....	51
Formulación De Estrategias .....	51

IMAGEN CORPORATIVA.....	52
La Imagen Corporativa.....	54
Importancia de la imagen corporativa .....	54
La imagen como valor estratégico.....	56
El Plan Estratégico de Imagen Corporativa .....	57
2.5 HIPOTESIS.....	58
2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES .....	58
2.6.1 Variable Independiente.....	58
2.6.2 Variable Dependiente .....	58
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>59</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>59</b>
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.2 MODALIDAD.....	59
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	61
3.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	63
VARIABLE INDEPENDIENTE: CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	63
VARIABLE DEPENDIENTE: IMAGEN CORPORATIVA.....	65
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	66
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	67
3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	67
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>69</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	69
4.2. Verificación de la Hipótesis .....	90
4.3. Decisión Final .....	92
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
5.1. Conclusiones.....	94
5.2. Recomendaciones.....	95
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>97</b>

<b>PROPUESTA.</b> .....	<b>97</b>
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	97
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	98
6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	99
6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	101
6.4.1. Objetivo General .....	101
6.4.2. Objetivo Especifico .....	101
6.5 ESTUDIO DE FACILIDAD DE LA PROPUESTA .....	101
6.5.1 Política .....	102
6.5.2 Socio Cultural.....	102
6.5.3 Económico – Financiero.....	103
6.5.4 Análisis de Género. ....	103
6.5.5 Medio Ambiente.....	103
6.5.6 Legal .....	104
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA .....	104
MANUAL .....	104
Clasificación de manuales. ....	105
Manual De Funciones, Descripción Y Análisis De Puestos De Trabajo.....	107
Manual de Funciones .....	107
Puestos de Trabajo. ....	107
Análisis de Puestos: Perspectivas Generales. ....	108
Beneficios del Análisis de Puestos. ....	109
Estructura del Análisis de Puestos.....	109
Métodos Tradicionales Utilizados en Análisis de Puestos.....	110
Tipos de Métodos.....	111
Etapas en el Análisis de Puestos.....	112
CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	113
6.7 METODOLOGIA .....	114
ÍNDICE DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	115
6.8 MODELO OPERATIVO .....	205
6.9 ADMINISTRACIÓN.....	207
6.10 PRESUPUESTO .....	207

6.11 CRONOGRAMA .....	208
6.12 EVALUACIÓN .....	209
<b>MATERIALES DE REFERENCIA .....</b>	<b>211</b>
Bibliografía .....	211
<b>ANEXOS.....</b>	<b>212</b>
ANEXO ENCUESTA DIRECTIVOS.....	213
ANEXO ENCUESTA CLIENTES .....	215
ANEXO CROQUIS .....	217
ANEXOS FOTOGRAFIAS .....	217

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Árbol de Problemas.....	5
Grafico 2 Categorización Supra de la Variable Independiente .....	19
Grafico 3 Categorización Supra de la Variable Dependiente .....	19
Grafico 4 Categorización Infra de la Variable Independiente .....	20
Grafico 5 Categorización Infra de la Variable Dependiente .....	21
Grafico 6 Dirección.....	25
Grafico 7 Organización .....	26
Grafico 8 ADMINISTRACIÓN .....	40
Grafico 9 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	41
Grafico 10 CICLO ADMINISTRATIVO .....	41
Grafico 11 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	42
Grafico 12 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS .....	42
Grafico 13 Adaptabilidad Al Cambio.....	47
Grafico 14 PLANIFICACIÓN .....	48
Grafico 15 ESTRATEGIAS.....	51
Grafico 16 Optimización de Recursos Materiales .....	70
Grafico 17 Acción Estratégico .....	71
Grafico 18 Personal comprometido al desarrollo de funciones .....	72
Grafico 19 Aumento de Productividad.....	73
Grafico 20 Desempeño eficiente .....	74
Grafico 21 Desarrollo Organizacional.....	75
Grafico 22 Plan estratégico de personal. ....	76
Grafico 23 Utilización de herramientas y técnicas. ....	77
Grafico 24 Estrategias administrativas y productivas.....	78
Grafico 25 Personal Motivado. ....	79
Grafico 26 Recursos y la rentabilidad. ....	80

Grafico 27 Consolidación de Mercado.....	81
Grafico 28 Información de servicios.....	82
Grafico 29 Interacción del cliente interno.....	83
Grafico 30 Manual de funciones y tiempo en servicios.....	84
Grafico 31 Buscan el servicio ofrecido.....	85
Grafico 32 Fidelización de la empresa a los clientes.....	86
Grafico 33 Incursión de nuevos mercados.....	87
Grafico 34 Estrategia de imagen.....	88
Grafico 35 Mejoramiento en rendimiento corporativo.....	89
Grafico 36 Calculo del Chi-Cuadrado.....	93
Grafico 37 Plan de implantación del Manual de Funciones.....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 TIPOS DE PLANIFICACIÓN.....	46
Tabla 2 ESTRATEGIAS.....	52
Tabla 3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	62
Tabla 4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE.....	63
Tabla 5 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE.....	65
Tabla 6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	66
Tabla 7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	67
Tabla 8 Grados de Libertad.....	91
Tabla 9 Frecuencia Observada.....	91
Tabla 10 Frecuencia Observada.....	91
Tabla 11 Calculo del Chi-Cuadrado.....	92
Tabla 12 Clasificación de los manuales administrativos.....	105
Tabla 13 MODELO OPERATIVO.....	205
Tabla 14 Presupuesto.....	207
Tabla 15 Cronograma.....	208
Tabla 16 Previsión de la Evaluación.....	209

## INDICE CUADROS

Cuadro 1 Optimización de Recursos Materiales.....	70
Cuadro 2 Acción Estratégico.....	71
Cuadro 3 Personal comprometido al desarrollo de funciones.....	72
Cuadro 4 Aumento de Productividad.....	73
Cuadro 5 Desempeño eficiente.....	74
Cuadro 6 Desarrollo Organizacional.....	75
Cuadro 7 Plan estratégico de personal.....	76

Cuadro 8 Utilización de herramientas y técnicas.....	77
Cuadro 9 Estrategias administrativas y productivas. ....	78
Cuadro 10 Personal Motivado.....	79
Cuadro 11 CUADRO 11: Recursos y la rentabilidad. ....	80
Cuadro 12 Consolidación de Mercado. ....	81
Cuadro 13 Información de servicios.....	82
Cuadro 14 Interacción del cliente interno.....	83
Cuadro 15 Manual de funciones y tiempo en servicios. ....	84
Cuadro 16 Buscan el servicio ofrecido.....	85
Cuadro 17 Fidelización de la empresa a los clientes. ....	86
Cuadro 18 Incursión de nuevos mercados. ....	87
Cuadro 19 Estrategia de imagen.....	88
Cuadro 20 Mejoramiento en rendimiento corporativo.....	89

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la empresa de servicios INEDYC se vio la necesidad de realizar una investigación frente a un cuadro de mando integral y la imagen corporativa que esta incurre en la vida organizacional, por el hecho de la incidencia que esto genera en la parte laboral de la empresa, con esto podremos diagnosticar un mejoramiento en la imagen de la misma, para lo cual la herramienta a ejecutar será el cuadro de mando integral que posteriormente nos llevara a proponer un manual de funciones basado con los indicadores del CMI, para el mismo que se a realizado una investigación de campo y bibliográfica para determinar todos los factores, y que con ello hemos podido determinar en forma cuantitativa y cualitativa la problemática de esta empresa, para lo cual hemos detectado el mercado que se tiene y al que se quiere llegar con tentativas de investigación, para lo cual se a realizado el indicador de  $\chi^2$  el cual nos ha arrojado una viabilidad de elaboración del mismo.

Como propuesta de solución al problema encontrado es la elaboración de un Manual de Funciones el mismo que nos permitirá un desarrollo continuo y bien estructurado de la empresa para que con ello cumplamos las metas establecidas por la organización, el cual nos ayudara en la parte administrativa para posteriores tomas de decisiones que será beneficioso y fácil de utilización por todos los colaboradores de la organización, y también esto nos prestara una imagen mucho más representativa en el ámbito empresarial y principalmente siendo una empresa con un tiempo significativo en el mercado.

### **Palabras Claves**

Planificación, Manual de Funciones, Indicadores Balanced Score Card, Estrategias, Evaluación.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación esta realizada con el fin de la determinación y solución a un problema detectado en una empresa de servicios denominada como INEDYS POWER ENERGY & TECHNOLOGY, por lo cual se a procedido a realizar el análisis y determinación de una problemática identificando las variables que a estos les identifica, y posteriormente con el mismo poder dar solución a la empresa.

Para lo cual se ha tenido que esquematizar todo un proceso estratégico para poder determinar las fuentes que nos serán necesarias para poder realizar este proceso de solución empresarial.

Las herramientas a utilizar en este proceso es el ejecutar un cuadro de mando integral el cual por medio de índices nos presentara todo lo que se va a determinar dentro y fuera de la empresa y reflejar posteriormente con resultados beneficiosos.

## **CAPITULO I. EL PROBLEMA.**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Cuadro de Mando Integral y su Impacto en la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC” en la Ciudad de Ambato

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

#### **1.2.1 Contextualización.**

El Cuadro de Mando Integral en **LATINOAMERICA** ha venido teniendo un gran impacto debido a lo que conlleva este a la toma de decisiones con una fijeza adecuada a lo que se quiere llegar con un mecanismo rápido y eficaz ya que para la realización de este método se tiene que considerar lo que es la misión la visión los objetivos que se pretende llegar en la empresa ya que es una estructuración para realizarse a mediano y largo plazo.

En Chile que es uno de los países con una industria verdaderamente estructurada y con un cumplimiento de nuevas estrategias se ha tomado muy en cuenta la elaboración del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard lo cual ha mejorado sustancialmente la forma

organizacional y por ende la imagen corporativa de estas empresas se ha hecho de una gran prestigio por el hecho de saber con exactitud a lo que se pretende llegar. (Fernández de la Reguera , 2010)

Lo que es a nivel **ECUADOR** estamos considerando una cierta obstaculización si así es propio mencionarlo ya que existe desconocimiento de lo que es un mecanismo a base de cuadros de mando lo cual provoca una inexistencia de crecimiento organizacional e industrial por el hecho de no tomar en cuenta las nuevas estrategias para alcanzar el éxito dentro de las empresa. Pero no es que decimos que no existe este tipo de procesos ya que empresas como familia por ejemplo tiene un cuadro de mando integral muy bien estructurado la cual si nos damos cuenta mantiene una idea clara sobre lo que es sus productos y también tengamos clara la idea de cómo es la imagen corporativa de esta empresa a nivel nacional y porque no citar a un mercado internacional ya que esta con un cumplimiento de todo los procesos para llegar a la excelencia con respecto a los clientes internos como externos y su producto es netamente de calidad. (Balseca Vizuite, R.V. & Balseca Vizuite, E.J., 2007)

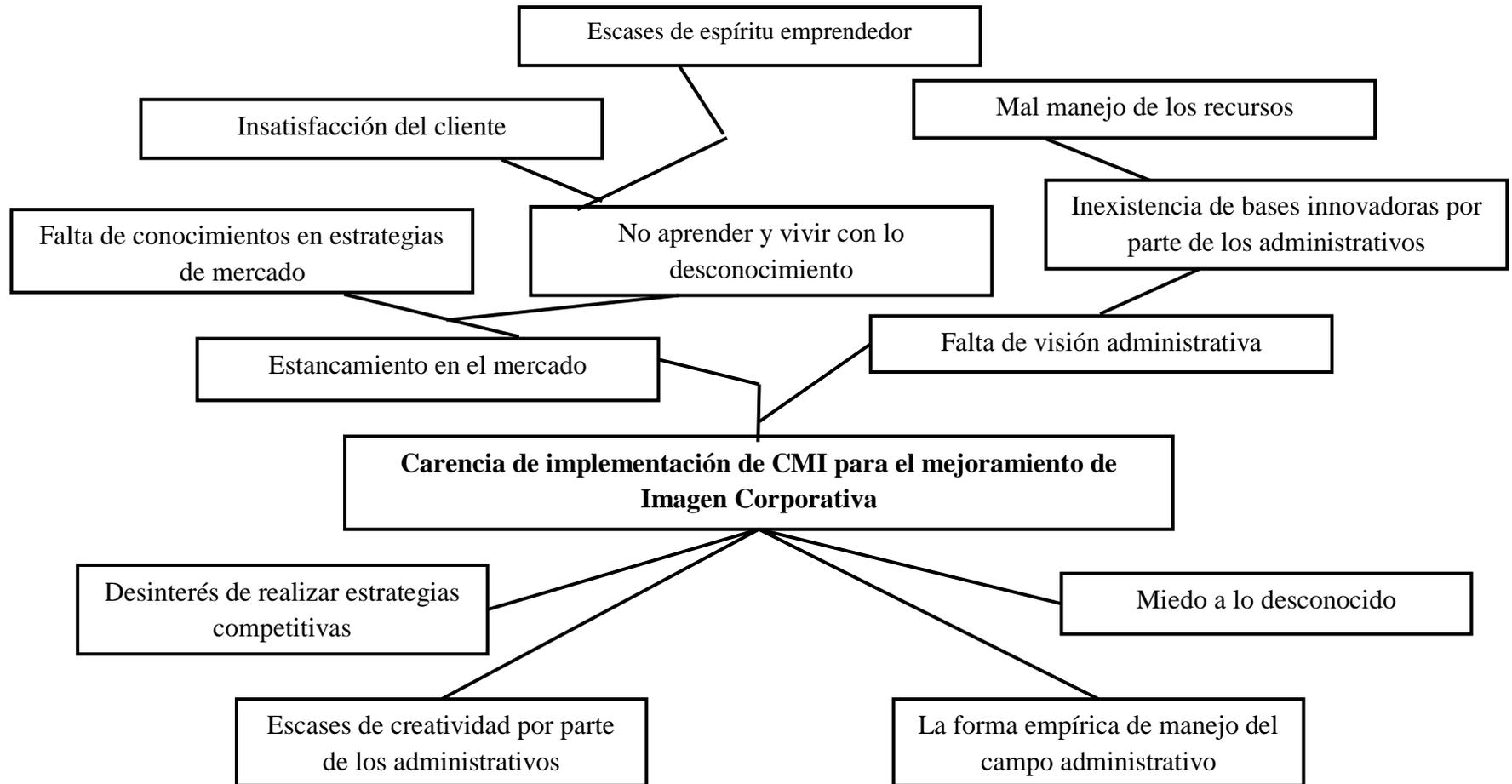
La **EMPRESA INEDY** fue fundada por el ING Franklin Camacho en el año de 1986 en la ciudad de Ambato con una visión emprendedora para lo que es el mantenimiento a los transformadores industriales o de gran energía sabiendo que existe un mercado provechoso de estos equipos en el sector industrial. Con la implementación del cuadro de mando integral en la empresa sabremos que se le dará un mejoramiento a su vida productiva y con ello realizaremos la imagen corporativa con lo cual nos estaremos asegurando el mercado que tenemos en mente abarcar para ser líderes en la región centro y norte del país ya que se optimizaran los tiempos, los recursos materiales y humanos, el mismo nos conllevara a brindar un servicio de excelencia ya que el criterio de una buena organización es dar la satisfacción al cliente para que exista la fidelidad del mismo a nuestra empresa y con ello tener nuestra carta de presentación a nuevos clientes que podrían ser nuestros nuevos clientes, pero siempre teniendo en cuenta lo que verdaderamente se debe cumplir para alcanzar el cumplimiento de los objetivos que nos obliga a cumplir cuando realizamos un CMI.

Toda empresa debe poseer mecanismos q ayuden y faciliten a la creación de nuevos planes estratégicos de toma de decisión y para implementación de nuevos mecanismos de actualización ya sea para el sector productivo, de servicio o administrativo; ya que con una estructuración bien definida mediante organigramas facilitaran a la vida organizacional al momento de acatar mecanismos innovadores y estos nos permitan llegar a establecer nuevos estándares de calidad empresarial.

La imagen que se observara por parte de la colectividad nos permitirá abarcar nuevos mercados por el hecho de que consideraran que es una empresa de éxito estable y que crea confiabilidad a sus clientes y potenciales clientes que se enrolaran a la seriedad que se mantiene con una buena organización.

### 1.2.2 Análisis Crítico.

**Grafico 1 Árbol de Problemas**



**Elaborado por: Francisco Romero T.**

La carencia de implementación de CMI para el mejoramiento de imagen corporativa nos presenta las siguientes causas las mismas se les ha tomado en cuenta como un factor clave en la problemática como citaremos al desinterés de realizar estrategias competitivas pues esto nos enfoca a un déficit de crecimiento con relación a los competidores que tenemos con servicios y productos de similares características las cuales por ser pioneros en estrategias han podido sobresalir en forma inmediata a nuevos mercados .

La escases de creatividad por parte de los administrativos esto perjudica por el hecho de no estar vinculados a las nuevas tendencias de servicio que requieren los clientes estar siempre un paso adelante a las necesidades para realizar nuevos mecanismos de satisfacción al cliente y se sienta satisfecho y que el empresario está dispuesto a innovar para dar el cumplimiento de expectativas a los clientes.

La forma empírica de manejo del campo administrativo ha sido uno de los factores primordiales en la empresa en general por el hecho que no se le ha dado mayor importancia a las teorías de crecimiento de un mercado por el hecho de mantenernos en un mercado egoísta por parte de los conocedores de una actividad de producción sea artesanal como industrial.

Miedo a lo desconocido si bien es un tema nuevo pero al cual no se le ha dado el énfasis que requiere para comprobar la gran ayuda que nos ofrece si sabemos vincularnos a nuevas teorías para el incremento de productividad de la empresa y es porque se tiene un pensamiento un tanto caduco por el hecho de que se piensa que no es bueno experimentar con nuevas cosas que nos conllevaran al éxito.

Los efectos que podemos percibir es el mal manejo de recursos que es esto que no se le explota al cien por ciento lo que en realidad nos podría generar una maquina por el hecho de no conocer estrategias de mercado que nos expandan nuestro producto y con ello poder abarcar un número mayor de clientes, la insatisfacción de los clientes es muchas de las veces generadas por el desconocimiento de las necesidades del mismo y porque no existe ninguna mejoría o es monótono el producto o servicio y no se realiza innovaciones, por lo tanto nos lleva a un estancamiento dentro de la vida empresarial por el hecho de insatisfacción.

### **1.2.3 Prognosis.**

Al no establecer un Cuadro de Mando Integral en la empresa “INEDYC” se verá afectada por el no crecimiento esperado por la empresa ya que no se dará énfasis en dar nuevas estrategias de mejoramiento empresarial por el hecho de que se mantiene en un estado de retardo en la realización de nuevas proyecciones organizacionales y en la toma de decisiones ya que no existe ningún vínculo y comunicación entre los departamentos de producción, servicio y administrativo por el hecho que se trabaja en forma indistinta sin ninguna correlación

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el Cuadro de Mando Integral en la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC”?

### **1.2.5 Preguntas directrices o interrogantes**

¿Sera necesario realizar un cuadro de mando integral en la empresa “INEDYC”?

¿Cómo afecta a la imagen corporativa de la empresa “INEDYC”?

¿Es indispensable dar una alternativa de solución al problema investigado?

### **1.2.6 Delimitación del objeto en investigación**

#### **Delimitación Conceptual**

Campo	Administración
Área	Organizativa
Aspecto	Cuadro de Mando Integral empresarial.

## **Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizara en la empresa “INEDYC”  
Av. Indoamerica Km. 4 1/2 (Cuatro y medio) Edificio "Plaza Norte"  
Ambato  
Tungurahua  
Ecuador

## **Delimitación Temporal**

La presente investigación la realizaremos desde la primera semana de Marzo hasta la tercera semana de Mayo.

Unidad de Observación

- Administrativos
- Obreros
- Clientes

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La gestión de la transformación en la que está inmersa la empresa fue la principal razón para aplicar el Cuadro de Mando Integral en INEDYC, ya que desde los planteamientos iniciales de promoción y desarrollo del parque Industrial y Tecnológico se ha pasado a querer gestionar todas las infraestructuras de las empresas industriales.

Ahora bien, para mover la organización se necesitan tomar algunas medidas. Conviene comprobar a lo largo del tiempo si los resultados parciales auguran la consecución de los objetivos generales planteados. Esto es, medir la evolución, porque si algo no se puede medir, no se puede gestionar.

Como la gerencia de INEDYC quiere que cada miembro de la organización contribuyan a la consecución de la estrategia aportando desde su ente laboral o entorno aquellos resultados que se precisen, es necesario disponer de herramientas o metodologías que precisen focalizar la estrategia desde o para cada rol, o dicho en otras palabras, explicar y medir la contribución a la estrategia desde cada posición y para cada individuo.

Este efecto o resultado es, precisamente, el que se consigue con el cuadro de mando integral, pues permite identificar, medir y trasladar a la organización un conjunto de objetivos e indicadores financieros, de cliente-mercado, de procesos y de personas, individual y colectivamente consideradas.

Este enfoque, así planteado, permitirá también conciliar el corto plazo (presupuesto) con el medio plazo (estrategia), convirtiendo la visión en acción. En definitiva, se trata de una herramienta que ayuda a transformar en una organización basada en la estrategia (Kaplan y Norton, 2000), ya que posibilitan:

Traducir la estrategia a términos operativos.

Alinear la organización con la estrategia.

Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.

Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Movilizar el cambio mediante el liderazgo de la dirección.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Identificar si el Cuadro De Mando Integral incide en la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC” de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivo Especifico**

Diagnosticar un progreso Corporativo a través de indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Analizar cómo afecta el Cuadro de Mando Integral en el desarrollo Corporativo.

Proponer una alternativa de solución al problema investigado.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

En la empresa INEDYC del cantón Ambato, no existe estudios previos referentes al tema objeto de estudio, sin embargo se ha tomado como referencia los datos proporcionados a través de unas entrevistas con los dueños de una empresa.

Luego de efectuar una revisión y análisis bibliográfico, en la biblioteca de la facultad de ciencias administrativas a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigativos:

Araujo Robalino, A. L.& Gaibor Bonilla, H. G. (2001). *Propuesta de Implementacion de Remuneración variable por resultados BSC dirigido a los empleados de la UTA. Ambato.*

#### **Objetivo**

El estudio de mercado, tiene como principal objetivo identificar y recaudar información sobre las necesidades y aspiraciones que en materia salarial tiene los señores empleados de la UTA, cuya relación laboral es a través de un nombramiento.

- Determinar la importancia de trabajar para la satisfacción del cliente interno y externo.
- Indagar el empleado a nombramiento el grado de cultura de ahorro en la UTA
- Conocer el porcentaje de participación del trabajo en equipo por parte del empleado
- Determinar la confianza o no en los estamentos de la Universidad para realizar un trabajo en materia remunerativa.

## Conclusiones

- Al aplicarse el BSC se puede mejorar notablemente el “clima laboral”, por cuanto esta técnica entre otros logros fomenta el trabajo en equipo, alienta practicar los sentidos Holísticos y Pigmalión, y el viejo aforismo de “todos para uno y uno para todos “es una realidad con esta moderna técnica
- Los norte americanos Robert Kaplan y David Norton al aplicar por primera vez en 1992, el BSC consiguieron cambiar los viejos paradigmas de la tradicional “Evaluación de Desempeño” e inventar esta técnica que hace posible una REMUNERACION VARIABLE POR RESULTADOS, a los empleados de una empresa en cualquier pues o función
- La UTA desde su fundación hasta la actualidad no ha aplicado ningún método o sistema de EVALUACION DE DESEMPEÑO a los señores empleados

Balseca Vizuetete, R.V. & Balseca Vizuetete, E.J. (2007). *“Diseño de un Cuadro de Mando Integral del área de producción de la empresa familia Sancela del ecuador s.a. ubicada en Lasso – Cotopaxi”*. Quito.

## Objetivo

Diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) del Área de Producción de la empresa FAMILIA SANCELTA S.A. con la finalidad de realizar un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción que conlleve a un desarrollo sostenible de la organización.

- Realizar un análisis de Situación Actual de Área de Producción de la Empresa.
- Desarrollar un diagnóstico estratégico de la organización.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) del Área de Producción de la Empresa FAMILIA SANCELA S.A. que permita traducir la estrategia en acción y promover una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales con una metodología que facilite la comunicación y comprensión de las estrategias y metas comerciales de la organización.
- Desarrollar un plan de acción que incluirá definir el sector, confirmar la visión de la empresa, establecer las perspectivas, identificar factores críticos de éxito y desarrollar indicadores con la finalidad de alcanzar las metas y la visión establecida.
- Proponer la implantación del Cuadro de Mando Integral en el Área de Producción de la Empresa FAMILIA SANCELA S.A.

#### Conclusiones

- En los tiempos actuales, toda empresa en general, no puede enfrentar el futuro con improvisación, sino con una adecuada planificación y medición del desempeño de manera que le permita una gestión eficiente y una administración efectiva para el logro de los objetivos. Uno de estos esquemas es el conocido Cuadro de Mando Integral, cuya metodología, logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño.
- Familia Sancela del Ecuador S.A. tiene un constante crecimiento, en donde sus funciones se desarrolla mediante un sistema de gestión por objetivos, establecido para cada una de las áreas, careciendo de un sistema integrador de objetivos estratégicos, que posibilite la regulación y evaluación del proceso productivo en forma integral, es por ello que mediante el diseño del BSC en el Área de Producción, se logró de forma efectiva expresar la estrategia necesaria e indispensable, que permitirá alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a corto y largo plazo.
- De acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el diseño del Balanced Scorecard se

identificó procesos completamente nuevos, que son críticos para alcanzar el objetivo estratégico; objetivo que se basa en los procesos de innovación mediante el cual, le permitirá encauzar al área hacia una ventaja competitiva considerable, ya que podrá tener la capacidad de lanzar al mercado productos derivados de papeles absorbentes (diferente forma, longitud e impresas) de manera rápida y eficiente para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente objetivo.

López LLerena, A. F. (2009). *"Model de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard para el hotel monte Real"*.

## Objetivos

Crear un Modelo de Gestión Estratégico basado en Balanced ScoreCard para el Hotel Monte Real en un tiempo aproximado de seis meses, con el fin de dar los lineamientos para un mejor manejo de los recursos y de esta manera incrementar las ventas y retomar el posicionamiento.

- Realizar un análisis situacional de la empresa para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de esta manera minimizar las debilidades y amenazas, y potencializar las fortalezas y oportunidades.
- Establecer el direccionamiento estratégico para establecer las directrices de la organización, es decir definir su visión, misión, políticas y estrategias claras para su óptimo funcionamiento.
- Definir las medidas, metas y medios con los cuales se va a implementar adecuadamente el Balanced Scorecard en el Hotel Monte Real.

## Conclusiones

- El definir los valores y principios en la organización ha permitido la elaboración de la misión y visión facilitando el proceso para dar un adecuado direccionamiento estratégico para el Hotel Monte Real.

- Para medir el avance y cumplimiento de los objetivos planteados es necesario establecer indicadores de gestión permitiendo la adecuada toma de decisiones.
- El Balanced ScoreCard es una herramienta que facilita el seguimiento de los objetivos planteados a través de indicadores que miden el cumplimiento de los mismos.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

Para la realización de la siguiente investigación utilizaré el paradigma Crítico Propositivo, por las subsecuentes razones:

Dentro del desarrollo empresarial de INEDYC se ha determinado un sin número de virtudes, pero al mismo tiempo se han detectado ciertas falencias en lo referente al ámbito organizacional y estructural con énfasis a la parte administrativa, por tal manera se a establecido una minuciosa investigación a al órgano interno de dicha empresa, por lo que conjuntamente el gerente general, el investigador y los jefes departamentales se comprometen en proporcionar la suficiente información para adentrarnos en un plan de solución al problema, establecido por el inadecuado funcionamiento de órgano estructural administrativo de la empresa INEDYC.

**Fundamentación Ontológica.-** La globalización cada día más apuntada a un cambio al igual que la tecnología, ha llevado a los directivos a reconocer las necesidades y a plasmar una visión global mas no de una local; pues solo de esta manera se estará garantizando la competitividad y la supervivencia de la empresa del mercado nacional y mundial por esta razón el mencionado paradigma permitirá que el gerente general y el gerente de operaciones de la empresa INEDYC adopten nuevas actitudes y desarrollen las capacidades requeridas que permitan adaptar la estructura organizacional de la empresa a una nueva realidad, en la cual se verán enfrentadas por los diferentes cambios producidos por el entorno.

**Fundamentación Epistemológica.-** La presente investigación permitirá tomar conciencia de la importancia de la gestión administrativa a los colaboradores, al gerente general, al investigador y a un grupo reducido de clientes, que mediante una constante interrelación entre los miembros antes mencionados se buscara una transformación basada en su experiencias de servicio y requerimientos empresariales, de tal manera que con esta correlación se logre identificar el núcleo propio del problema.

**Fundamentación Axiológica.-** Los valores representan uno de los instrumentos fundamentales del trabajo investigativo, que son colaboradores en la parte interna y de servicio ofrecido, como también la de los clientes que se identificara la satisfacción del trabajo otorgado a su necesidad o requerimiento con ello podremos identificar la realidad de la forma más apropiada, de manera que esto nos arroje resultados que nos sea útil y beneficioso para la investigación.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

#### **Evaluación del Cuadro de Mando Integral**

#### **Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.**

**Art. 64.- Reglamento interno.-** Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.

### **Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.**

**Art. 20.- Autoridad competente y registro.-** Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción. En esta clase de contratos se observará lo dispuesto en el Art. 18 de este Código.

### **Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.**

**Art. 36.- Representantes de los empleadores.-** Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

### **Análisis de las Leyes.**

La planificación estructural de una organización, es muy importante por lo que su actividad que desempeña en una sociedad deben ser legalmente estructuradas tomando en cuenta todos los lineamientos que establecen dentro de un estado con el fin de tener una razón social tanto para la colectividad como para el estado.

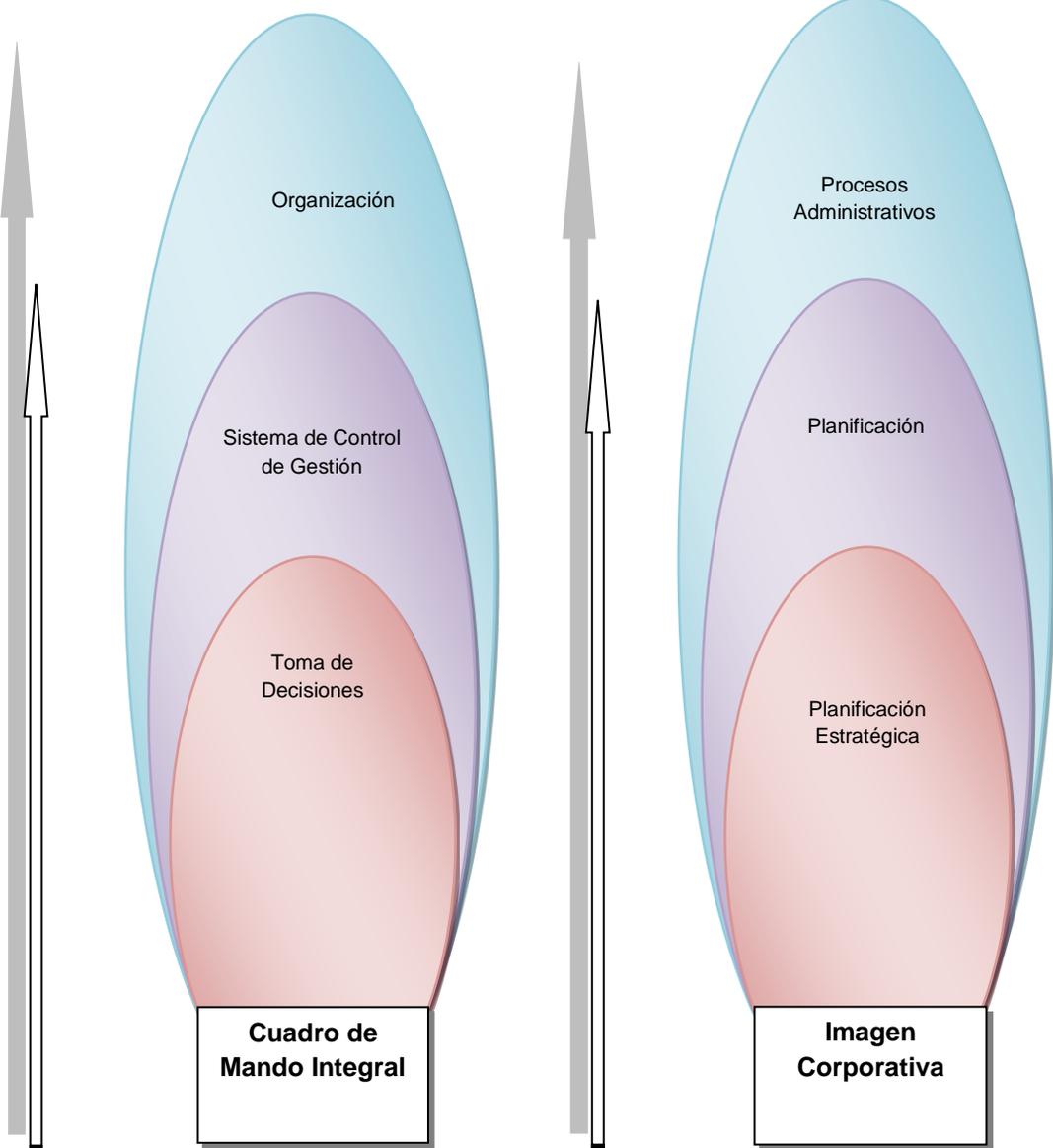
Es importante llevar un reglamento para el funcionamiento de una empresa ya que con esto tanto el empleado como el empleador tienen Art. De donde se pueden sustentar en la toma de decisiones en cualquier tipo de dificultad o desconocimiento en lo laboral, y esto no dará una reglamentación constitucional que no se vaya en contra de lo que se estipula en la ley vigente del estado.

Se debe tener en cuenta el tipo de contratación que se celebrara para la contratación del personal que cumplan con todos los requisitos de ley y que no perjudique a ningún ya que el empleador y su representante serán responsables en sus relaciones con el trabajador.

**2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.**

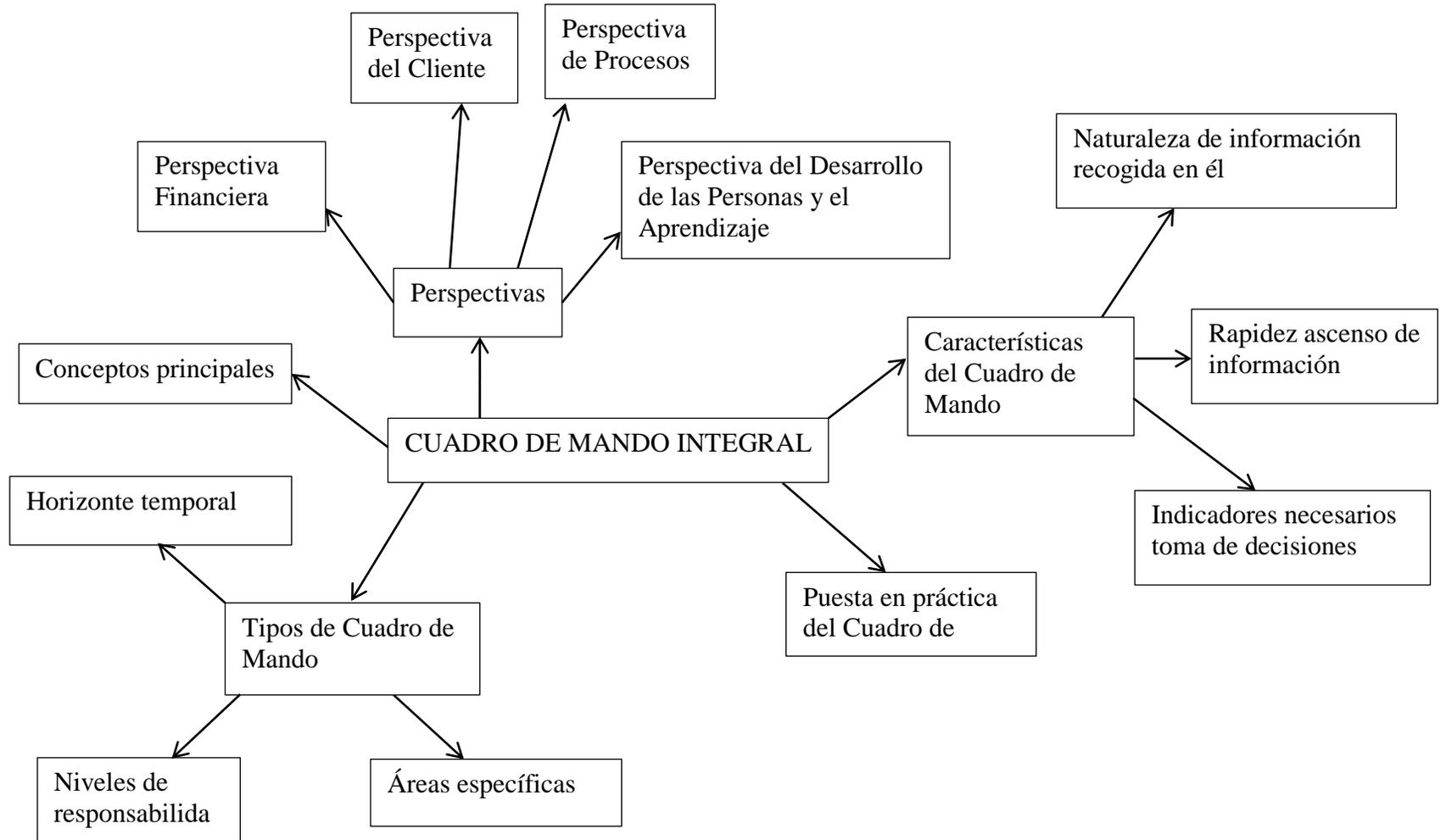
**Grafico 2 Categorización Supra de la Variable Independiente**

**Grafico 3 Categorización Supra de la Variable Dependiente**



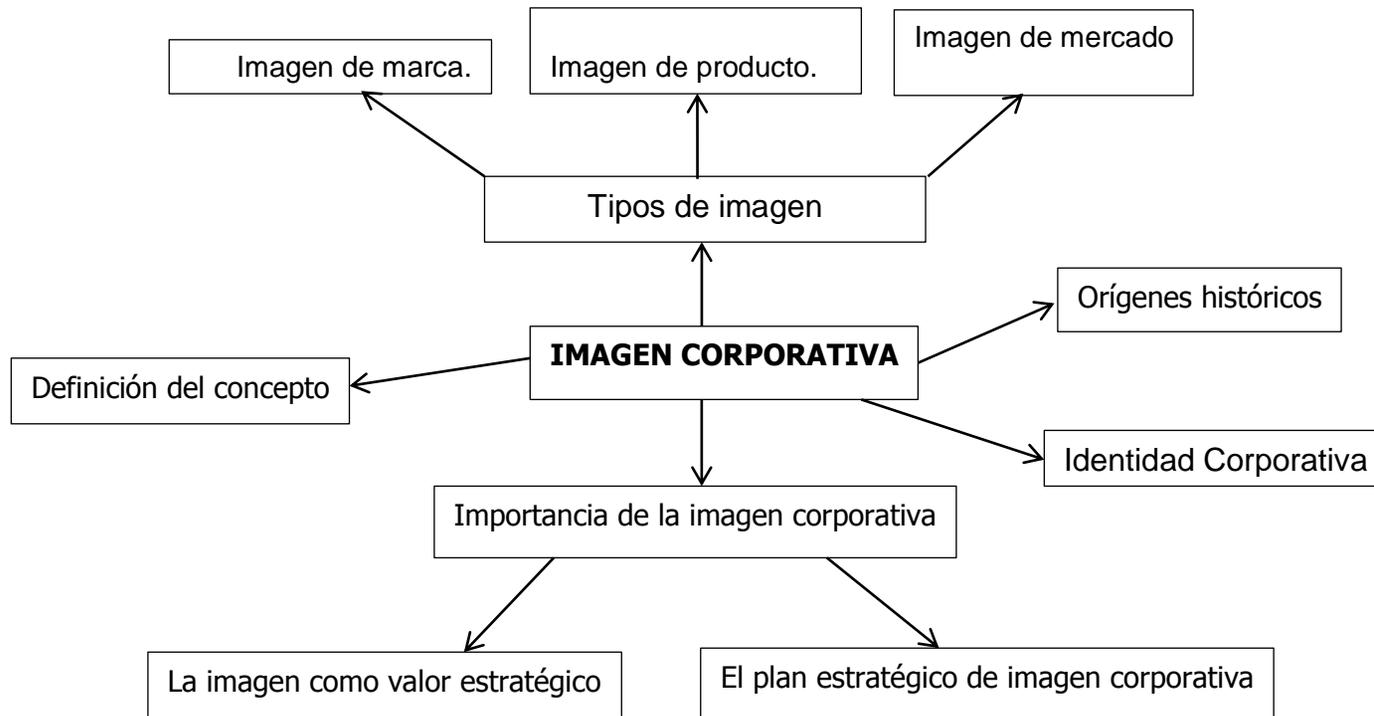
**Elaborado por: Francisco Romero T.**

**Grafico 4 Categorización Infra de la Variable Independiente**



**Elaborado por: Francisco Romero T.**

**Grafico 5 Categorización Infra de la Variable Dependiente**



**Elaborado por: Francisco Romero T.**

## **2.4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

### **LA ORGANIZACIÓN**

**La organización:** La palabra organización viene del griego "órgano", que significa: instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". (Franklin Fincowsky , 2009)

#### **Explicación**

- a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- b) Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona. (Casares Ripol, J.;García Moreno, S. M.; Nájera Sánchez, J.J.; Rico García, M.G.; Vivas López, S. & González Sáinz, S., 2005)

#### **Su importancia**

1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es". (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, R. D., 2008)

## **Principios**

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

**1. Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, R. D., 2008)

**2. Especialización.** Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza. (Franklin Fincowsky , 2009)

**3. Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la

responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía. (Casares Ripol, J.;García Moreno, S. M.; Nájera Sánchez, J.J.; Rico García, M.G.; Vivas López, S. & González Sáinz, S., 2005)

**4. Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados. (Casares Ripol, J.;García Moreno, S. M.; Nájera Sánchez, J.J.; Rico García, M.G.; Vivas López, S. & González Sáinz, S., 2005)

AUTORIDAD = RESPONSABILIDAD

**5. Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia. (Franklin Fincowsky , 2009)

CONFUSION DE LOS EMPLEADOS

**6. Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, R. D., 2008)

REGLAMENTOS INTERNOS DE TRABAJO

**7. Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, R. D., 2008)

### SOBRECARGA DE TRABAJO EN UNA SOLA PERSONA

**8. De la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo. (Casares Ripol, J.; García Moreno, S. M.; Nájera Sánchez, J.J.; Rico García, M.G.; Vivas López, S. & González Sáinz, S., 2005)

**Grafico 6 Dirección**



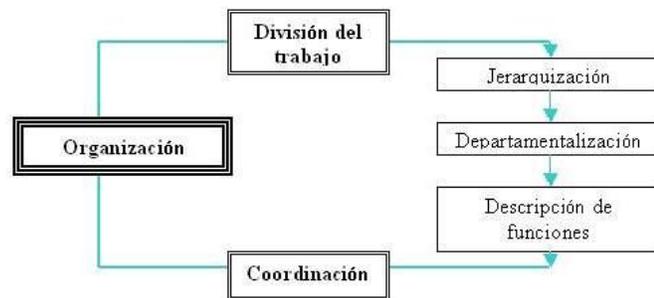
**Elaborado por: Francisco Romero T.**

**9. Continuidad.** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios. (Franklin Fincowsky , 2009)

Las etapas de la organización son:

- División de trabajo
- Coordinación (Franklin Fincowsky , 2009)

**Grafico 7 Organización**



**Elaborado por: Francisco Romero T.**

## **SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Para poder entender de mejor manera este concepto, diremos que para el diseño y desarrollo del control de gestión, se utilizan tres fases, las cuales son: el diagnóstico institucional, que se refiere a todo aquel proceso de control de gestión que comienza con el estudio correspondiente del sistema que debe ser controlado. La meta del diagnóstico es identificar aquellos posibles errores que puedan interferir con la eficacia del sistema, y al mismo tiempo, establecer si las condiciones para la ejecución del sistema propuesto son las correctas. También, el diagnóstico se encarga de identificar aquellos procesos que resultan

ideales para que el sistema pueda trabajar sobre ellos con el fin de garantizar el éxito de la compañía. (Amat, 2007)

Por lo general, los análisis constitucionales en el control de gestión están orientados hacia el análisis estratégico de la empresa, lo que quiere decir, identificando aquellos fuertes y las debilidades internas para que de esta manera los resultados productivos se encuentren facilitados. También tiene por tarea analizar las normas, los sistemas financieros, la estructura, el desempeño de recursos humanos, entre muchas otras actividades. La segunda fase del proceso de control de gestión es la identificación de procesos claves, que se realiza luego de conocer el estado en el que se encuentra el sistema a controlar, en donde es necesario identificar todos los procesos que garanticen el éxito que pueda llegar a tener la compañía en un futuro. El control de gestión no actúa sobre la totalidad de los procesos de una organización, por el contrario, solo se centra en aquellos que resultan de mayor importancia debido a su eficaz desempeño con respecto al control del sistema. La última de las fases es el diseño del sistema de indicadores, y en este caso debemos decir que un indicador se define como el vínculo que hay entre las variables cuantitativas que nos permiten analizar la situación y las tendencias de los cambios generalizados. (Hughes, 2006)

### **Sistemas de control de gestión**

Dentro de los sistemas de control de gestión podemos encontrarnos con una gran variedad de técnicas y elementos que suelen aplicarse en la gestión del proceso. En este sentido diremos que estos elementos que suelen ser tan utilizados pueden ser los manuales operativos, las inspección, el control interno en una empresa, el control de calidad, entre algunas otras áreas empresariales. Si hablamos de la validación que poseen los diferentes sistemas de control de gestión, nos referimos a que este proceso de validación consiste en “alimentar” al sistema de los indicadores con aquellas cifras históricas que tengan como fin revisar la calidad y consistencia, para que de esta manera su utilización sea mucho más

fácil, teniendo en cuenta el nivel directivo en cuanto a los términos de su utilidad informativa. (Perez Carballo Veiga, 2008)

Con respecto a la evaluación del control de gestión que se lleva a cabo en la mayoría de las empresas, la misma representa la identificación de los puntos débiles que posee la gestión. En un nivel interno de la evaluación, se analiza el producto y el entorno, o sector, en cuanto al ámbito interno como la rentabilidad del capital, el método de enriquecimiento, etc. Pero cuando la evaluación se lleva a cabo desde un punto de vista externo, se tienen en cuenta la técnica del producto, el método de comparación vertical y por supuesto, el método de comparación horizontal. (Perez Carballo Veiga, 2008)

La instalación o implantación de este sistema de control de gestión consiste en implementar las diferentes bases anteriormente mencionadas con la meta de poder adoptar de manera oficial un sistema para definir los mecanismos que se utilizarán en su administración. Por último ya para cerrar una conclusión, podemos decir que el control de gestión, indudablemente, es un sistema dinámico que resulta fundamental para que una empresa pueda llegar a cumplir los objetivos y las metas que se propone ya que dichas metas provienen de un sistema de planeación que resulta uno de los requisitos principales para el diseño y la aplicación del control de gestión. (Amat, 2007)

## **TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación. En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente que se hace, quien lo hace y cuando, donde e incluso como se hará. Sin embargo la toma de decisiones es solo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para la elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar solo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes. (Lowly A.& Hood P., 2006)

El proceso que conduce a la toma de decisiones:

1. Elaboración de premisas.
2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar.
4. Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión. (Lowly A.& Hood P., 2006)

### **Racionalidad en la toma de decisiones**

Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, se necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta. (Bastons Prat, 2010)

Es raro que las personas logren una racionalidad completa, en particular en la administración como en la ingeniería.

1. En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que efectúen el pasado, las decisiones tienen que operar para el futuro.
2. Es difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; esto es cierto cuando en especial la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no ha hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas e incluso con las técnicas analíticas y las computadoras mas modernas disponibles. (Bastons Prat, 2010)

### **Evaluación de alternativas**

Una vez encontrada la alternativa apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirá mejor al logro de la meta.

-Factores cuantitativos: Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.

-Factores cualitativos: Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones del trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya sea cuantitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión. (Krogerus, M. & Tschappeler, R, 2012)

### **Tipos de decisiones**

En cuanto al proceso mental:

Decisión programada (pensada anticipadamente)

Una decisión repetitiva que puede ser manejada mediante un enfoque rutinario. Normalmente se llevan a cabo por medio de procedimientos, reglas o políticas sistemáticas.

-Procedimientos: Es una serie de pasos secuenciales interrelacionados que pueden utilizarse para responder a un problema estructurado.

-Regla: Es la declaración explícita que dice a los gerentes lo que debe y no deben hacer.

-Política: Son las guías que establecen parámetros para tomar decisiones. (Krogerus, M. & Tschappeler, R, 2012)

Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o de rutina. Los operadores de un torno tienen especificaciones y reglas que les señalan si la pieza que han hecho es aceptable, si tiene que desecharse o si se tiene que procesar de nuevo.

Decisión No Programada (es rutinaria o reactiva)

Es una decisión para resolver problemas diarios de operación y cuya solución es con base en la experiencia o también una decisión a un problema que se presenta de manera

espontánea y cuya solución será con base en la intuición o la experiencia de quien toma dicha decisión. En cualquier caso no se planea, se reacciona. (Bastons Prat, 2010)

Las decisiones no programadas se usan para situaciones no programadas, nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitiva. En realidad las decisiones estratégicas son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programada; son una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas las toman, los gerentes del nivel más alto, esto porque los gerentes de ese nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados. (Lowly A.& Hood P., 2006)

## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El concepto de **Cuadro de Mando Integral** – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) según sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que conlleva un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (Kaplan, R. & Norton, D., 2008)

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos

internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio". (Kaplan, R. & Norton, D., 2008)

## **Perspectivas**

### **Perspectiva Financiera**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido. (Kaplan, R. & Norton, D., 2008)

## **Perspectiva del Cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado.

Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC). (Voyer, 2009)

## **Perspectiva de Procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa. (Khanh Pham, 2009)

### **Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral). (Kaplan, R. & Norton, D., 2008)

### **Características del Cuadro de Mando**

En la actualidad -debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran

llevado a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión. (Voyer, 2009)

### **Tipos de Cuadro de Mando**

A la hora de disponer una relación de cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones. (Khanh Pham, 2009)

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.

- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término *dashboard*, que relaja algunas características teóricas del cuadro de mando. De forma genérica, un *dashboard* engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (*key performance indicators*).

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de cuadro de mando operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral. (Khanh Pham, 2009)

### **Puesta en práctica del Cuadro de Mando**

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

(Kaplan, R. & Norton, D., 2008)

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc, que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en caos. En base a las relaciones de causa-efecto, se elabora un Mapa estratégico (Si bien la traducción literal de Strategy Map es Mapa de la estrategia) que permite ver de un pantallazo, la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos. Da momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

(Kaplan, R. & Norton, D., 2008)

## **2.4.2 IMAGEN CORPORATIVA**

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. (Koontz, H. & Weihrich, H., 2005)

Autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación: (Fred R., D. & Urwick, L., 2007)

1. Investigación
2. Planificación
3. Coordinación
4. Control
5. Previsión
6. Organización
7. Comando

Koontz y O'Donnell define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos: (Koontz, H. & Weihrich, H., 2005)

1. Planificación
2. Designación de Personal
3. Control
4. Organización
5. Dirección

Miner define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos: (Chiavenato, 2007)

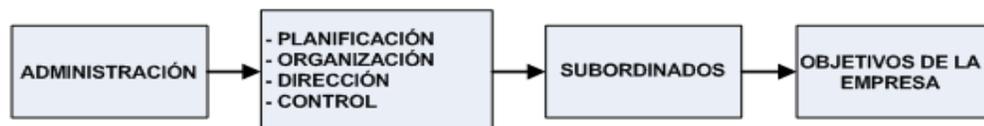
1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones. (Fred R., D. & Urwick, L., 2007)

Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera. (Chiavenato, 2007)

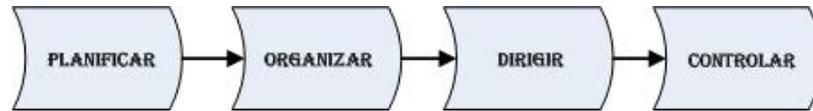
**Grafico 8 ADMINISTRACIÓN**



**Elaborado por:** Francisco Romero T.

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera: (Chiavenato, 2007)

### Grafico 9 PROCESO ADMINISTRATIVO



**Elaborado por:** Francisco Romero T.

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación: (Chiavenato, 2007)

### Grafico 10 CICLO ADMINISTRATIVO



**Elaborado por:** Francisco Romero T.

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico: (Fred R., D. & Urwick, L., 2007)

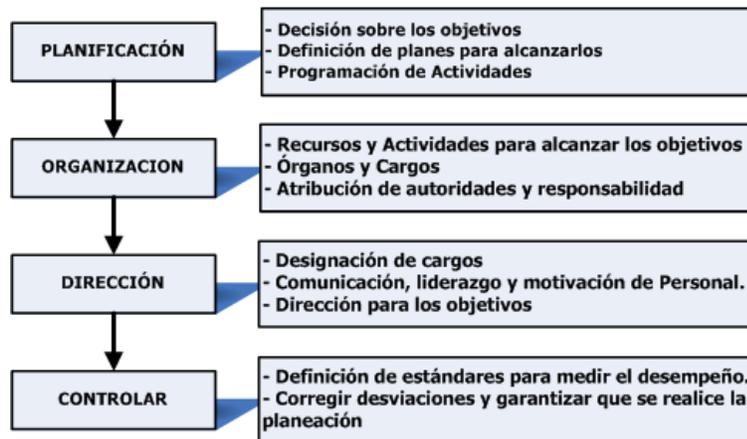
**Grafico 11 PROCESO ADMINISTRATIVO**



**Elaborado por:** Francisco Romero T.

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo. (Chiavenato, 2007)

**Grafico 12 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**



**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración.

Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Wehrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares. (Koontz, H. & Wehrich, H., 2005)

### **PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA:**

Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo.

El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.

El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización. (Mintzberg, 2005)

## **Condiciones Para La Elaboración De Un Plan.**

- Existencia de objetivos definibles y cuantificables.
- Instrumentación adecuada: una organización eficiente para ejecutar y preparar un plan debe utilizar elementos de racionalidad y una dirección sobre bases científicas.
- En caso de objetivos múltiples, compararlos y reducirlos a la unidad.
- En caso de objetivos no complementarios, sino competitivos, establecer prioridades.
- Debe existir un sistema de evaluación y control eficaz. (Kast Ellsworth, E. & Rosenzweig, J. E., 2008)

## **Importancia De La Planificación:**

Es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro, estableciendo las medidas necesarias para afrontarlas, por otra parte el reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar los esfuerzos. (Sallenave, 2004)

## **Tipos De Planes:**

De acuerdo al tiempo de realización los planes pueden ser:

Inmediatos (Ejecutados antes de 6 Meses).

- Corto Plazo.

También llamada planificación operativa; se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año.

Incluye el uso de pronósticos trimestrales de ventas suministrados por mercadotecnia.

- Mediatos (Ejecutados entre 6 y 12 Meses). (Kast Ellsworth, E. & Rosenzweig, J. E., 2008)
- Mediano Plazo (Realizables en un plazo de 1 a 3 años).

Es un subconjunto de la planificación a largo plazo.

Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años). Los estados financieros pro forma en este período son más detallados que aquellos para la planificación a largo plazo. En definitiva se refinan los planes estratégicos a largo plazo de la organización al desarrollar planes financieros más específicos. El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a corto plazo.

Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo. (Kast Ellsworth, E. & Rosenzweig, J. E., 2008)

- Largo Plazo (Realizables en un plazo mayor de 3 años).

Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Una característica distintiva de este tipo de planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

Se concentra en la extrapolación de datos recopilados de fuentes externas e internas para proyectar la información relacionada con la comercialización y distribución, técnica y de instalaciones, financiera, de recursos humanos y otros aspectos. Comienza con un entendimiento realista de los mercados, productos, plantas, almacenes, márgenes, utilidades, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, disponibilidad de capital, capacidades de ingeniería y habilidades y capacidades del personal. (Mintzberg, 2005)

**Tabla 1 TIPOS DE PLANIFICACIÓN**

<b>ALCANCE</b>	<b>NIVELES</b>	<b>TIPO DE PLANEACION</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Largo Plazo</b>	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y amenazas Incertidumbre
<b>Medio Plazo</b>	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental
<b>Corto Plazo</b>	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

- Estratégicos.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. (Sallenave, 2004)

- Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica. (Sallenave, 2004)

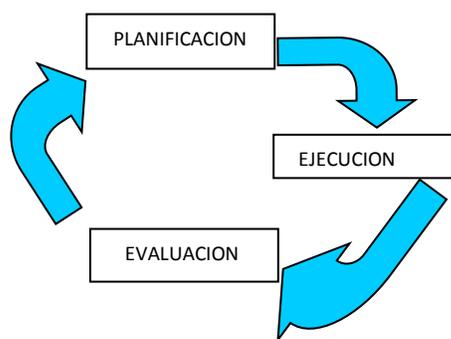
- Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad (Sallenave, 2004)

## **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (Steiner , 2006)

**Grafico 13 Adaptabilidad Al Cambio**



**Elaborado por:** Francisco Romero T.

El proceso de Planificación tiene 2 niveles:

- Planificación Estratégica

- Planificación Operativa

Muchas organizaciones fracasan porque van directamente a la planificación operativa, sin realizar primero la estratégica.

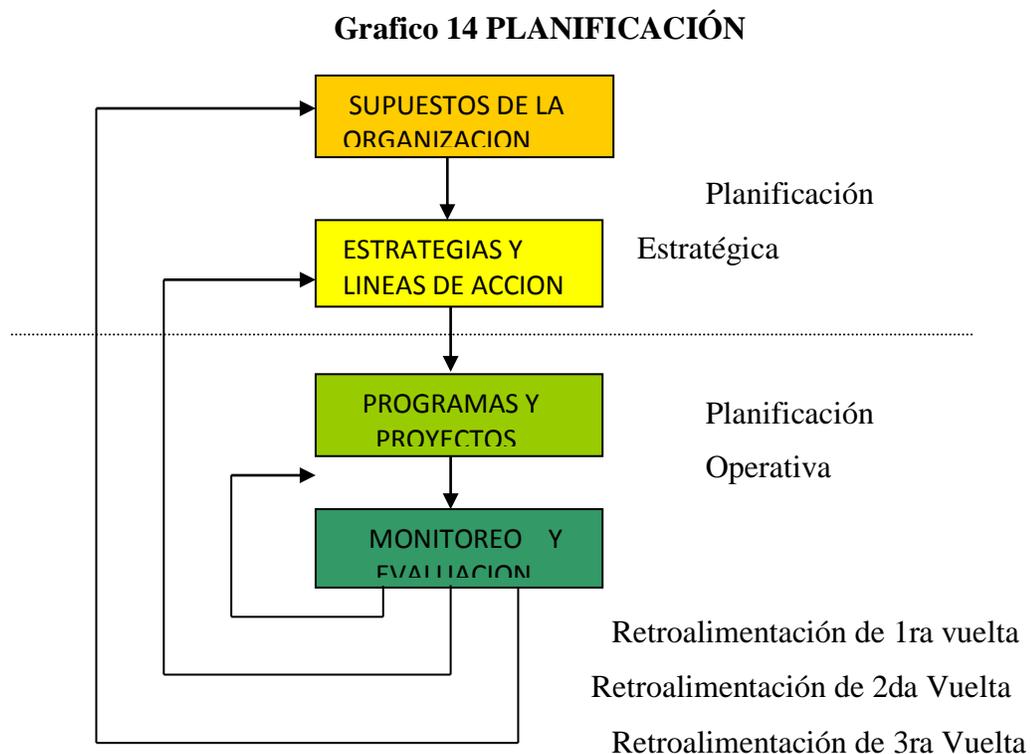
No detectan el cambio (interno, externo) ni se adaptan al mismo.

Dentro de la Planificación Estratégica podemos detectar dos niveles de análisis:

- a) Los supuestos organizacionales
- b) Las estrategias y líneas de acción

Dentro de la Planificación Operativa aparecen los proyectos que realiza la organización.

Considerando estos niveles, podemos establecer el siguiente modelo, conocido como modelo cibernético de adaptabilidad al cambio. (Steiner , 2006)



**Elaborado por:** Francisco Romero T.

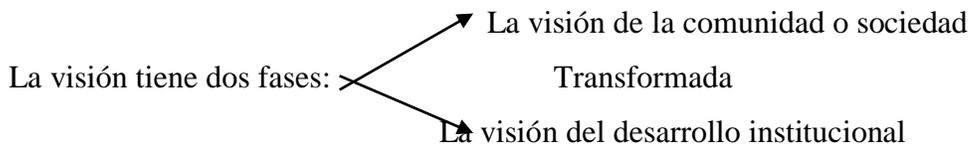
Para poder formular adecuadamente las estrategias, es necesario definir previamente varios conceptos, que pueden ser englobados dentro de los llamados "supuestos organizacionales" (Hermida J., Serra R. & Kastika E., 2005).

Ellos son:

- Visión
- Misión
- Marco conceptual del proceso del desarrollo
- Análisis contextual

### **La Visión.**

La visión es la expresión explícita de un futuro deseado, difícil pero no imposible, basado en valores compartidos y dentro de las tendencias probables, que la organización trata de contribuir a crear.



La visión surge de responder la pregunta: ¿Hacia dónde vamos? (Hermida J., Serra R. & Kastika E., 2005)

### **La Misión.**

La misión es el propósito de la existencia de la organización.

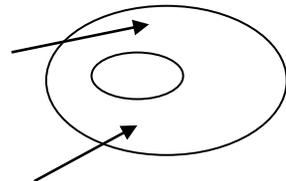
Es su aporte específico a la realización de la visión.

Es lo que la distingue de la labor de otras organizaciones.

Visión: resultante de un conjunto vasto de fuerzas sociales.

Misión: es menor que la visión.

Es el aporte específico de la organización



La misión surge de responder a las preguntas: ¿Para qué existimos? ¿Qué es lo que hace la organización? (Hermida J., Serra R. & Kastika E., 2005)

### **El Marco Conceptual del Proceso del Desarrollo**

Es el criterio de la idea de Desarrollo al que adhiere la organización, conforme al cual actúa y que eventualmente propone al resto de la sociedad.

Para entender esto mejor, consideremos diferentes organizaciones. Todas visualizan una sociedad más justa, con menores extremos de riqueza y pobreza, pero mientras que unas proponen un estilo de desarrollo participativo, consultivo, integrador, otra puede proponer como camino la lucha de clases, y otra aún, el crecimiento económico global esperando que al final se produzca la redistribución. (Hermida J., Serra R. & Kastika E., 2005)

### **El Análisis Contextual**

El análisis contextual comprende un conjunto de metodologías y herramientas para poder evaluar las condiciones internas y externas de la organización.

Entre esas herramientas, pueden considerarse:

- Mapa de la microrregión o de la región de influencia de la organización
- Listados de organizaciones y actores sociales que interactúan con el trabajo de la organización.
- Técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas, grupos focales)
- Matriz de Necesidades y Satisfactores

Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, Pearson educación, 5ta Edición

- Análisis FODA

El análisis contextual responde a la pregunta: ¿De dónde partimos? (Hermida J., Serra R. & Kastika E., 2005)

## Estrategias

Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa, surgidas dentro de y tendientes a un proceso acorde al marco conceptual del desarrollo, tendientes a acercarnos a la visión, que permitan el máximo grado de cumplimiento de la misión, dentro de un contexto posible (Steiner , 2006)

**Grafico 15 ESTRATEGIAS**



**Elaborado por:** Francisco Romero T

Sólo con estos elementos es posible formular estrategias. (Steiner , 2006)

## Formulación De Estrategias

La formulación de estrategias es un momento sumamente creativo e intuitivo, ya que se debe tener presente simultáneamente la visión/misión, el marco conceptual del desarrollo, y el análisis contextual.

Los miembros del grupo deben consultar ampliamente sobre las estrategias, y pueden utilizar los métodos vistos para el FODA en la priorización de las mismas, es decir, partir de estrategias formuladas individualmente, luego agruparlas, priorizarlas (por consulta y votación, por valorización por pares) y finalmente adoptar varias estrategias.

Es decir, que para cada estrategia a analizar, se debe consultar y fundamentar, en qué medida lleva al cumplimiento de la misión, si es acorde al estilo de desarrollo que

queremos, y si nace del aprovechamiento de fortalezas y oportunidades (y evita las amenazas o revierten las debilidades)

Asumiendo que las estrategias a considerar son acordes al marco conceptual del desarrollo de la organización, se puede realizar una valorización considerando el grado de cumplimiento de la misión, y el FODA.

Si cuantificamos el grado de cumplimiento de la misión de 1 a 3, y por otro lado, el grado de aprovechamiento de las F y las O de cada estrategia, podemos plantear el siguiente cuadro: (Ohmae, 2007)

**Tabla 2 ESTRATEGIAS**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Grado de eficacia a la misión</b>	<b>Grado de uso de F y O</b>	<b>Resultado</b>
Estrategia 1	2	2	4
Estrategia 2	3	2	6
.....			
Estrategia N	1	3	3

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

En el cuadro mostrado, la Estrategia 2 interesa más que la 1, y la 1 más que la N. (Ohmae, 2007)

## **IMAGEN CORPORATIVA**

Partiendo del hecho de que una organización subsiste en la medida en que se relaciona con el entorno y entabla con él relaciones de intercambio, se entiende que se haya incrementado el interés por alcanzar una imagen positiva, puesto que ésta alcanza la condición de requisito básico y previo para iniciar una transacción comercial.

De esta forma, las personas se interesan por el producto/servicio que reciben; se preocupan por identificar quién ofrece ese bien; y, cada vez con mayor intensidad, se centran en la

posición social, la actuación, de aquél al que adquieren sus artículos. Esto hace que toda entidad se haya tenido que adaptar a estas exigencias informativas por parte del mercado para satisfacer las necesidades del mismo.

Es por ello que se desarrolla en el contexto de la comunicación organizacional el concepto imagen corporativa, entendido como el “conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa y que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión”

Cabe puntualizar dos aspectos relativos a esta definición: en primer lugar, dicha representación goza de cierto grado de estabilidad necesario para su supervivencia y para su concreción; en segundo lugar, pese a lo mencionado anteriormente, hay que tener en cuenta que la imagen no es un concepto estático, sino que se caracteriza por basarse en una estructura dinámica sensible a los cambios experimentados en el ambiente donde se desenvuelve, así como a los que se producen en su propia estrategia empresarial y en las de la competencia.

El entorno, pues, se convierte en una de las fuentes de creación de la imagen de una organización, ya que ésta se inserta en él configurando una situación social y de mercado muy concreta. Por tanto, delimitar el espacio donde se ubica la institución resultará fundamental para comprender la lectura que de ella se hace.

Además del contexto que percibe cómo es una empresa, también resulta imprescindible a la hora de hablar de imagen corporativa analizar los propios componentes de la institución, como los productos o servicios que ofrece; la cantidad y calidad de puntos de venta donde se distribuyen; o las distintas manifestaciones que lleva a cabo a través de diversos vehículos (personal, instalaciones, papelería, patrocinios...). (Sanchez Herrera, J.& Pintado Blanco, T., 2009)

El resultado de todas las informaciones recibidas por el entorno y emanadas desde la entidad será la formación de una memoria colectiva y, finalmente, una imagen de la misma. Por ello, toda organización ha de tener esto en mente y actuar en consecuencia mediante una comunicación global desde todas sus dimensiones.

Por otra parte, podemos afirmar que una imagen corporativa completa deberá constar de tres componentes fundamentales:

1. Notoriedad. Referida al grado de conocimiento que los individuos poseen de la institución. Hay que especificar que no es necesaria una notoriedad alta para tener una imagen positiva, ya que una empresa puede ser conocida por pocas personas (notoriedad baja) y, sin embargo, disfrutar de una buena imagen.
2. Fuerza. Alude a la rapidez y espontaneidad con que la entidad se asocia a un estímulo relacionada con ella.
3. Contenido. Consiste en el conjunto de notas características y atributos con los que se relaciona la organización, esto es, los diferentes aspectos bajo los cuales es conocida en un campo de actividad determinado.

Para concluir con la definición, cabe precisar que delimitar una imagen coherente que encaje con la finalidad de la institución a la que representa y la potencie frente a sus competidores, contribuye decisivamente a conservar el control global de la organización, situándola por encima del valor de sus productos y consiguiendo expresar, sobre todo a través de mensajes corporativos, una sensación de calidad tanto de forma como de fondo. (Sanchez Herrera, J.& Pintado Blanco, T., 2009)

### **La Imagen Corporativa**

No se debe olvidar, además, que la imagen constituye un modo de comunicación universal, que transmite información con gran rapidez y capacidad de atracción y que resulta más fácilmente memorizable que un texto, proporcionando a quien la recibe un medio para simplificar la realidad. Todas estas cualidades incrementan la relevancia que para una organización supone alcanzar un desarrollo corporativo eficiente. (Ambrose, 2006)

### **Importancia de la imagen corporativa**

El principal propósito de una correcta imagen corporativa consiste en que ésta se configure en la mente de los públicos de forma que no experimente desviaciones con la identidad a la que la institución que la proyecte pretenda asociarse. Esto se obtendrá, fundamentalmente, logrando que lo que la empresa dice que hace, lo que en realidad hacer y las influencias entre los diferentes públicos sobre lo que hace y dice que hace reflejen la mayor unicidad posible.

Por ello, la expresión de una entidad es tan importante para la fuente de la que emana la imagen, como para quien la recibe, puesto que para la organización, la transmisión de un mensaje integral positivo se convertirá en el primer paso del establecimiento de una relación comercial con los individuos y para estos, concentrará la complejidad de su entorno y facilitará el conocimiento de la realidad empresarial en la que se mueven.

Así, se puede afirmar que los consumidores dentro de un mercado emplean, de manera cada vez más acusada, como uno de los criterios a la hora de decidirse por una u otra entidad el concepto general que de ella tienen mediante la proyección de su imagen, puesto que su actuación, en gran número de casos, no se basa en términos racionales (debido a la similitud de los productos en la actualidad), sino en sentimientos, procesos inconscientes, experiencias que los inclinen hacia una u otra opción.

Por tanto, la relevancia de una imagen corporativa favorable se ha ido incrementando paulatinamente y se considera un objetivo prioritario para el desarrollo de la vida de toda organización. (Chaves, 2004)

A continuación se enumeran algunas de las razones más destacadas que hacen de la imagen un valor importantísimo dentro del amplio marco institucional:

- Resulta una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.
- Asume un sólido papel como incentivo para la venta de productos y servicios.
- Proporciona autoridad a una entidad, formando la base de una trayectoria sólida frente a la competencia.
- Crea un valor emocional añadido asociado a valores como distinción y credibilidad.
- Ayuda a atraer profesionales para la empresa a la que representa: analistas, inversores, socios, empleados...

- Afecta a las actitudes y comportamientos de aquellos con los que negocia la organización.
- Proporciona gran reputación, influyendo en los consumidores sobre dónde comprar los productos.
- Promueve especialmente la adquisición de bienes cuando conllevan una decisión compleja y conflictiva; una información insuficiente o abarca demasiados campos; o existen características ambientales que dificultan la elección, como la falta de tiempo, por ejemplo.

Todas estas razones, sin duda, elevan el concepto de imagen corporativa dentro de las prioridades que establece una institución en el momento de estructurarse e introducirse dentro de un mercado específico, otorgándole, desde que se configura como tal, su cualidad de factor estratégico es imprescindible. (Chaves, 2004)

### **La imagen como valor estratégico**

La búsqueda de la adecuación entre la transmisión de una identidad y la imagen generada que pretende obtener una organización provoca la consideración de la imagen como valor estratégico dentro del esquema operativo de la empresa. De este modo, se ha de incluir desde su concepción inicial y en cada fase de su ciclo comercial con el fin de lograr la mejor implantación posible en el entorno.

Así, partimos del hecho de que una imagen no puede ser radicalmente distinta en varios contextos, lo que significaría una total falta de personalidad por parte de la institución. Tampoco resultará plenamente coincidente entre todos los públicos que la perciben, puesto que las variables que componen cada mercado son particulares, y, por ello, las exigencias y percepciones de los consumidores cambian. La entidad ha de asumir esta realidad de manera que no repercuta negativamente en su progreso.

Actuando en consecuencia con esta situación, toda organización intentará proyectar una identidad específica en función de los diferentes ámbitos y los diversos individuos con los

que interactúe, de modo que origine una imagen propia cuyos atributos sean acordes a su entorno sin perder de vista los parámetros inalterables que la configuran.

Es aquí donde mejor se aprecia la concepción estratégica de la imagen en la medida en que influye en el tipo de relación que entablará con cada público.

Esta consideración permitirá, así mismo, que la institución haga compatible su propia identidad, que es única, con las necesidades informativas de los diferentes consumidores cuyas expectativas resultan dispares.

Por tanto, en la elaboración del proceso integral de planificación estratégica de una entidad se debe tener en cuenta el valor adquirido por la imagen dentro de la complejidad del marco institucional existente en nuestros días, aceptando no sólo la importancia que ha alcanzado para el desarrollo competitivo de las organizaciones, sino también su capacidad para adecuarse, dentro de unos límites que respeten los fundamentos de su identidad, al contexto en el que sea implantada. (Ambrose, 2006)

### **El Plan Estratégico de Imagen Corporativa**

Entendida la imagen como factor estratégico en la determinación de la política de una entidad, resulta comprensible que su inclusión en el plan de comunicación de la misma sea obligada, con el fin de arraigar una filosofía de acción programada correctamente.

Esta situación deriva, principalmente, de tres aspectos: el análisis particular del entorno y de los intereses de sus públicos, en especial en aquello que afecta de manera más concreta a la organización; la demostración de la importancia atribuida a la comunicación institucional; y la mejor coordinación entre los medios empleados para la difusión de la empresa.

Se incorpora, así, la puesta en marcha de un Plan de Imagen regido por una preocupación permanente por la coherencia a través de un enfoque secuencial y la existencia de un control continuo de los resultados que se vayan logrando a lo largo de la ejecución de sus contenidos. (Sanchez Herrera, J.& Pintado Blanco, T., 2009)

## **2.5 HIPOTESIS**

El manejo correcto del Cuadro de Mando Integral mejorará la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC”.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Cuadro de Mando Integral

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Imagen Corporativa

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.**

Cualitativo porque en la siguiente investigación para la obtención de la información realizamos encuestas las mismas que nos llevaron a una investigación controlada en donde nosotros tuvimos el control absoluto de los datos que recogeremos a nuestras unidades de investigación.

Cualitativo porque en la presente investigación nos orienta a la comprensión, razonamiento y hacer énfasis en todo el proceso y no solo estar focalizados en el resultado que arroje al final de la investigación y de esta manera que no se transforme en algo tedioso y monótono para el investigador sino al contrario que vaya adquiriendo nuevos conocimientos conforme transcurra la solución del problema.

#### **3.2 MODALIDAD.**

## **Investigación Bibliográfica o Documental**

Son toda clase de libros, revistas de carácter científico, folletos, artículos de prensa, archivos, enciclopedias, manuscritos y cualquier clase de material escrito que sirva para la investigación. En este tipo de investigación se conoce, compara, amplía, profundiza y deduce los diferentes enfoques, criterios de diversos autores sobre el tema investigado.

Para fundamentar el marco teórico se acudió a Internet y unos catálogos proporcionados por la institución.

Para proveer los conocimientos se utilizó la bibliografía sobre el Cuadro de Mando Integral y de Imagen Corporativa para poder establecer las causas y posibles soluciones al problema de investigación

## **Investigación de Campo**

Es una investigación de campo porque, el investigador mantiene un contacto directo con el entrevistado sujeto de investigación, en el lugar en el que se realizan los hechos o acontecimientos.

Para el presente trabajo, se ha acudió a la institución con el objeto de conocer el manejo organizacional y de control, para lo cual se realizo encuestas a las personas que están bajo la dirección de la entidad como son directivos, trabajadores y clientes, las mismas que nos permitirá recoger información para llegar a establecer factores que nos conduzca a determinar ciertas conclusiones.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **Investigación Descriptiva.**

Nos permite desarrollar las características más importantes del problema de estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir el problema en una circunstancia temporo-espacial, es decir, detallar como es, y como se manifiesta.

Descubrir y comprobar la posible relación de las variables de investigación, tales como: relación entre Cuadro de mando Integral e Imagen Corporativa.

### **Investigación Correlacional.**

El propósito es medir el grado de relación que tiene entre una y otra variables en un contexto particular, pero que no sea la causa de la otra.

La investigación orientada a medir el efecto de un Cuadro de Mando Integral la Imagen Corporativa.

### **Investigación Explicativa.**

Su objetivo es, a más de medir el grado de relación que existe entre las dos variables, determinar estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar el por qué ocurre el problema y en qué condiciones se presenta o por que las dos variables están relacionadas.

Nos permite dar una propuesta de solución al problema planteado.

### **Investigación Aplicada**

Este tipo de investigación es utilizada en el presente trabajo, en virtud que el investigado, fue tratado como un objeto pasivo, el producto que se obtiene de esta investigación es información y conduce a acciones concretas, las variables empleadas son de tipo cuantitativo y enfatiza relaciones múltiples de variables.

Mediante este punto se analizo las características del problema para poder familiarizarse con lo determinado y con ello buscar las posibles soluciones que nos permitieron mejorar su organización y por ende a la colectividad.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

## **Población**

La totalidad del universo de estudio lo conforma los miembros de la empresa INEDYC, teniendo en cuenta que las personas que nos darán la información al momento de realizar los cuestionarios que son los directivos y los obreros que constituyan la empresa.

Para mayor comprensión se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN**

NUMERO	PERSONAS
2	Directivos
5	Cientes Internos
30	Cientes Externos

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

Dado el número de trabajadores que no sobrepasan el límite mínimo no es necesario sacar la muestra.

### 3.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**VARIABLE INDEPENDIENTE: CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**Tabla 4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE**

<b>Hipótesis:</b> El manejo correcto del Cuadro de Mando Integral mejorará la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC”.				
<b>CONCEPTUALIZACION</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BASICOS</b>	<b>TECNICAS</b>
Nos determina las perspectivas en las cuales nos enfocaremos para el mejoramiento estructural realizando un sin número de estrategias que determinaremos en función a los clientes y la actividad financiera de la empresa. Para el cumplimiento y desarrollo del CMI debemos tener en cuenta en que nos beneficia las características	Perspectivas  Características  Tipos	Perspectiva Financiera Perspectiva del Cliente Perspectiva de Procesos  Naturaleza de información recogida en él Rapidez ascenso de información Indicadores toma de	¿Está usted de acuerdo si optimizando recursos materiales INEDYC tendrá mayor rentabilidad? ¿Cree que INEDYC está consolidada en el mercado centro del país? en una escala del uno al tres siendo 3 menos consolidado ¿Considera usted que los clientes de INEDYC requieren mayor información de los servicios a brindar? ¿Piensa usted que el cliente interno de INEDYC debe interactuar más en toma de decisiones productivas en beneficio de la empresa y a las que brinda el servicio? ¿Teniendo cuadros de mando estratégicos	Encuesta a los directivos y empleados de la empresa “INEDYC”

<p>de este proceso para el mejoramiento empresarial, enfocándonos a que sectores nos vamos a dirigir para el desarrollo y cumplimiento de nuestro objetivo corporativo.</p>		<p>decisiones</p> <p>Horizonte temporal</p> <p>Niveles de responsabilidad</p> <p>Áreas específicas</p>	<p>reduciría tiempo la empresa “INEDYC” en el servicio?</p>	
---	--	--	---	--

**Elaborado por:** Francisco Romero T.



### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación será necesario contar con la siguiente información como se detalla a continuación.

**Tabla 6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1.- ¿Para qué?</b>	Para dar solución el problema a investigar
<b>2.- A qué personas o sujetos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directivos</li><li>• Personal Administrativo y Jefes Departamentales</li><li>• Clientes Internos</li><li>• Clientes Externos</li></ul>
<b>3.- Sobre qué aspecto</b>	Cuadro de Mando Integral y la Imagen Corporativa
<b>4.- ¿Quién?</b>	Francisco Xavier Romero Tricerri
<b>5.- ¿Cuándo?</b>	De Marzo 2011 a Febrero 2012
<b>6.- ¿Lugar de recolección de información?</b>	Ambato – Tungurahua
<b>7.- ¿Cuántas veces?</b>	Una vez a cada uno de los encuestados
<b>8.- ¿Qué técnica de recolección?</b>	Encuesta
<b>9.- ¿Con qué instrumento?</b>	Cuestionario
<b>10.- ¿En qué situación?</b>	Se buscará el mejor momento para obtener resultados reales.

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

**Tabla 7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
<b>1.- Información Secundaria</b>	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de grado, Libros sobre Cuadro de Mando Integral y de Imagen Corporativa, Libros sobre Administración, Libros sobre la elaboración de tesis.
<b>2.- Información Primaria</b>	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

### 3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

#### **Codificación De La Información.**

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del o los cuestionarios aplicados a los directivos y trabajadores de la empresa “INEDYC”, para que de esta manera se facilite el proceso de tabular obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a analizar y a realizar toda la información, verificando en las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir, que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

### **Tabulación De La Información.**

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa EXCEL lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretación de mejor manera los resultados de la investigación.

### **Graficar.**

Para esta presentación se utilizará gráficos de barra o pastel.

### **Analizar**

Para proceder analizar los datos se realizará por medio de medidas de dispersión como: La medida aritmética, porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realizar y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

### **Interpretación**

La interpretación de los resultados bajo una síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema objeto en estudio, se aplicará el CHI CUADRADO, para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

## ENCUESTA INTERNA

1.- ¿Considera importante que los trabajadores de “INEDYC” deben optimicen recursos materiales? en una escala del uno al tres siendo 3 menos importante

**Grafico 16 Optimización de Recursos Materiales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	1	7	100%	100%	100%
	2	0	0%	0%	100%
	3	0	0%	0%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Cuadro 1 Optimización de Recursos Materiales**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

7 personas que representan el 100% Considera importante que los trabajadores de “INEDYC” deben optimicen recursos materiales.

**Interpretación:**

En su totalidad de trabajadores y directivos de la empresa considera que es importante que los trabajadores de “INEDYC” deban optimizar los recursos materiales ya que podrán ser más efectivos en su trabajo.

2.- ¿Para Ud. la acción estratégica es una técnica que incide en el desarrollo profesional y operacional?

**Cuadro 2 Acción Estratégico**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	4	57%	57%	57%
	Algunas Veces	1	14%	14%	71%
	Nunca	2	29%	29%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Grafico 17 Acción Estratégico**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

Personas responden que siempre la cual representa el 57% considera que la acción estratégica es una técnica que incide en el desarrollo profesional y operacional, 1 persona responde que no representa 14% que algunas veces incide en el desarrollo profesional y operacional y 2 personas responden tal vez que es un 29% de la población que no es probable que incida en el desarrollo

**Interpretación:**

Con el 57% se establece q mediante acciones previamente estudiadas se desarrollara una mejora en el ámbito profesional y operacional del factor interno de la empresa, por ende se debe incorporar dentro de un manual la ejecución de planes y estrategias organizacionales.

**3.- ¿El personal esta necesariamente comprometido y motivado para poder desarrollar las funciones eficientemente?**

**Cuadro 3 Personal comprometido al desarrollo de funciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	3	43%	43%	43%
	Frecuentemente	4	57%	57%	100%
	Nunca	0	0%	0%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Grafico 18 Personal comprometido al desarrollo de funciones**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

3 personas responden que siempre la cual representa el 43% considera que el personal esta necesariamente comprometido y motivado para poder desarrollar las funciones, 4 personas responden frecuentemente que es un 57% de la población que es probable el personal esta necesariamente comprometido y motivado para poder desarrollar las funciones

**Interpretación:**

El 57% nos establece que no siempre el personal esta totalmente comprometido con la empresa por ello se debe establecer nuevas conductas con el personal para el mejoramiento y el compromiso de nuestro personal.

**4.- ¿Considera importante la combinación de necesidades industriales para lograr un aumento de la productividad en la empresa?**

**Cuadro 4 Aumento de Productividad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	4	57%	57%	57%
	A veces	2	29%	29%	86%
	Nunca	1	14%	14%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Grafico 19 Aumento de Productividad**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

4 Personas responden que siempre la cual representa el 57% considera que si es importante combinar una necesidad para aumentar una producción de la empresa, 1 persona responde nunca representa el 14% que no es importante combinar las necesidades y 2 personas responden a veces que es un 29% de la población que es posible que con la combinación de necesidades aumente la productividad.

**Interpretación:**

Con el 57% vemos que es necesario fijarse en la conducta de necesidades de las industrias para poder brindar un mejor servicio y con el mismo aumentar la rentabilidad de la empresa para poder cumplir con lo establecido se deberá realizar un sinnúmero de capacitaciones al personal de la organización.

**5.- ¿El aumento de la productividad nos permite saber si el personal está desempeñándose eficientemente?**

**Cuadro 5 Desempeño eficiente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	3	43%	43%	43%
	A veces	3	43%	43%	86%
	Nunca	1	14%	14%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Grafico 20 Desempeño eficiente**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

3 Personas responden que siempre la cual representa el 43% considera que el aumento de la productividad nos permite saber si el personal está desempeñándose eficientemente, 1 persona responde nunca representa el 14% que no incide la productividad para saber si el personal está desempeñándose eficientemente y operacional y 3 personas responden a veces que es un 43% de la población que es probable que incida en el aumento de la productividad y permita saber si el personal está desempeñándose eficientemente.

**Interpretación:**

Obteniendo un criterio compartido en estadísticas del 43% es conveniente realizar periódicamente una evaluación en el rendimiento y productividad de cada uno de los trabajadores estipulando en el reglamento interno de la empresa.

**6.- ¿El capital humano afectara en el desarrollo organizacional de “INEDYC”? en una escala del uno al tres siendo 3 menos importante**

**Cuadro 6 Desarrollo Organizacional.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	1	6	86%	86%	86%
	2	0	0%	0%	86%
	3	1	14%	14%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Grafico 21 Desarrollo Organizacional.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

6 persona responde en una escala 1 la cual representa el 86% considera que el capital humano afecta en el desarrollo organizacional, 1 persona responden en una escala de 3 que representa el 14% que no afecta el capital humano en el desarrollo organizacional.

**Interpretación:**

Con un porcentaje del 86% podemos identificar que para poder establecer un mejor rendimiento organizacional se debe tener un compromiso capital humano vs empresa, satisfaciendo las necesidades de ambas partes para una mejor relación laboral y desarrollo del mismo.

**7.- ¿Piensa que un plan estratégico de personal mejore la imagen de la empresa?**

**Cuadro 7 Plan estratégico de personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	5	71%	71%	71%
	A veces	2	29%	29%	100%
	Nunca	0	0%	0%	100%
	Total	7	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Francisco Romero T.

**Grafico 22 Plan estratégico de personal.**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Francisco Romero T.

**Análisis:**

5 personas responden que siempre la cual representa el 71% considera que un plan estratégico en el personal mejora la imagen en la empresa, 2 persona responde a veces esto representa un 29% que solo en ocasiones un plan estratégico mejoraría la imagen de la empresa.

**Interpretación:**

Un 71% considera que se debe establecer estrategias interpersonales con el personal de la empresa que se debe considerar con el estatuto establecido en el manual de funciones de la empresa para con ello reflejar una imagen mucho más atractiva al mercado.

**8.- ¿Con la utilización apropiada de herramientas y técnicas efectivas se logra una mejora en la imagen corporativa?**

**Cuadro 8 Utilización de herramientas y técnicas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	5	71%	71%	71%
	A veces	1	14%	14%	86%
	Nunca	1	14%	14%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Grafico 23 Utilización de herramientas y técnicas.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

5 Personas responde que siempre la cual representa el 71% considera que con una buena utilización de técnicas y herramientas lograra una mejor imagen corporativa, 1 persona responde que no representa 14% que no incide en el desarrollo profesional y operacional y 1 personas responden tal vez que es un 14% de la población que es probable que incida en el desarrollo.

**Interpretación:**

Se debe considerar el 71% que nos indica que se debe ejecutar con mayor organización nuevas y buenas herramientas y técnicas de desarrollo organizacional para mejor la imagen corporativa y para ello se deberá brindar capacitaciones a los empleados de la empresa.

**9.- ¿El incremento de estrategias administrativas y productivas mejorará la imagen corporativa de la empresa?**

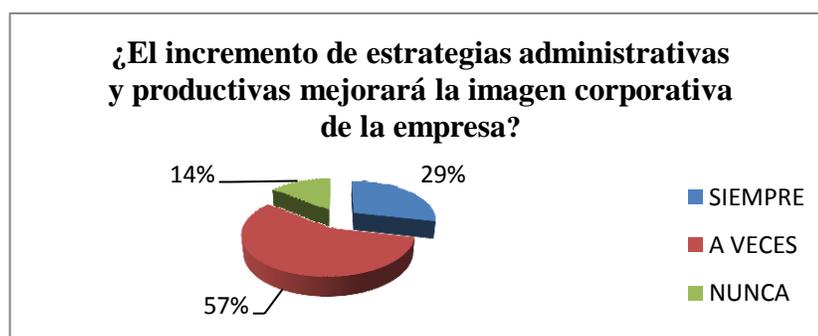
**Cuadro 9 Estrategias administrativas y productivas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	2	29%	29%	29%
	A veces	4	57%	57%	86%
	Nunca	1	14%	14%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Grafico 24 Estrategias administrativas y productivas.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

2 Personas responde siempre la cual representa el 29% considera que con estrategias administrativas y productivas mejora la imagen corporativa, 1 persona responde nunca representa el 14% que las estrategias productivas y administrativas mejoran la imagen corporativa y 4 personas responden a veces que es un 57% de la población que es probable que mejore la imagen corporativa.

**Interpretación:**

Con un 57% del total encuestado podríamos decir q se siente dentro del ámbito organizacional existe una incógnita al desarrollo corporativo para el cual se debe tomar acción en una ejecución estrategias administrativas básicamente que comprometan al personal a un cambio empresarial.

**10.- ¿El personal motivado, estratégicamente beneficiara a la imagen corporativa?**

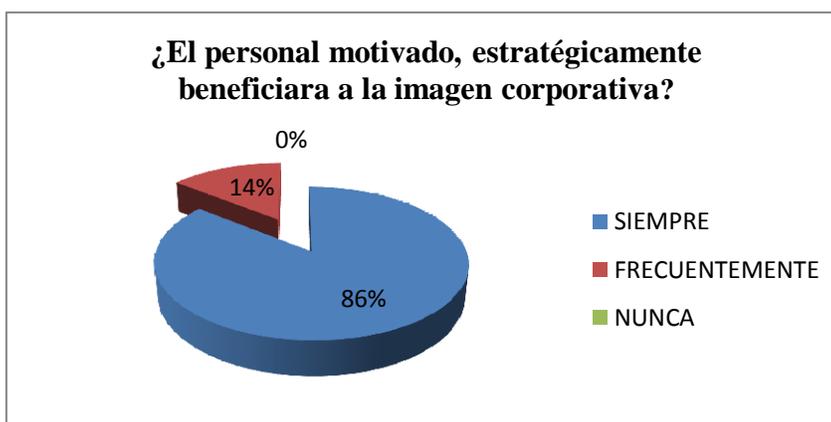
**Cuadro 10 Personal Motivado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	6	86%	86%	86%
	Frecuentemente	1	14%	14%	100%
	Nunca	0	0%	0%	100%
	Total	7	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 25 Personal Motivado.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Análisis:**

6 personas responde que siempre la cual representa el 86% considera que el personal motivado beneficiara al desarrollo corporativo, 1 persona responde frecuentemente que representa el 14% del total que si puede beneficiar al desarrollo corporativo.

**Interpretación:**

Con el 86% se puede decir que con un personal motivado se desarrollara un mejor ambiente empresarial y al cumplimiento de expectativas será mucho mas satisfactorio para dar cumplimiento a esto se deberá enmarcar en normas y reglamentos de la empresa que se estipula dentro de un manual de funciones.

## ENCUESTA EXTERNA

### 1. ¿La optimización de recursos materiales provocará mayor rentabilidad en INEDYC?

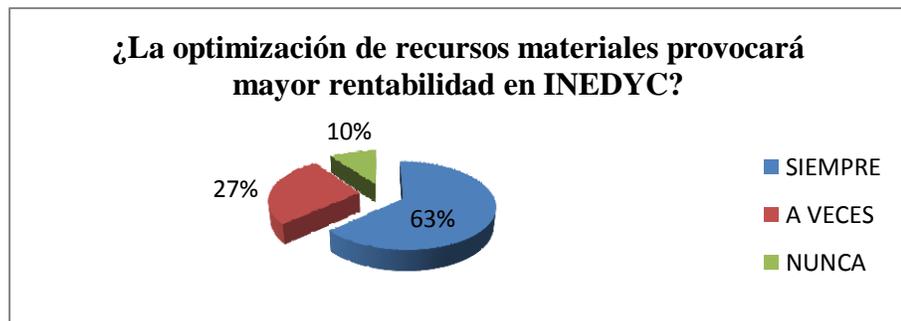
**Cuadro 11 CUADRO 11: Recursos y la rentabilidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	19	63%	63%	63%
	A veces	8	27%	27%	90%
	Nunca	3	10%	10%	100%
	Total	30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 26 Recursos y la rentabilidad.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

#### **Análisis:**

19 Personas responden que siempre lo cual representa el 63%, consideran que la optimización de recursos materiales provocará mayor rentabilidad en INEDYC, 3 persona responde que a nunca representa el 10% que no incide en la optimización de recursos materiales provocará mayor rentabilidad; 8 personas responden a veces que es un 27% de la población que es probable que incida en una mayor rentabilidad.

#### **Interpretación:**

Un parámetro de el 63% nos señala que mediante una optimización de recursos se considera que se ganan tanto clientes como la empresa propiamente dicha, ya que existirá un ahorro de material el mismo que se vera afectado en una reducción de coste al momento de brindar el servicio.

2. ¿Cree que INEDYC está consolidada en el mercado centro del país? en una escala del uno al tres siendo 3 menos consolidado

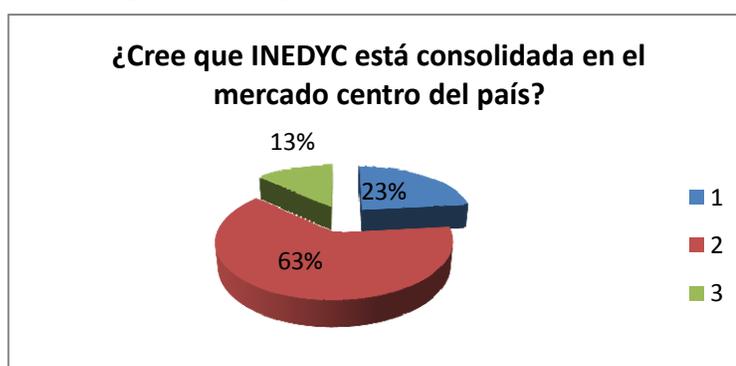
**Cuadro 12 Consolidación de Mercado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	1	7	23%	23%	23%
	2	19	63%	63%	87%
	3	4	13%	13%	100%
Total		30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 27 Consolidación de Mercado.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Análisis:**

7 Personas responden en escala 1 la cual representa el 23% considera que INEDYC está consolidada en el mercado centro del país, 19 persona responde en escala 2q representa 63% que está medianamente consolidada en el mercado centro del país y 4 personas responden en escala 3 que es un 13% de la población que no esta consolidada en el pais.

**Interpretación:**

Existe un criterio de un 63% en la población que considera que la empresa esta prácticamente consolidada dentro del mercado nacional los mismos que están conllevando una agenda con la solvencia de prestación del servicio de INEDYC con relación a los requerimientos establecidos por el sector industrial.

**3. ¿Considera usted que los clientes de INEDYC requieren mayor información de los servicios a brindar?**

**Cuadro 13 Información de servicios.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	23	77%	77%	77%
	A veces	7	23%	23%	100%
	Nunca	0	0%	0%	100%
	Total	30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 28 Información de servicios.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Análisis:**

23 Personas responden que siempre la cual representa el 77% consideran que los clientes requieren mayor información de los servicios brindados, 7 personas responden a veces que es un 23% de la población que es probable que incida en el desarrollo.

**Interpretación:**

Existe un criterio de un 77% que debe conocer mas acerca de los servicios ofrecidos por parte de la empresa al mercado para con ello poder adquirir con mayor facilidad y rapidez a las ofertas que demanda a la población industrial.

4. ¿Piensa usted que el cliente interno de INEDYC debe interactuar más en toma de decisiones productivas en beneficio de la empresa y a las que brinda el servicio?

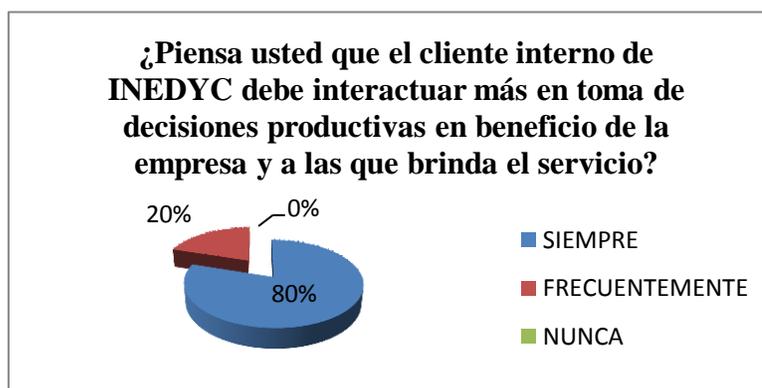
**Cuadro 14 Interacción del cliente interno.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	24	80%	80%	80%
	Frecuentemente	6	20%	20%	100%
	Nunca	0	0%	0%	100%
Total		30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 29 Interacción del cliente interno.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Análisis:**

24 personas responden que siempre la cual representa el 80% considera que el cliente interno debe interactuar mas en la toma de decisiones productivas, 6 personas responden tal vez que es un 20% de la población que deben interactuar en toma de decisiones.

**Interpretación:**

Teniendo un porcentaje de un 80% observamos que es beneficioso el que el personal de la empresa este comprometido a realizar de la mejor manera su trabajo y pueda dar opiniones de cambio y mejoramiento en el campo operativo de solución a los problemas enfrentados.

5. ¿Teniendo manual de funciones reduciría tiempo la empresa “INEDYC” en el servicio?

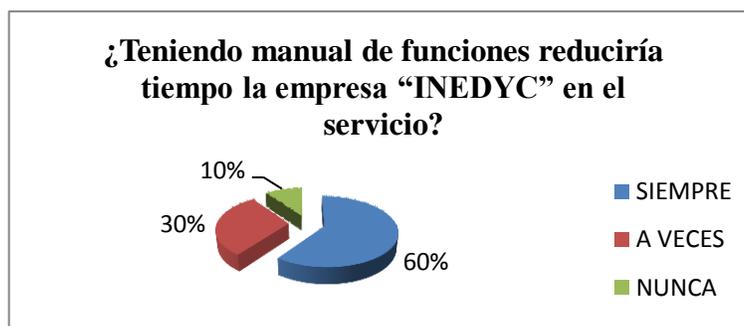
**Cuadro 15 Manual de funciones y tiempo en servicios.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	18	60%	60%	60%
	A veces	9	30%	30%	90%
	Nunca	3	10%	10%	100%
	Total	30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 30 Manual de funciones y tiempo en servicios.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Análisis:**

18 Personas responden que siempre la cual representa el 60% considera que al tener un manual de funciones reducirá tiempo en el servicio brindado, 3 personas responden que nunca representan el 10% que el manual de funciones no reducirá el tiempo al servicio y 9 personas responden a veces es un 30% de la población que es probable que incida en el tiempo del servicio.

**Interpretación:**

Considerando que se a efectuado a un grupo industrial el porcentaje del 60% nos conlleva a determinar q es fructífero y fundamental el establecimiento de un manual de funciones para determinar la efectividad del desarrollo corporativo de INEDYC.

**6. ¿INEDYC es una organización buscada para brindar su servicio a nivel del país?**

**Cuadro 16 Buscan el servicio ofrecido.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	17	57%	57%	57%
	A veces	9	30%	30%	87%
	Nunca	4	13%	13%	100%
	Total	30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 31 Buscan el servicio ofrecido.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Análisis:**

17 Personas responden que siempre la cual representa el 57% considera que buscan INEDYC para adquirir su servicio, 4 persona responde que nunca representa el 13% que no buscan su servicio y 9 personas responden a veces que es un 30% de la población que es probable que busquen de los servicios de INEDYC.

**Interpretación:**

Podemos decir que es un porcentaje no muy favorable pero estamos considerando q esta en un rango superior a la mitad con un 57% lo cual nos permite considerar que se tiene una aceptación en el mercado pero que es necesario realizar mayor promoción de la empresa

**7. ¿Considera usted que el servicio que realiza “INEDYC” no está fidelizado hacia los clientes? en una escala del uno al tres siendo 3 menos importante**

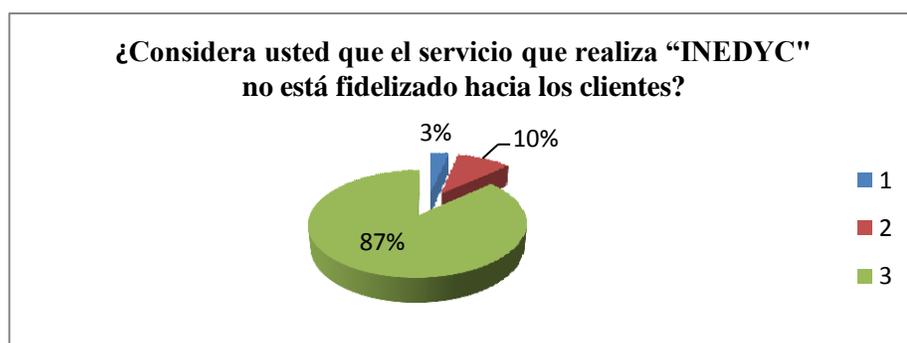
**Cuadro 17 Fidelización de la empresa a los clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	1	1	3%	3%	3%
	2	3	10%	10%	13%
	3	26	87%	87%	100%
Total		30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 32 Fidelización de la empresa a los clientes.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Análisis:**

26 Personas responden en una escala de 3 la cual representa el 87% la cual considera que INEDYC si esta fidelizada con los clientes, 3 persona responde en una escala de 2 que representa 10% que es probable q no este fidelizado a los clientes y 1 personas responden en escala de 1 q representa el 3% de la población que no esta fidelizada a los clientes.

**Interpretación:**

Es un porcentaje sobresaliente de un 87% a nivel industria que consideren que es una empresa comprometida a sus clientes a brindar el mejor de los servicios lo cual nos proyecta que con una mejor organización se cumplirá mucho mas las expectativas de nuestros clientes.

## 8. ¿INEDYC podrá incursionar en nuevos mercados de servicios electro industrial?

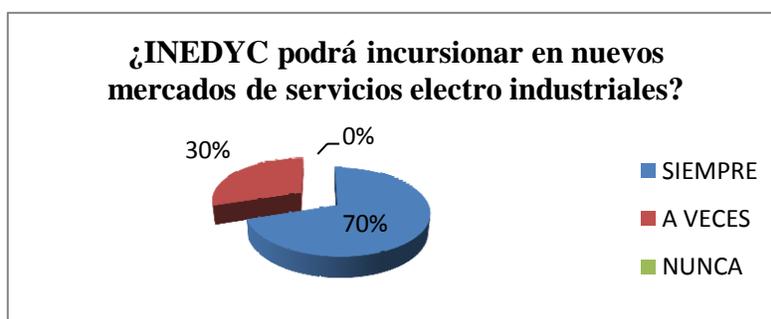
**Cuadro 18 Incursión de nuevos mercados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	21	70%	70%	70%
	A veces	9	30%	30%	100%
	Nunca	0	0%	0%	100%
	Total	30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 33 Incursión de nuevos mercados.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

### **Análisis:**

21 personas responden que siempre la cual representa el 70% considera que si puede incursionar en nuevos mercados eléctricos, 9 personas responden a veces que es un 30% de la población que es probable que incursiones en nuevos mercados eléctricos.

### **Interpretación:**

Con un 70% se puede determinar que con una buena proyección del servicio y ejecución organizacional se puede incorporar nuevos servicios que demande el sistema eléctrico del sector industrial para lo cual se debe capacitar constantemente en las nuevas tendencias de servicio.

**9. ¿Considera usted que la imagen corporativa como estrategia ayudaría a INEDYC en el mercado?**

**Cuadro 19 Estrategia de imagen.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	20	67%	67%	67%
	Algunas Veces	7	23%	23%	90%
	Nunca	3	10%	10%	100%
	Total	30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 34 Estrategia de imagen.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Análisis:**

20 Personas responden que siempre la cual representa el 67% considera que la imagen corporativa ayuda como estrategia en un mercado, 3 persona responde que nunca, representa el 10% que no ayuda la imagen en un mercado y 7 personas responden algunas veces que es un 23% de la población que es probable que ayude en un mercado la imagen corporativa.

**Interpretación:**

El 67% nos determina que es necesario incorporar dentro de su plan de acción métodos de mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa y ello podremos incorporar dentro del reglamento de un manual de funciones y comprometer al personal en el desarrollo del mismo.

**10. ¿Cree usted que sin tener un plan estratégico de imagen mejoraría el rendimiento corporativo en “INEDYC”?**

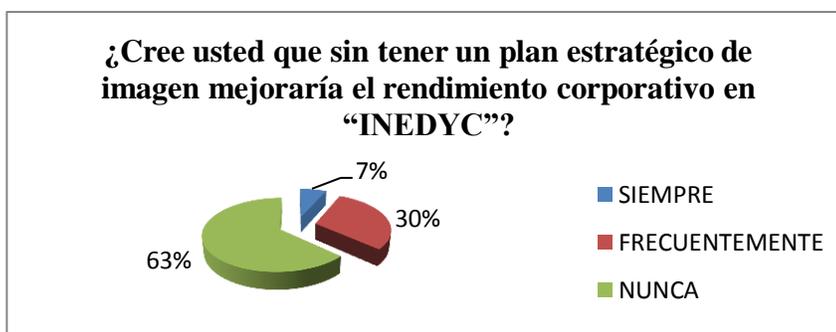
**Cuadro 20 Mejoramiento en rendimiento corporativo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escala	Siempre	2	7%	7%	7%
	Frecuentemente	9	30%	30%	37%
	Nunca	19	63%	63%	100%
	Total	30	100%	100%	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Grafico 35 Mejoramiento en rendimiento corporativo.**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Francisco Romero T

**Análisis:**

2 Personas responden que siempre la cual representa el 7% considera que sin planes estratégicos puede mejorar el rendimiento corporativo, 9 persona responde frecuentemente y representa el 30% que puede incidir en un mejoramiento corporativo y 19 personas responden tal vez que es un 63% de la población que es probable que incida en el mejoramiento corporativo de la empresa.

**Interpretación:**

Con un 63% de la población se establece que es indispensable realizar planes estratégicos de imagen para obtener un mejor rendimiento corporativo de la empresa, lo cual se debe tener bien fundamentado lo que espera tener por parte de estas estrategias.

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

**Ho:** Hipótesis Nula

**Hi:** Hipótesis Alternativa

**Ho:** El manejo correcto del Cuadro de Mando Integral NO mejorará la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC”.

**Hi:** El manejo correcto del Cuadro de Mando Integral SI mejorará la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC”.

### Definición del Proceso Matemático:

Chi-Cuadrado

### Nivel de Significación:

$$\alpha = 0.05$$

### Modelo Matemático

Ho;  $O = E$

Hi;  $O \neq E$

### Modelo Estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

## Distribución Muestral

**Tabla 8 Grados de Libertad**

$gl = (f - 1) (c - 1)$
$gl = (4 - 1) (3 - 1)$
$gl = (3) (2)$
$gl = 6$

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Tabla 9 Frecuencia Observada**

	ALTERNATIVAS				TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 6	PREGUNTA 2	PREGUNTA 7	
Siempre	7	6	7	1	21
2	0	0	19	3	22
3	0	1	4	26	31
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>74</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

**Tabla 10 Frecuencia Observada**

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 6	PREGUNTA 2	PREGUNTA 7	
1	2,0	2,0	8,5	8,5	21,0
2	2,1	2,1	8,9	8,9	22,0
3	2,9	2,9	12,6	12,6	31,0
					<b>74,0</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

**Tabla 11** Calculo del Chi-Cuadrado

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
					E
(PREGUNTA 1 / SIEMPRE)	7	2,0	5,01	25,14	12,65
PREGUNTA1/ A VECES)	0	2,1	-2,08	4,33	2,08
PREGUNTA 1 / NUNCA)	0	2,9	-2,93	8,60	2,93
(PREGUNTA 6 / SIEMPRE)	6	2,0	4,01	16,11	8,11
PREGUNTA 6 / A VECES)	0	2,1	-2,08	4,33	2,08
PREGUNTA 6 / NUNCA)	1	2,9	-1,93	3,73	1,27
(PREGUNTA 2 / SIEMPRE)	7	8,5	-1,51	2,29	0,27
PREGUNTA 2 / A VECES)	19	8,9	10,08	101,63	11,39
PREGUNTA 2 / NUNCA)	4	12,6	-8,57	73,40	5,84
(PREGUNTA 7 / SIEMPRE)	1	8,5	-7,51	56,45	6,63
(PREGUNTA 7 / A VECES)	3	8,9	-5,92	35,03	3,93
(PREGUNTA 2 / NUNCA)	26	12,6	13,43	180,43	14,36
				$\chi^2 =$	71,55

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

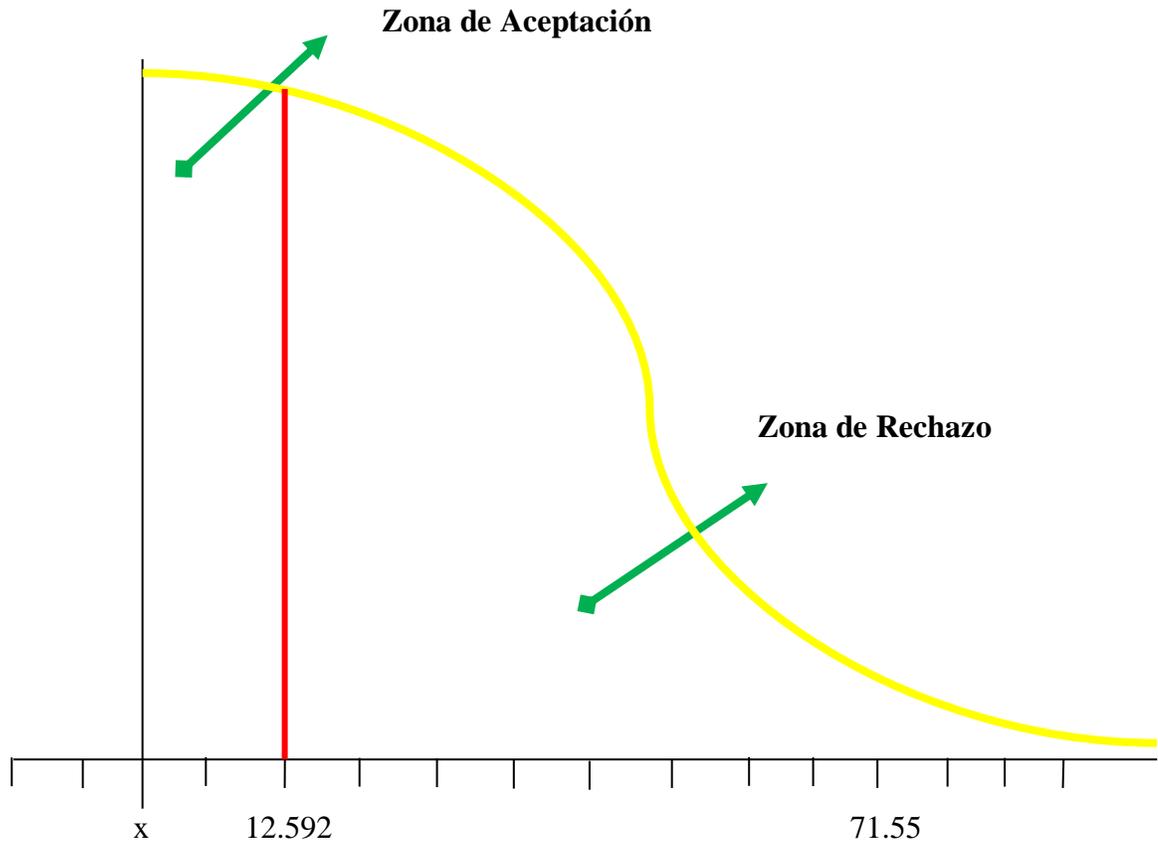
### 4.3. Decisión Final

El valor de la hipótesis nula es  $X_o = 12.592$  y el valor de la hipótesis alternativa es  $X_i = 71.55$ , por lo tanto dado el porcentaje se acepta la hipótesis alternativa al terna, El manejo correcto del Cuadro de Mando Integral **SI** mejorará la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC”.

En la verificación de la hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO ( $\chi^2$ ) esta fórmula estadística nos brinda la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. ( $H_o$ )

Por ende afirmar que hay una posibilidad entre el 95% y el 99% de que haya asociación entre las dos variables y el mismo que es representado por el siguiente gráfico.

**Grafico 36** Calculo del Chi-Cuadrado



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones.**

- Se concluye que la empresa INEDYC no cuenta con un modelo empresarial adecuado, el cual genera un rendimiento bajo del personal, por el motivo que no se organiza, coordina, ejecuta y controla el desarrollo empresarial.
- Sin un impulso enfático en el desarrollo de la imagen corporativa de INEDYC no se verá reflejado un crecimiento organizacional y estructural por parte de las autoridades, que deben aprender a ser directivos de la empresa, esto conllevara a aprender a dirigir, liderar, ayudar al trabajador y a logran un buen desempeño.
- Es fundamental enfocarse en la estructuración organizacional ya que existe un grado de complejidad por el hecho del entorno en el cual se desenvuelve ya que es anímico es decir nunca está estable siempre están en constantes cambios por ende crea

incertidumbre en los directivos. Para lo cual el líder organizacional debe tomar un enfoque claro en alcanzar la visión, cumplir la misión y sus objetivos.

- Con la inexistencia de un manual de funciones los colaboradores no trabajan por una meta en común, simplemente se limitan a cumplir órdenes y no se inmiscuyen en la toma de decisiones por ende no se optimiza tiempo ni recursos, se debería tomar en cuenta los indicadores de un CMI.
- Sin tener planes estratégicos basados a un manual de funciones y con la ayuda de los indicadores de un cuadro de mando integral la empresa se mantendrá sin estándares de superación corporativa, ya que los empleados trabajarán en forma no satisfactoria al cumplimiento de metas de la empresa.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda ejecutar un modelo de estructura organizacional el mismo permitirá mejorar el desarrollo del personal y q se verá reflejado en el nuevo rol que tomara la empresa.
- Se recomienda realizar un diagnóstico exhaustivo de la empresa para con los resultados planificar las actividades diarias a realizar por todos los que componen la empresa, ya que al tener claras sus tareas y responsabilidades a desarrollar los directivos no se verán enfocados a dar órdenes en todo momento.
- Se recomienda al grupo directivo de la empresa realizar una estructuración clara y llevadera para facilitar el cumplimiento de las metas trazadas por los directivos hacia los empleados y los departamentos ejecutivos también que lleven a un éxito organizacional.

- Recomendamos incorporar en la empresa INEDYC un manual de funciones, que beneficiara al entorno organizacional para el cumplimiento de sus objetivos especificando sus deberes y funciones de cada uno de los integrantes de la empresa y para ello se deberá evaluar mediante indicadores de un BSC.
- Recomendamos a la empresa INEDYC elaborar un plan estratégico que consoliden la incorporación a su estructura organizacional de un manual de funciones, con el cual optimizaremos los resultados de los empleados en cada una de sus actividades realizadas y así será más fácil la evaluación de los mismos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA.**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:**

Diseño y elaboración de un Manual de Funciones, de la empresa INEDYC que nos dirigirá a través de una Cuadro de Mando Integral, y así generar una mejor conducción organizacional.

**Institución Ejecutora:**

Empresa “INEDYC”

**Beneficiarios:**

Empresa “INEDYC”

Clientes Internos de la Empresa

Clientes Externos

**Ubicación:**

País: Ecuador

Zona: Centro del País

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Av. Indoamerica Km. 4 1/2 (Cuatro y medio) Edificio "Plaza Norte"

**Tiempo estimado para la ejecución.**

**Inicio:** Marzo

**Fin:** Julio

**Equipo Técnico Responsable**

Gerente General: Franklin Camacho

Gerente Técnico: Santiago Camacho

Administrador: Francisco Romero Tricerri

Secretaria: Fabiola Duran

**Costo**

La elaboración de la propuesta tendrá un costo de \$ 3151,5

**6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Posterior a los análisis efectuados y el flujo arrojado por las conclusiones obtenidas de los resultados del estudio nos permitimos indicar lo siguiente:

Las empresas con una participación más fuerte en el mercado y estables en el sentido de estar posicionadas en un mercado pudimos palpar que tienen una serie de parámetros establecidos, los mismos que les podríamos manejar con los indicadores que nos facilita el cuadro de mando integral y con ellos establecer un Manual de Funciones, el mismo que ayuda y garantiza el buen manejo del sistema orgánico funcional y estructural el cual nos dirigirá a tener una organización sólida en el mercado, tomando en cuenta que los

directivos de dicha empresa no se han focalizado mayormente en una estructuración sólida y específica a lo que es la parte administrativa de la misma, es decir no ha existido una determinación de metas a plantearse para la consecución de un objetivo corporativo tomando en cuenta las limitaciones organizacionales que le han impedido el desarrollo de la empresa.

Sin embargo de todos estos altibajos la empresa tiene una influencia en el mercado que es satisfactoria en un promedio medio en lo que es posición de mercado pero esto está solo basado al cumplimiento de expectativas hacia los clientes en la parte laboral.

Pero si bien es cierto se necesita que en la parte administrativa también exista un compromiso corporativo interno es decir una mejor visualización de la empresa que posteriormente se verá reflejada con los clientes.

Fijándonos nuevamente en las conclusiones obtenidas, observamos que por la inexistencia de un Manual de Funciones que viene a ser un lineamiento de estrategias la empresa no tiene un mejoramiento en su organización, visualizando a investigaciones de similares características nos podemos dar cuenta que tan solo con modificaciones básicas pero si puntuales se cambia una estructura, por ende mejora el comportamiento corporativo de una empresa, es así el caso de la empresa NOVACERO en la cual se realizó una reestructuración en su manual de funciones para optimizar todos su recursos.

Como conclusión podemos determinar que la implementación de un Manual de Funciones con ayuda de los indicadores de un CMI mejorara el desarrollo en la organizacional de la empresa INEDYC, teniendo en cuenta el beneficio social que producirá el planteamiento de todos estos recursos en el ámbito empresarial.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El motivo del presente estudio tiene como finalidad proponer un Manual de Funciones con la ayuda de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Imagen Corporativa de la empresa INEDYC, es de vital importancia ya que para la vida empresarial de la misma es necesario tener una perspectiva clara de lo que se quiere ser y hacer como corporación dentro de su mercado laboral, pues para ello se determina con un enfoque claro sus metas y objetivo al que quiere apuntar la misma.

Si bien es cierto dentro del ámbito empresarial e industrial se va a necesitar de esta empresa, por ende debe estar siempre apuntando a ser líder estratégicamente dentro de un mercado y la forma de hacer cumplir ello es teniendo bien fundamentado lo que es un Manual de Funciones, por el hecho de que este nos facilitara como corporación a estar dentro de un mercado sin dificultades administrativas y mejor siempre para estar un paso al frente hacia las necesidades de nuestros clientes.

Este manual propiamente dicho está estructurado bajo los parámetros de los indicadores de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Imagen Corporativa con la cual determinaremos el desempeño objetivo de la parte administrativa y operacional de la empresa frente a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y clientes futuros ya que iremos fijando parámetros y estándares de calidad y confiabilidad empresarial que se hacían empíricamente pero sin ningún control por parte de la parte administrativa de la empresa.

Es necesario traer a hincapié que la empresa dentro del mercado que trabaja, son muy pocas firmas las que dan el servicio y por ende uno debe tener una mejor estructuración corporativa por el hecho de que uno no puede quedarse sin tener una línea exacta de estrategias en todas las áreas de la empresa para ser cada vez mejor competitivamente y con ello ser vista desde un punto crítico de que somos confiables y recomendables hacia el sector industrial al que estamos destinados con las estructuraciones ejecutivas del sistema interno de la empresa.

Con el establecimiento de estrategias corporativas y operacionales que realizara con la estructuración de un manual de funciones servirá para que la empresa se tome un mercado con mayor confianza y poder con ello satisfacer todas la necesidades del mismo creando una fidelidad en el entorno que se está desarrollando, y esto se realiza con el fin de que los clientes internos tengan una mayor relación con la corporación y se adhieran cada día más a los ideales y las proyecciones de la empresa.

Es por ello que se realiza una manual de funciones el mismo que nos garantizara que todos los colaboradores de la empresa están destinados a un solo objetivo que es el crecimiento corporativo de INEDYC rompiendo todo esquema que antes se tenía por uno que se va a implementar bajo ciertas normativa bien direccionadas hacia el éxito empresarial .

## **6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Manual de Funciones del área Administrativa y Operativa de la empresa “INEDYC” de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2. Objetivo Especifico**

- Examinar al personal de las áreas administrativas y operativas que conforman la estructura organizacional de la empresa INEDYC de la ciudad de Ambato.
- Desarrollar un manual de funciones que facilite la estructuración de la empresa, aplicando los indicadores de un CMI.
- Implementar un Manual de Funciones, que será fuente de desarrollo para la organización y facilitara la relación entre las distintas áreas de la empresa.

## **6.5 ESTUDIO DE FACILIDAD DE LA PROPUESTA**

### **6.5.1 Política**

En el ámbito político se hace posible realizar este tipo de propuesta ya que los cambios continuos en el país nos manifiestan que la vida empresarial tanto privada como publica compone un servicio a la colectividad que rige a los principios de eficiencia, eficacia, calidad, coordinación planificación, participación, evaluación y transparencia, es por ello que es necesario realizar una reestructuración y control interna idóneo para el desarrollo de la empresa.

### **6.5.2 Socio Cultural**

A nivel socio cultural es factible realizar un plan de Estrategias de control, ya que por medio de estos lineamientos podemos detectar lo que son los mandatos que determina el estado ecuatoriano. Con ello se quiere decir que dentro de la empresa un 25% de sus empleados debe existir una persona discapacitada en esta institución tomando en cuenta que esto se verá afectada en un mediano plazo hasta que como empresa vaya incrementando su personal, otro factor que se toma muy en cuenta con esto es la de explotación a menores de edad que está en contra de la constitución que menores de edad se encuentren trabajando ya que según el código de trabajo vigente en la República del Ecuador prohíbe rotundamente este tipo de contratos es por ello que dentro de cada empresa debe existir un control basto para determinar cada una de estas normativas.

El principal objetivo que tiene la empresa INEDYC es el brindar servicio técnico a transformadores industriales, que como fin tiene el crecimiento socio económico del entorno el mismo que general a la parte industrial un mayor satisfacción y esta al mismo tiempo genera mayor fuentes de empleo en una sociedad eso quiere decir que su razón social es beneficiaria para la población que se verá sujeto a la parte laboral y al crecimiento industrial.

### **6.5.3 Económico – Financiero**

Para la aplicación de un manual de funciones en la parte administrativa de la empresa INEDYC se manejara de la siguiente forma los recursos económicos: un 90% del valor total de elaboración del proyecto será cubierta por parte de la empresa, siendo un 55% de forma efectiva, mientras el 35% será financiado, y el 10% restante será cubierto por parte nuestra tomando en cuenta que para la empresa es de gran importancia e interés la obtención de un manual de funciones.

### **6.5.4 Análisis de Género.**

Al ser INEDYC una empresa de carácter privada se considera que el propietario determinara que lineamientos tiene frente a una igualdad que quiere decir con ello que se ve si bien es cierto como están los encuadres de la política legal social del entorno para percibir y ejecutar como va a desarrollarse cada una de las personas que se quiere determinar con ello que dentro de la empresa como es netamente de servicios y producción técnica se tendrá un mismo trato para el personal femenino y masculino tomando en cuenta las consideraciones del caso al sector femenino pero no por ello vamos a determinar que no tienen los mismos deberes y obligaciones que los demás trabajadores, es un trabajo compartido al igual que las responsabilidades.

### **6.5.5 Medio Ambiente.**

El objetivo general de la empresa INEDYC es brindar un servicio técnico de punta a todas las industrias que se vean afectadas con el sistema eléctrico, es decir que posean en su servicio laboral una fuente de poder interna en dicha organización, pero al mismo tiempo si hablamos de industria se tiene que hablar mucho del impacto medio ambiental esto nos conlleva a tener como empresa un sistema medio ambiental que ayude a este fenómeno que hoy en día es uno de los más importantes y que se considera mucho al momento de tratar el mismo.

### **6.5.6 Legal**

La máxima autoridad de cada organización dispone por escrito que cualquier jefe departamental tenga a su cargo un programa, proceso o actividad, que periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunicará los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Si bien la unidad administrativa lleva a cabo revisiones sobre la eficacia del procedimiento laboral, son fundamentales los controles efectuados por los jefes departamentales que tienen bajo su responsabilidad un segmento organizacional, programa, proceso o actividad, los mismos que deberán efectuar una auto evaluación periódica al control interno.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA**

### **MANUAL**

El Manual es un documento que permite a toda persona que esté involucrada en la empresa determinar todas las funciones, áreas, responsabilidades, deberes, obligaciones, derechos, políticas, normativas que tiene la organización frente a su desarrollo empresarial y el mismo que se está determinando a los parámetros legales según la Constitución Nacional del Ecuador para el funcionamiento laboral de la organización, tomando en cuenta que este documento está a las manos de todo colaborador de la empresa y que el mismo se deberá estudiar por todos y cada uno de los empleados y propietarios de la organización, con ello podremos decir que se trabajara de una manera más rápida en el desempeño de sus actividades con mayor eficiencia, eficacia y efectividad laboral.

El Manual asido diseñado con la finalidad de presentar información más fácil y sencilla de entender y que este a la mano de todos los colaboradores de la empresa, ya que como bien se mencionó lo fundamental que tiene este Manual es normativas a cumplirse con las políticas otorgadas por la administración de la empresa y que esto nos llevara a tener una vida laboral y empresarial más a fin con lo que determina la ley laboral del país, ya que como empresa y con la finalidad de que se vaya mejorando continuamente la vida e imagen empresarial se distribuirá este manual a cada uno de los empleados de la empresa así como está a disposición de personas que lo requieran en la empresa.

**Clasificación de manuales.**

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

**Tabla 12 Clasificación de los manuales administrativos.**

<p>POR SU CONTENIDO</p>	<p>Manual de Historia del Organismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de organización.</li> <li>• Manual de políticas.</li> <li>• Manual de procedimientos.</li> <li>• Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).</li> <li>• Manual de adiestramiento o instructivo.</li> <li>• Manual técnico.</li> </ul>
	<p>Manual de Producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de compras.</li> </ul>

<p>POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de ventas.</li> <li>• Manual de finanzas.</li> <li>• Manual de contabilidad.</li> <li>• Manual de crédito y cobranza.</li> <li>• Manual de personal.</li> <li>• Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)</li> </ul>
----------------------------------	---

**Fuente:** [http://www.degerencia.com/tema/clima organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional) (06/05/2010)

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

En el Manual lo más relevante que podemos encontrar es:

- Marco administrativo
  - Misión
  - Visión
- Marco legal
  - Horas de trabajo
  - Beneficios de ley
  - Sueldos
  - Políticas
  - Reglamentos de sanciones
- Estrategias de mercado
- Estrategias empresariales

- Estrategias financieras

## **Manual De Funciones, Descripción Y Análisis De Puestos De Trabajo**

### **Manual de Funciones**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

### **Puestos de Trabajo.**

El puesto de trabajo

Determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar determinado puesto de trabajo.

Puesto de trabajo no es más que: “punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comportada un conjunto de actividades relacionadas con

ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las menaras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.”

Se define un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporciona los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.”

Cargo es: “La reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.”

El termino cargo como equivalente de puesto se lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que le separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.”

### **Análisis de Puestos: Perspectivas Generales.**

Antes de la creación de un puesto de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familia con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no quieren por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
2. Determinación de niveles realistas de desempeño.
3. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
4. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
5. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
6. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
7. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
8. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

### **Beneficios del Análisis de Puestos.**

- Para los directivos de la empresa: Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- Para los supervisores: Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- Para los trabajadores: Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que deben coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante y la cooperación de los trabajadores.

### **Estructura del Análisis de Puestos.**

Requisitos intelectuales: Si fueras un gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más

apropiados para la ejecución de ese cargo no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

**Requisitos físicos:** Si fueras entrenador de un equipo de futbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego. En esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidades para realizar cualquier labor y con una complexión física acorde con la tarea a realizar.

**Responsabilidades implícitas:** Jamás dejaría que el ladrón más grande de todos los tiempos cuidara tu capital o tus recursos. En este punto es de suma importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

**Condiciones de trabajo:** Es muy importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio o con la gente más malhumorada que pueda existir.

### **Métodos Tradicionales Utilizados en Análisis de Puestos.**

La obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de:

1. Un especialista de recursos humanos.
2. El ocupante del cargo.
3. Su supervisor.

**El especialista:** Podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza después preparar una descripción y especificación del puesto.

El supervisor y el empleado: Participaran también, quizás llenado cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podría revisar y verificar las conclusiones del supervisor como trabajador podría revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

### **Tipos de Métodos.**

- a. Entrevista.
- b. Cuestionario.
- c. Observación.

a. Entrevista: existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales como cada empleado
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que se desempeñen en el mismo trabajo
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un de basto conocimiento en el desarrollo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtiene rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajo asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

b. Cuestionario: Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo. Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que cumplir. El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describo las actividades principales o con lista de verificación muy estructuradas.

Ventajas de los Cuestionarios.

- Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados.

Desventajas de los Cuestionarios.

- El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.
- c. Observación: la observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre actividades física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

### **Etapas en el Análisis de Puestos.**

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que deben poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por lo tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican

las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

**Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollare acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.

**Evaluación del Desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollado un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

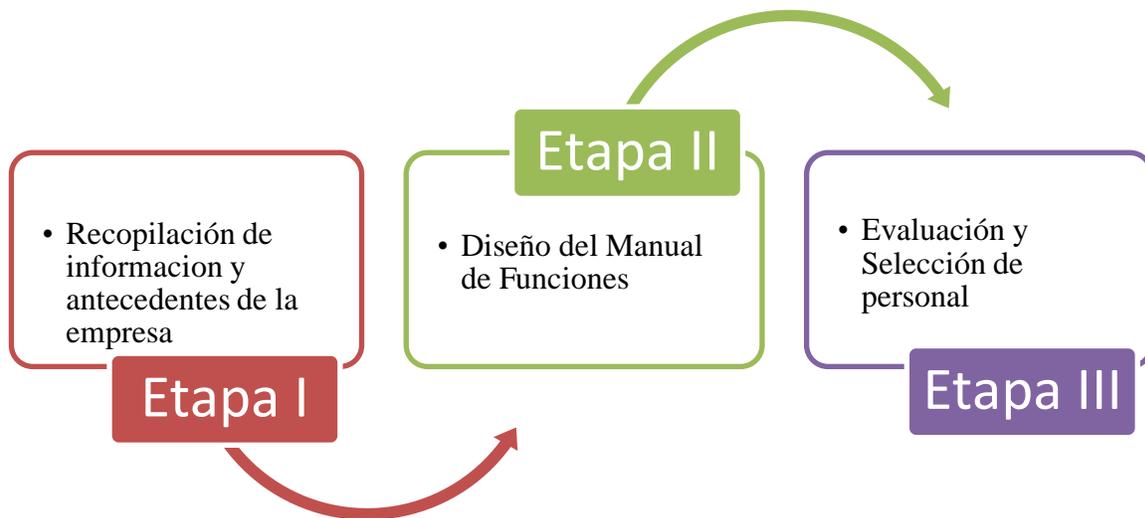
**Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.

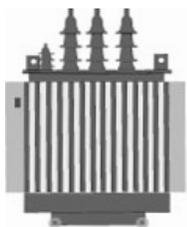
## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

## 6.7 METODOLOGIA

**Grafico 37 Plan de implantación del Manual de Funciones**





**INEDYC**

**POWER & ENERGY TECHNOLOGY**

**2012**

# MANUAL DE FUNCIONES



Personal Autorizado de la

Empresa

INEDYC

30/08/2012

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	1	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>ÍNDICE DEL MANUAL DE FUNCIONES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción..... 3</li> <li>• Objetivo..... 4</li> <li>• Antecedentes Históricos..... 4</li> <li>• Justificación..... 5</li> <li>• Marco Jurídico..... 6</li> <li>• Quienes Somos..... 6</li> <li>• Misión..... 7</li> <li>• Visión..... 7</li> <li>• Objetivo Empresarial..... 7</li> <li>• Valores..... 8</li> <li>• Estructura Orgánica..... 11</li> <li>• Organigrama Estructural..... 13</li> <li>• Estructura Funcional..... 14</li> <li>• Codificación De Puestos..... 18</li> <li>• Valoración de cargos por puntos y aplicando " The Balanced Score Card " ..... 21</li> <li>• Presidencia..... 23</li> <li>• Gerencia General..... 27</li> <li>• Asesor Jurídico..... 32</li> <li>• Dpto. Administrativo..... 36</li> <li>• Recurso Humano..... 41</li> <li>• Marketing y Ventas..... 46</li> <li>• Secretaria General..... 50</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>					
	Manual de organización			Página	2	De
			Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. Operativo..... 54</li> <li>• Mantenimiento y Producción..... 58</li> <li>• Dpto. Financiero..... 62</li> <li>• Contabilidad..... 66</li> <li>• Cobranzas..... 70</li> <li>• Bodega..... 74</li> <li>• Dpto. Químico..... 78</li> <li>• Analista Químico..... 82</li> <li>• Ponderación Analista Químico..... 87</li> </ul>						
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente		

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	3	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p>Una de las principales causas del desarrollo del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en nuestra institución un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento que va tomando dicha empresa y con la aplicación de herramientas como por ejemplo el Empowerment que favorece para el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y la motivación. Nuestra empresa en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, además de funciones distorsionadas por parte del nivel directivo, lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades.</p> <p>No existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general, sobre todo de las aptitudes conductuales y de entorno especialmente.</p> <p>El proyecto que desarrollo en este trabajo involucra y está dirigido a el personal que labora directamente en la organización, ya que siendo una empresa de servicios eléctricos considera entonces a personal administrativo, técnico y asistencial, además se analiza puestos de todos los niveles entre ellos el presidente, gerente, directores departamentales, etc.</p> <p>Una razón más a considerar es que personalmente considero que los aspectos de administración de personal son los principales factores por los cuales una empresa surge en nuestro medio.</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>					
	Manual de organización			Página	4	De
			Fecha	30/08/2012		
<b>OBJETIVO</b>						
<p>Brindar la información necesaria para todos departamentos y áreas específicas que conforman la empresa INEDYC, con la finalidad de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad administrativa de la empresa.</p>						
<b>ANTECEDENTE HISTÓRICO</b>						
<p>En el año 1995, se ve la oportunidad de crear una empresa de servicios en el área eléctrica, con un enfoque exclusivamente al sector industrial de la provincia del Tungurahua para lo cual aportan a dicho proyecto el Ing. Franklin Camacho Molina y el Dr. Luis Enrique Camacho Mejía.</p>						
<p>La empresa empieza sus trabajos como laboratorio de investigación en temas como Electromagnetismo, protecciones, y control Industrial.</p>						
<p>INEDYC se identifica como una empresa en constante desarrollo, su acumulación de conocimientos y formación determinan la solvencia y capacidad para la resolución de problemas en el área eléctrica de potencia y control, por lo que su misión se enfoca a la asistencia y asesoramiento en las áreas específicas mencionadas, para lo cual contamos con equipamiento de última tecnología y conocimientos que nos permitirán llegar a tal fin, además el banco propio de datos creados y las investigaciones que realizamos, nos categorizan para cumplir con lo establecido.</p>						
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente		

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización		Página	5	De
		Fecha	30/08/2012		
<p>En la actualidad estamos enfocados en el control y manejo energético, planificación energética, montaje de subestaciones, control de energía reactiva en baja y media tensión, diseño y construcción de transformadores de control y mediana potencia, diseño y construcción de banco de capacitores, termografía infrarroja, análisis Físico – Químico y Cromatografía de gases en transformadores de distribución de mediana y alta potencia, mantenimiento preventivo de transformadores hasta 30 Mva.</p> <p>Tenemos el agrado de haber realizado montajes de subestaciones hasta 15 Mva y en la actualidad transformadores de 20 Mva.</p> <p>Estamos orgullosos de ser una empresa Tungurahuese para servir al Ecuador.</p> <p><b>JUSTIFICACIÓN</b></p> <p>Se ha considerado la creación de este establecimiento de manera que hemos tomado en cuenta algunos aspectos fundamentales en el entorno industrial, los cuales nos benefician ya que el tipo de servicio que vamos a brindar es basado a procesos nuevos y con equipamientos de última tecnología. El servicio que vamos a brindar está dirigido asía el parque industrial de todo el país fundamentalmente por la manipulación de generadores de energía propiamente para cada industria, eso lo enfocamos en el servicio por otra parte se debe establecer lo que es la construcción de equipos generadores eléctricos que son otro mercado que cuenta la empresa.</p> <p>Es fundamental establecer que para promover la creación de esta empresa es que, posterior</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	6	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>a realizar un estudio de mercado previo ya que se pudo constatar que existe una gran demanda por parte de las empresas que requieren de estos servicios de mantenimiento preventivo y predictivo hacia los transformadores que cuentan dentro de sus infraestructuras, por lo tanto según estudios económicos los cuales han arrojado resultados positivos en lo cual se pudo apreciar que es rentable el proyecto, por ello se ha tomado la decisión de estructurar la formación de la empresa de servicios y producción de energía eléctrica, la cual cuenta con una persona como propietaria.</p> <p><b>MARCO JURÍDICO</b></p> <p>La empresa INEDYC, inicia su actividad laboral en el año de 1995 con Registro Único de Contribuyentes 1801539640001 requisito obligatorio para que las actividades comerciales puedan iniciarse.</p> <p>El Registro Único de Contribuyente otorgado por el departamento de rentas internas, será el número único que servirá para identificar a cada contribuyente tanto para atributos nacionales como municipales.</p> <p><b>QUIENES SOMOS</b></p> <p>INEDYC - POWER &amp; ENERGY TECHNOLOGY es una empresa pionera en el campo eléctrico la misma que está en constante desarrollo y capacitación para ofrecer solución a los diferentes problemas que se den en el área eléctrica específicamente en las áreas de control y transformadores, eléctrica de potencia, es por ello que su propósito es brindar</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	7	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>asistencia y asesoramiento en las áreas mencionadas, por ende INEDYC cuenta con equipos de alta tecnología, y con colaboradores bastos en conocimientos para brindar solución a lo requerido, para poder ofrecer un mejor servicio cuenta con una base de datos e investigaciones realizadas que nos permiten ser competentes para el cumplimiento de lo establecido como empresa de servicios y productos.</p> <p><b>MISIÓN</b></p> <p>Realizar un manejo adecuado de las tecnologías para brindar una satisfacción a nuestros clientes al proporcionar productos y servicios en el área de Ingeniería Eléctrica los cuales mejoraran la vida útil y rendimiento de los equipos, esto se llevara a cabo a través de procesos de calidad que son brindados con personal especializado.</p> <p><b>VISIÓN</b></p> <p>Ser la empresa de servicios y producción más eficiente y eficaz del Ecuador, dando satisfacción con el mejor servicio requerido hacia nuestros clientes.</p> <p><b>OBJETIVO EMPRESARIAL</b></p> <p>Desarrollar planificaciones estratégicas de producción y servicio para la obtención de mejoras productivas y de mantenimiento para los equipos energéticos los cuales nos llevaran a la excelencia para cumplir con lo requerido por los mercados industriales.</p>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización		Página	8	De
		Fecha	30/08/2012		
<b>VALORES CORPORATIVOS</b>					
<p>Nuestra cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento de la empresa. Todos interiorizamos estos valores y los practicamos porque hacen parte de nuestras vidas e interactúan en los contextos en que nos desenvolvemos; permite que nuestros principales clientes tengan una clara idea de la imagen organizacional y de las personas que laboran en la empresa, con ello tengan un conocimiento claro del manejo interno del personal de INEDYC.</p>					
<b>Espíritu de Equipo</b>					
<p>Nosotros contamos con un equipo exitoso tanto en nuestros colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo. Valoramos el aporte brindado por cada miembro de equipo el éxito o fracaso de la empresa depende de todos quienes conforman la misma.</p>					
<b>Compañerismo</b>					
<p>Entendemos a nuestro interlocutor, compañeros, clientes o proveedores para sincronizar nuestros intereses y necesidades con ellos. Desarrollamos una relación basada en confianza, respeto e integridad con el objeto de alcanzar de mejor manera las metas y objetivos planteados</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

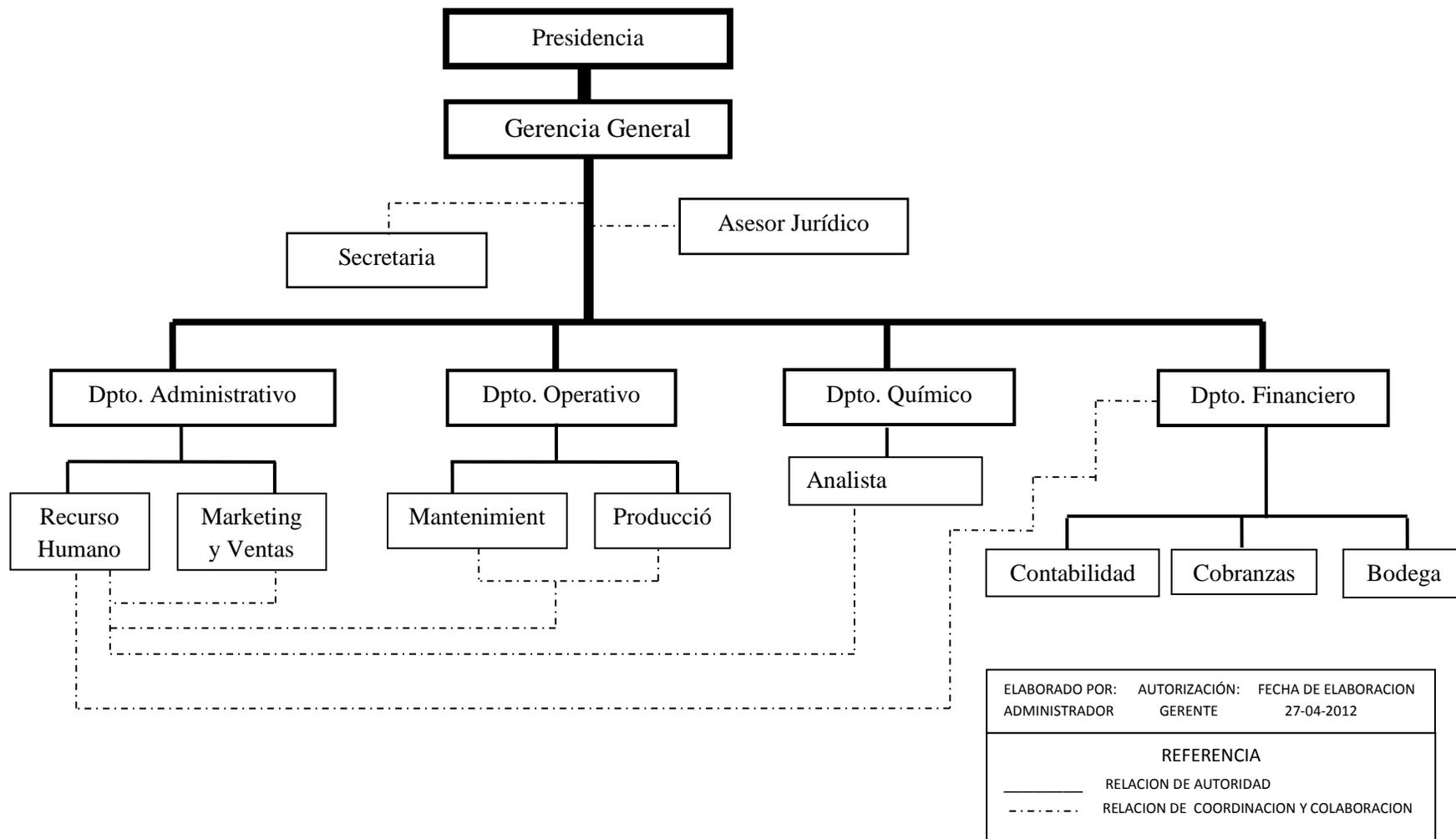
	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	9	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Puntualidad</b></p> <p>Enseñamos a nuestros trabajadores a ser puntuales, estando a tiempo para cumplir nuestras obligaciones, de esta manera somos merecedores de confianza además de brindar una buena imagen a nuestros clientes.</p> <p><b>Compromiso</b></p> <p>Desarrollar de manera eficiente las acciones para lograr el éxito y la excelencia en el proceso de servicios eléctricos.</p> <p><b>Honestidad</b></p> <p>Expresamos respeto por uno mismo y por los demás. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con nosotros.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p>En cada una de las actividades designadas. La responsabilidad es una obligación de todos los integrantes de la empresa, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.</p> <p><b>Servicio</b></p> <p>Sin importar para quien, brindamos una igualdad de condiciones.</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	10	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Confianza</b></p> <p>De sus funcionarios y directivos para conseguir mejores y mayores resultados</p> <p><b>Lealtad</b></p> <p>Con la organización en primera instancia, con sus superiores y con los clientes</p> <p><b>Liderazgo</b></p> <p>Permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en la empresa. Somos líderes en la empresa y valoramos a nuestros clientes.</p> <p><b>Respeto</b></p> <p>En nuestra empresa el respeto implica marcar los límites de las posibilidades de hacer o no hacer de cada uno y donde comienzan las posibilidades de acción los demás. Es la base de la convivencia en sociedad.</p> <p><b>Igualdad</b></p> <p>Enseñamos a nuestros colaboradores a trabajar sin discriminación alguna fomentando la igualdad en el desempeño de actividades, sin diferencia de puesto o cargo todos trabajamos con un mismo fin el bienestar de la organización.</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	11	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>					
<p>1. Presidencia.</p> <p>2. Gerencia General.</p> <p>    2.1. Secretaria General.</p> <p>    2.2. Asesor Jurídico.</p> <p>    2.3. Dpto. Administrativo.</p> <p>        2.3.1. Recurso Humano.</p> <p>        2.3.2. Marketing y Ventas.</p> <p>    2.4. Dpto. Operativo.</p> <p>        2.4.1. Mantenimiento.</p> <p>        2.4.2. Producción.</p> <p>    2.5. Dpto. Químico.</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>					
	Manual de organización			Página	12	De
			Fecha	30/08/2012		
<p>2.5.1 Analista Químico.</p> <p>2.6. Dpto. Financiero.</p> <p>2.6.1. Contabilidad.</p> <p>2.6.2. Cobranzas.</p> <p>2.6.3. Bodega.</p>						
Elaborado por: Investigador			Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización		Página	14	De
		Fecha	30/08/2012		
<b>ESTRUCTURA FUNCIONAL</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia</b></li> <li>• Definir las políticas generales de la empresa.</li> <li>• Analizar las propuestas de gerencia.</li> <li>• <b>Gerencia General</b></li> <li>• Planificar, organizar, dirigir, controlar las actividades y los recursos de la empresa.</li> <li>• Firma de nuevos contratos de servicios.</li> <li>• Autorización de compras de equipamientos.</li> <li>• Analizar las propuestas de gerencia.</li> <li>• Entregar informes a presidencia.</li> <li>• <b>Secretaria General</b></li> <li>• Llevar la agenda de gerencia.</li> <li>• Tomar nota de decisiones en juntas directivas.</li> <li>• <b>Asesor Jurídico</b></li> <li>• Asesoría en trámites legales.</li> <li>• Prevención de formación de sindicatos.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	15	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. Administrativo</b></li> <li>• Dirigir, supervisar y controlar el desarrollo de su departamento.</li> <li>• Elaborar estrategias de expansión de mercado.</li> <li>• Presentar informes a gerencia.</li> <li>• Verificar el nivel de ventas del servicio.</li>   <li>• <b>Recurso Humano</b></li> <li>• Evaluar a trabajadores de la empresa.</li> <li>• Bonificar o sancionar al personal de la empresa.</li> <li>• Seguimiento de los posibles clientes.</li>   <li>• <b>Marketing y Ventas</b></li> <li>• Recolectar información de los clientes para dar servicio de mantenimiento.</li> <li>• Elaborar estrategias de ventas del servicio.</li> <li>• Publicitar por medios receptivos el servicio de la empresa.</li>   <li>• <b>Dpto. Operativo</b></li> <li>• Verificar el tipo de servicio que se va a brindar a cada problema.</li> <li>• Planificar los tiempos de ejecución de los trabajos.</li> <li>• Identificar el problema a solucionar.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>					
	Manual de organización			Página	16	De
			Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento</b></li> <li>• Ejecutar el servicio con un control de calidad.</li> <li>• Realizar el trabajo en el tiempo estipulado entre empresa cliente.</li> <li>• Mantener los equipos en buen estado para su utilización.</li> <li>• <b>Producción</b></li> <li>• Escoger materia prima de calidad.</li> <li>• Calibrar de forma periódica los instrumentos y maquinas.</li> <li>• Elaboración del producto con los estándares de calidad asignados.</li> <li>• <b>Dpto. Químico</b></li> <li>• Recolección de los materiales a tratar.</li> <li>• Evaluar el tratamiento que se deberá dar al fluido.</li> <li>• Establecer el tiempo de ejecución de pruebas.</li> <li>• <b>Analista Químico</b></li> <li>• Ejecutar la prueba química a los fluidos.</li> <li>• Substraer las cantidades necesarias de los fluidos para el análisis.</li> <li>• Presentar informes de los análisis con la solución a ejecutar.</li> </ul>						
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente		

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	17	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dpto. Financiero</b></li>   <li>• Revisar los estados financieros y contables de la empresa.</li> <li>• Planificar los pagos a los empleados proveedores de la empresa.</li> <li>• Controlar el retorno de dinero de los créditos otorgados.</li>   <li>• <b>Contabilidad</b></li>   <li>• Llevar informes financieros de una empresa.</li> <li>• Presentar informes financieros a Dto. Financiero.</li> <li>• Realizar los pagos a los trabajadores y a proveedores.</li>   <li>• <b>Cobranzas</b></li>   <li>• Recaudar el pago de créditos.</li> <li>• Visitar a deudores.</li> <li>• Notificar a contabilidad los ingresos adquiridos.</li>   <li>• <b>Bodega</b></li>   <li>• Almacenar los materiales.</li> <li>• Controlar la vida útil de los materiales.</li> <li>• Llevar el control de los materiales en existencias.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	18	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>CODIFICACIÓN DE PUESTOS</b>					
<b>ESPECIFICACIONES DE CLASE</b>					
<b>1. SERVICIO: EMPRESA DE SERVICIOS Y PRODUCCIÓN DE TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS (INEDYC)</b>					
<b>1.1. GRUPO OCUPACIONAL: ASAMBLEA</b>					
<b>1.1.1. SERIE DE DIRECTIVOS</b>					
Presidente				<b>1.1.1.1.</b>	
<b>1.2. GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>					
<b>1.2.1. SERIE DE GERENCIA</b>					
Gerente				<b>1.2.1.1.</b>	
<b>1.3. GRUPO OCUPACIONAL: JURIDICO</b>					
<b>1.3.1. SERIE DE JURIDICO</b>					
Asesor Jurídico				<b>1.3.1.1.</b>	
<b>1.4. GRUPO OCUPACIONAL: ADMINITRACIÓN</b>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	19	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>1.4.1. SERIE DE ADMINISTRATIVO</b>					
Jefe Administrativo		<b>1.4.1.1.</b>			
<b>1.4.1.1. SERIE DE OPERACIÓN</b>					
Director de recursos humanos		<b>1.4.1.1.1.</b>			
Comercializador		<b>1.4.1.1.2.</b>			
Secretaria de Gerencia		<b>1.4.1.1.3.</b>			
<b>1.5. GRUPO OCUPACIONAL: PLANTA DE SERVICIOS Y PRODUCCIÓN</b>					
<b>1.5.1. SERIE DE DIRECCION</b>					
Jefe De Mantenimiento y Producción		<b>1.5.1.1.</b>			
<b>1.5.1.1. SERIE DE OPERACIÓN</b>					
Operador Eléctrico		<b>1.5.1.1.1.</b>			
<b>1.6. GRUPO OCUPACIONAL: FINANZAS</b>					
<b>1.6.1. SERIE DE FINANCIERO</b>					
Jefe Financiero		<b>1.6.1.1.</b>			
<b>1.6.1.1. SERIE DE OPERACIÓN</b>					
Contador		<b>1.6.1.1.1.</b>			
Cobranzas		<b>1.6.1.1.2.</b>			
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>				
	Manual de organización	Página	20	De	89
		Fecha	30/08/2012		
Bodeguero		<b>1.6.1.1.3.</b>			
<b>1.7. GRUPO OCUPACIONAL: LABORATORIO QUÍMICO</b>					
<b>1.7.1. SERIE DE DIRECCIÓN</b>					
Jefe de Laboratorio		<b>1.7.1.1.</b>			
<b>1.7.1.1. SERIE DE OPERACIÓN</b>					
Analista Químico		<b>1.7.1.1.1.</b>			
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	



Nombre de la organización  
**INEDYC**

Manual de organización

Página	21	De	89
Fecha	30/08/2012		

**Valoración de cargos por puntos y aplicando " The Balanced Score Card "**

**FACTORES A MEDIR**

**I. Requisitos Académicos**

**II. Experiencia**

**III. Competencias**

**IV. Responsabilidad**

**V. Funciones**

**VI. Complejidad de Funciones**

**I. Requisitos Académicos**

	<b>PUNTAJE</b>
1.1 Primaria Ciclo Básico	0 – 15
1.2 Bachillerato	16 – 35
1.3 Tecnólogo o Técnico	36 – 60
1.4 Egresado Universitario	61 – 75
1.5 Título Terminal	76 – 88
1.6 Diplomado o Posgrado	89 – 100

**II. Experiencia**

	<b>PUNTAJE</b>
2.1 0 - 6 Meses	0 – 20
2.2 6 Meses - 1 Año	21 – 40
2.3 Más de 1 año - 3 Años	41 – 50
2.4 Más de 3 años - 5 Años	51 – 69
2.5 Más de 5 años - 7 Años	70 – 85
2.6 Más de 7 años - o Más	86 - 100

Elaborado por: Investigador

Revisado por: Gerente

Autorizado por: Presidente



Nombre de la organización  
**INEDYC**

Manual de organización

Página	22	De	89
Fecha	30/08/2012		

**III. Competencias**

	<b>PUNTAJE</b>
3.1 Trabajo en Equipo	20
3.2 Liderazgo	20
3.3 Sociabilidad	20
3.4 Trabajo Bajo Presión	20
3.5 Actitud Vendedora	20

**IV. Responsabilidad**

		<b>PUNTAJE</b>
4.1	0 USD - 200 USD	0 – 20
4.2	201 USD – 600 USD	21 – 40
4.3	601 USD – 1500 USD	41 – 60
4.4	1501 USD – 10000 USD	61 – 80
4.5	10001 USD - o Más	81 – 100

**V. Funciones**

		<b>PUNTAJE</b>
5.1	0 - 10	0 - 20
5.2	11 - 25	21 - 40
5.3	26 - 50	41 - 60
5.4	51 - 150	61 - 80
5.5	151 - o Más	81 - 100

**VI. Complejidad de Funciones**

		<b>PUNTAJE</b>
6.1	Funciones Fáciles	0 – 10
6.2	Medianamente Fáciles	11 - 25
6.3	Semi Complejas	26 – 40
6.4	Complejas	41 - 79
6.5	Súper Complejas	80 – 100

Elaborado por: Investigador

Revisado por: Gerente

Autorizado por: Presidente

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	23	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.1.1.1.			
- PRESIDENTE -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Nombre del Puesto Presidente</li> <li>2.- Número de Plazas 1</li> <li>3.- Clave INEDYC – DP. AD – 1.1.1.1.– 2012</li> <li>4.- Ubicación (física y administrativa)  <b>Horizontal:</b> Junta Directiva  <b>Vertical:</b> N/A</li> <li>5.- Tipo de contratación Permanente</li> <li>6.- Ámbito de Operación Controlar el desarrollo y el desempeño de la empresa.</li> </ol> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>7.- Jefe Inmediato N/A</li> <li>8.- Subordinados Directos Gerente General, Jefes Departamentales, Operativos</li> <li>9.- Dependencia funcional Depende de Gerencia, Jefes Departamentales.</li> </ol> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	24	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Controlar el manejo de la empresa por parte de gerencia</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la máxima autoridad de la empresa y se encuentra ubicada entre los niveles más altos de la organización, debe estar pendiente de las diferentes negociaciones que proyecte el gerente, deberá ser el pilar fundamental para el manejo exacto de la empresa y que no pierda la objetividad planteada la empresa desde su inicio. Es la persona más importante de la empresa por el motivo que indirectamente esta a su cargo todo el grupo humano de la empresa.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y dirigir los manejos organizacionales de la compañía.</li> <li>• Convoca, planifica y preside las reuniones de Junta Directiva.</li> <li>• Notificación para el cumplimiento de las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta directiva</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a las actividades de la empresa</li> <li>• Firma cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios</li> <li>• Analizar los informes presentados trimestralmente de actividades por parte de gerencia</li> <li>• Ejercer las atribuciones que demande según el Estatuto y Reglamento correspondiente de la empresa.</li> <li>• Ejercer la representación legal si fuera necesaria después del gerente.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerse informado con las actividades de la empresa.</li> <li>• Asistir a las reuniones del directorio.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	25	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar regularmente los estados financieros de la empresa.</li> <li>• Actuar con lealtad.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Acudir de forma periódica a las empresas que se brinda el servicio.</li> <li>• Respetar a sus ayudantes y ciudadanos.</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas al salir a una inspección.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la estructura orgánica.</li> <li>• Mantener al sistema empresarial en conformidad.</li> <li>• Mantener a su empresa en un estado de mejora.</li> <li>• Autoridad sobre todo el personal de la empresa.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b></p> <p style="padding-left: 40px;">N/A</p> <p><b>2.- Horizontal</b></p> <p style="padding-left: 40px;">N/A</p> <p><b>3.- Descendente</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Obreros</p> <p><b>4.- Externa</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Proveedores</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Ing. Electrico</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	26	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>Conocimientos electrónica, en eléctrica y leyes de trabajo.</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 15 años en el área</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar el plan organizacional.</p> <p><b>5.- Sexo</b> Indistinto</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.2.1.1.			
	Manual de organización	Página	27	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.2.1.1.			
- GERENCIA -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Nombre del Puesto GERENTE</li> <li>2.- Número de Plazas 1</li> <li>3.- Clave INEDYC. – GG. AD – 1.2.1.1.– 2012</li> <li>4.- Ubicación (física y administrativa) <ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontal: N/A</li> <li>Vertical: Presidencia</li> </ul> </li> <li>5.- Tipo de contratación Permanente</li> <li>6.- Ámbito de Operación Controlar el desarrollo de los departamentos de la empresa</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- Jefe Inmediato Presidente</li> <li>8.- Subordinados Directos Jefe Administrativo, Jefe de Mantenimiento y Producción, Jefe Financiero, Jefe de Laboratorio, Operativos</li> <li>9.- Dependencia funcional</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.2.1.1.			
	Manual de organización	Pagina	28	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>Jefe Administrativo, Jefe de Mantenimiento y Producción, Jefe Financiero, Jefe de Laboratorio</p> <p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Controlar el desempeño y el proceso productivo de la empresa.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo que se desarrollan dentro de la Empresa, establecer nueva negociaciones con empresas potenciales que demanden del servicio de la empresa, establecer una buena relación y dinámica con el cliente interno.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con los Gerentes de Área y demás dirigentes de la empresa, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo logístico, con la finalidad de promover un desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de la Empresa</li> <li>• Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de las gerencias del área, supervisar y controlar su cumplimiento y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados por la Empresa.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>• Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.2.1.1.			
	Manual de organización	Página	29	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos. Participar en negociaciones y actividades de establecimiento de convenios y asesoría unilateral y bilateral con otros organismos públicos y privados, nacionales o internacionales.</li> <li>• Coordinar, de acuerdo con las políticas establecidas, las actividades de defensa generadas por acusaciones o conflictos de orden legal presentados por terceras personas contra la Empresa.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por el ámbito legal de la empresa.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por la empresa.</li> <li>• Dirigir con responsabilidad el desempeño de los departamentos.</li> <li>• Efectuar visitas de inspección a las diferentes oficinas, laboratorios y zonas donde la empresa labores administrativas o productivas.</li> <li>• Preparar informes generales y especiales de los planes y programas desarrollados por la Empresa para la Presidencia</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas al inspeccionar un trabajo.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el interés y el entusiasmo del personal a su cargo para el logro de sus planes y metas.</li> <li>• Velar porque en todas las dependencias de la Empresa se brinde un eficaz y eficiente servicio al cliente.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.2.1.1.			
	Manual de organización	Página	30	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.</li> <li>• Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.</li> <li>• Autoridad sobre todos los departamentos de la empresa.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Presidente</p> <p><b>2.- Horizontal</b> N/A</p> <p><b>3.- Descendente</b> Jefes departamentales</p> <p><b>4.- Externa</b> Proveedores, Clientes</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Ing. en Administración de Empresas Análisis situacional de una empresa, Conocimientos de sistemas eléctricos, Leyes de Trabajo.</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 3 años en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar manejos del personal de la empresa.</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Manejo de personal</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.2.1.1.			
	Manual de organización	Página	31	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>Acostumbrado a trabajar en equipo</p> <p style="padding-left: 40px;">Don de Mando</p> <p style="padding-left: 40px;">Líder</p> <p><b>5.- Edad</b></p> <p style="padding-left: 40px;">28 a 35 años</p> <p><b>6.- Sexo</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b></p> <p style="padding-left: 40px;">De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en toma de decisiones.</li> <li>• Agilidad en negociaciones.</li> <li>• Gerenciamiento de la motivación del personal.</li> <li>• Conducción de grupos de trabajo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> <li>• Dirección de personas.</li> <li>• Gestión de cambio y desarrollo de la organización.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.3.1.1			
	Manual de organización	Página	32	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.3.1.1			
- ASESOR JURIDICO -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Asesor Jurídico</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC. – AJ. AD – 1.3.1.1– 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Secretaria General <b>Vertical:</b> Gerencia General</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Servicios Prestados.</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar procesos jurídicos y legales de la empresa.</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Gerente General</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Presidencia, Gerencia</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.3.1.1			
	Manual de organización	Pagina	33	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Elaborar y controlar las normativas legales de la empresa.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar asesoramiento jurídico a la empresa.</li> <li>• Ejercer procesos laborales, civiles, penales y administrativos de la empresa asumiendo la responsabilidad de defensa cuando el caso lo amerita.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar acabo procesos administrativos de la empresa.</li> <li>• Verificar el cumplimiento legal de las contrataciones.</li> <li>• Declaración de impuestos de vehículos e inmuebles.</li> <li>• Elaborar escritos legales solicitados por gerencia</li> <li>• Redactar todo tipo de contrato de trabajo de la empresa.</li> <li>• Preparar procesos legales para clientes que se resistan al pago.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener legalmente registrada a la empresa.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por la empresa.</li> <li>• Acudir a la superintendencia de compañías.</li> <li>• Mantener un aspecto ejecutivo de presentación en vestimenta.</li> <li>• Respetar a sus compañeros de trabajo.</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas si fuera necesario en salir a una inspección.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.3.1.1			
	Manual de organización	Página	34	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en regla los estatutos de la empresa.</li> <li>• Verificar si no ha existido cambios en las leyes constitucionales.</li> <li>• Dar tramite a todos los documentos legales con copia a gerencia y directorio.</li> <li>• Verificación de las declaraciones de vehículos e inmuebles.</li> <li>• Verificar si no existe acciones legales ante la empresa.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Gerente General</p> <p><b>2.- Horizontal</b> N/A</p> <p><b>3.- Descendente</b> N/A</p> <p><b>4.- Externa</b> Gerentes, Jefes institucionales, Personal de Juzgados</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Dr. Jurisprudencia Derecho laboral, Derecho civil, Derecho mercantil, conocimiento de la Constitución.</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 2 años en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar normativas legales de la empresa</p>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.3.1.1			
	Manual de organización	Página	35	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>4.- Personalidad</b></p> <p>Manejo de personal</p> <p>Honesta</p> <p>Íntegra</p> <p><b>5.- Edad</b></p> <p>23 a 30 año</p> <p><b>6.- Sexo</b></p> <p>Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b></p> <p>De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Pro actividad.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Adaptación al cambio.</li> <li>• Compromiso con la institución.</li> <li>• Discreción.</li> <li>• Tolerancia al trabajo bajo presión.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.			
	Manual de organización	Página	36	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.4.1.1.			
- JEFE ADMINISTRATIVO -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Jefe Administrativo</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – JA. AD – 1.4.1.1.– 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b>  <b>Horizontal:</b> Dpto. Operativo, Dpto. Químico, Dpto. Financiero  <b>Vertical:</b> Gerencia General</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar procesos, controlar calidad</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Gerente General</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> Miembros Administrativos</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Gerencia, Director Recursos Humanos, Comercializador, Secretarias</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.			
	Manual de organización	Página	37	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Controlar el desempeño de los miembros de su área administrativa, elaboración de planificación de tareas</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar y desarrollar los conocimientos de la planificación, coordinación, dirección y supervisión del análisis de las normativas y políticas de administración diferentes áreas del sistema que regulan el funcionamiento de INEDYC, con apego a las Leyes, Decretos, Acuerdos, Reglamentos y Manuales vigentes, así como aquellas conferidas por el Director General de la organización.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, planear, dirigir, controlar, organizar y evaluar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma.</li> <li>• Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la adquisición de materia prima.</li> <li>• Elaborar un informe diario de producción tanto en materia prima como de trabajos terminados con cuadro diario de suministros reportados a Gerencia General.</li> <li>• Elaborar documentos para trámites de: Permiso de Funcionamiento, Permiso Ambiental, una vez al año.</li> <li>• Planificar y coordinar tareas y turnos diarios de la ejecución del servicio por parte de los obreros para cada semana.</li> <li>• Tomar Decisiones, elegir entre las diferentes opciones que se presenten la mejor para la Organización.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.			
	Manual de organización	Pagina	38	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar: en forma efectiva la información que la Organización requiera para trabajar.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por la comunicación.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Utilizar el vestuario correcto para su desempeño en la empresa.</li> <li>• Respetar a sus directivos y subordinados.</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas y equipamiento respectivo para el momento de una inspección.</li> <li>• Ser honesto y responsable en la ejecución de toma de decisiones.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Director General con la elaboración de los programas y presupuestos anuales de ingresos y egresos del organismo, en coordinación con las Unidades Administrativas</li> <li>• Llevar a cabo la reubicación o suspensión temporal del personal de INEDYC, señalando sus adscripciones, funciones y remuneraciones correspondientes, conforme al presupuesto aprobado, el Reglamento Interno y los manuales de organización.</li> <li>• Vigilar en coordinación con las demás unidades administrativas, el cumplimiento de las condiciones que rigen de manera general para todos los trabajadores del Organismo.</li> <li>• Coordinar, supervisar los servicios internos y externos de proveedores como apoyo a las diferentes actividades de INEDYC, así como prestar los servicios generales que requieran las diferentes áreas.</li> <li>• Expedir los documentos identificatorios del personal adscrito a la Dirección General así como a las diversas unidades administrativas del Organismo</li> <li>• Autoridad sobre todo el personal a su Cargo.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.			
	Manual de organización	Página	39	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Gerente General</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Dpto. Operativo, Químico y Financiero</p> <p><b>3.- Descendente</b> Director Recursos Humanos, Comercializador</p> <p><b>4.- Externa</b> Proveedores, Clientes</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Ing. en Administración Calificación BSC, Planificación Estratégica, Coaching.</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 2 años en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar la estructura organizacional.</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Manejo de personal Pro actividad Don de Mando</p> <p><b>5.- Edad</b> 23 a 30 años</p> <p><b>6.- Sexo</b></p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.			
	Manual de organización	Página	40	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b></p> <p>De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización.</li> <li>• Análisis numérico.</li> <li>• Espíritu emprendedor.</li> <li>• Líder.</li> <li>• Ético e integral.</li> <li>• Sociable.</li> <li>• Carismático.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	41	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.4.1.1.1.			
- DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Director de Recursos Humanos</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC. – RRHH. DA – 1.4.1.1.1. – 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Marketing y ventas <b>Vertical:</b> Jefe Administrativo</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar y desempeño laboral del personal de la empresa.</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Jefe Administrativo</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Gerente, Jefes Departamentales, Operativos.</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.1.			
	Manual de organización	Pagina	42	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Supervisar el cumplimiento de las obligaciones laborales pactadas en los convenios y las Leyes Laborales.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, controlar y supervisar la aplicación de la normatividad y política de administración de recursos humanos, orientada a optimizar el desempeño y el desarrollo del personal del Organismo bajo un clima de armonía, garantizando la permanencia de los empleados y funcionarios motivados, honestos e idóneos que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la implementación, mejoramiento y desarrollo de los subsistemas de administración de personal, planificando las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para la Institución.</li> <li>• Determinar y analizar las necesidades de capacitación y coordinar los programas de adiestramiento.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover eventos de integración del personal, propiciando un ambiente de trabajo y colaboración interpersonal en la Institución.</li> <li>• Coordinar y controlar la asistencia, puntualidad y dedicación del personal de la institución.</li> <li>• Velar porque se aplique el régimen ético y disciplinario.</li> <li>• Asesorar al ejecutivo y encargados de las diferentes unidades en la aplicación de sanciones y medidas disciplinarias, así como en los demás procedimientos de personal.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	43	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado el Manual de Descripción de Puestos, el sistema de sueldos y otros factores necesarios para la elaboración de la tabla de sueldos.</li> <li>• Desarrollar programas de compensaciones y beneficios que permitan estimular al personal para que mantenga la eficiencia en el ejercicio de sus deberes.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Acudir a las empresas donde se está dando servicio si fuera necesario.</li> <li>• Utilizar vestimenta acorde como estipula su función.</li> <li>• Respetar a todos los miembros que conforman la organización.</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas y equipamiento respectivo de ser necesario salir a inspección.</li> <li>• Mantener los manuales de la empresa en correcto estado.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el cumplimiento de las obligaciones laborales pactadas en los Convenios y Leyes Laborales.</li> <li>• Supervisar el proceso de la elaboración de la nómina y autorizar la solicitud para pagar de forma oportuna y correcta.</li> <li>• Supervisar para acreditar el importe neto de nómina en las cuentas individuales de los empleados y transmitir al banco electrónicamente para efectuar el pago oportuno.</li> <li>• Practicar en coordinación con la Unidad Jurídica y en su caso con la Unidad de Contraloría Interna actas administrativas a los trabajadores con motivo de actos de indisciplina laboral que pudieran ser objeto de sanción disciplinaria o cese de funciones.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	44	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y revisar la facturación enviada por la coordinación de los servicios médicos para su autorización.</li> <li>• Firmar los contratos de trabajo de prestación de servicios personales y/o profesionales</li> <li>• Autorizar permisos de ausentismo del personal sindicalizado.</li> </ul> <p>Autorizar constancias de trabajo o de recomendación cuando sean requeridas.</p> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Gerente, Jefes Departamentales</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Operativos</p> <p><b>3.- Descendente</b> N/A</p> <p><b>4.- Externa</b> Clientes, Proveedores</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Ing. en Administración, Psicólogo Industrial Conocimientos de Ad. Personal, Ley del código de Trabajo.</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 2 años en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar el producto (diferente presentación)</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Manejo de personal</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	45	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>Pro actividad</p> <p style="padding-left: 40px;">Don de Mando</p> <p><b>5.- Edad</b></p> <p style="padding-left: 40px;">24 a 35 años</p> <p><b>6.- Sexo</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b></p> <p style="padding-left: 40px;">De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización de personal.</li> <li>• Análisis psicológico.</li> <li>• Espíritu emprendedor.</li> <li>• Líder.</li> <li>• Ético e integral.</li> <li>• Sociable.</li> <li>• Carismático.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.2.			
	Manual de organización	Página	46	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.4.1.1.2.			
- COMERCIALIZADOR -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Comercializador</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – CC.DA – 1.4.1.1.2– 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Recursos Humanos <b>Vertical:</b> Jefe Administrativo</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Elaborar estrategias de venta y persuasión a los clientes</li> </ol> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Jefe Administrativo</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Dpto. Operativo, Dpto. Financiero.</li> </ol> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.2.			
	Manual de organización	Pagina	47	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Elaborar estrategias de ventas del servicio y persuasión de potenciales clientes.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.</li> </ul> <p>Un buen comercializador debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser canalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un vendedor deber ser muchas cosas, para muchas personas.</p> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.</li> <li>• Establecer metas y objetivos planteados por la empresa a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• <b>Funciones Específicas</b></li> <li>• Calcular la oferta, demanda y pronosticar las ventas. Dicho pronostico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de maquinaria, el pago a proveedores o cualquier otro compromiso con acreedores.</li> <li>• Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado potencial.</li> <li>• Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.</li> <li>• Compensar, motiva, guía las fuerzas de venta.</li> <li>• Conducir el análisis de costo de ventas.</li> <li>• Evaluar del desempeño de la fuerza de ventas.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.2.			
	Manual de organización	Pagina	48	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando a cabo de la forma idónea y que representantes sean buenos cuidados corporativos</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por lo que requieren los clientes.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Acudir inmediatamente a brindar posventa de servicio.</li> <li>• Utilizar el uniforme correcto.</li> <li>• Respetar a todo el personal que conforma la organización.</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas para el momento de una inspección.</li> <li>• Mantener panfletos y tarjetas de presentación de la empresa.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de agenda con entrega de servicios.</li> <li>• Mantener una proyección de imagen necesarios para brindar el servicio.</li> <li>• Autoridad sobre la distribución de la publicidad a brindar por la empresa.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Jefe Administrativo</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Recursos Humanos</p> <p><b>3.- Descendente</b> N/A</p> <p><b>4.- Externa</b> Clientes</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.2.			
	Manual de organización	Página	49	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Ing. en Marketing, Tecnólogo en Ventas Análisis de mercado, promociones y ventas, estrategias de marketing.</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 1 años en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar estrategias de venta del servicio</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Manejo de personal Pro actividad Facilidad de palabra</p> <p><b>5.- Edad</b> 21 a 30 años</p> <p><b>6.- Sexo</b> Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b> De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder.</li> <li>• Ético e integral.</li> <li>• Sociable.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.3			
	Manual de organización	Pagina	50	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.4.1.1.3			
- SECRETARIA DE GERENCIA -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Secretaria de Gerencia</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC. – SG. DA – 1.4.1.1.3– 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Asesor Jurídico <b>Vertical:</b> Gerencia General</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar procesos, controlar calidad</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Gerente General</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Depende de Gerencia.</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.3			
	Manual de organización	Página	51	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Llevar la agenda de actividades del gerente general.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las actividades secretariales propias de la Dirección de Gerencia y Administración, llevando el control, registro y archivo de la documentación generada y recibida, así como dar trámite y seguimiento a las actividades solicitadas por el titular de la Dirección, así mismo apoyar a las subdirecciones adscritas a esta Dirección en las funciones administrativas que le sean requeridas.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redactar cartas y digitación de documentos tales como: informes, oficios, circulares y otros.</li> <li>Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar las firmas en los documentos de sus superiores, con el fin de agilizar los trabajos de las áreas.</li> <li>Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.</li> <li>Archivar correspondencia y documentos según sistema establecido.</li> <li>Mantener actualizada la agenda de su superior.</li> <li>Concertar entrevistas para el superior inmediato.</li> <li>Velar por la protección de documentos confidenciales</li> <li>Recibir, atender y transferir llamadas telefónicas dirigidas a su superior.</li> <li>Recibir y despachar correspondencia.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.3			
	Manual de organización	Pagina	52	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por su imagen.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Acudir inmediatamente a Gerencia o Dpto. Administrativo.</li> <li>• Utilizar el uniforme correcto como determina el estatuto de la empresa.</li> <li>• Respetar a todos los que conforman la empresa</li> <li>• Respetar a todos los clientes que ingresan a la empresa y vía telefónica.</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas si es necesario salir a una inspección.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de Oficios y Folios.</li> <li>• Seguimiento de correspondencia recibida y enviada a la Dirección.</li> <li>• Seguimiento de Memorandos o Correspondencia externa e interna.</li> <li>• Distribución oportuna de Oficios en General.</li> <li>• Atención personalizada, Atención a Usuarios y Telefónica.</li> <li>• Control y seguimiento de Agenda de Trabajo.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Gerente General</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Asesor Jurídico</p> <p><b>3.- Descendente</b> Jefes departamentales , Operativos</p> <p><b>4.- Externa</b> Proveedores, Clientes, Personal en general.</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.4.1.1.3			
	Manual de organización	Página	53	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Técnico Secretariado Microsoft Office y Windows, Control de archivo, Atención al Cliente</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 6 meses en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar la atención al cliente</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Dinámica Facilidad de Palabra Eficaz</p> <p><b>5.- Edad</b> 19 a 28 años</p> <p><b>6.- Sexo</b> Femenino</p> <p><b>7.- Estado Civil</b> De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trato amable</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.5.1.1.			
	Manual de organización	Página	54	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.5.1.1.			
- JEFE DE MANTENIMIENTO Y PRODUCCIÓN -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Jefe De Mantenimiento Producción</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – JMP. AD – 1.5.1.1. – 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Dpto. Administrativo, Dpto. Financiero, Dpto. Químico <b>Vertical:</b> Gerencia General</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar procesos, controlar calidad, controlar tiempos del servicio ofrecido.</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Gerente General</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> Personal de mantenimiento y producción</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Gerencia, Dpto. Administrativo, Dpto. Financiero</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.5.1.1.			
	Manual de organización	Pagina	55	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Controlar los procesos técnicos de mantenimiento producción a los transformadores.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe estar pendiente del mantenimiento y producción de los transformadores para poder controlar la calidad del mismo, su responsabilidad será que el producto final cumpla con los estándares requeridos por la empresa. Es una de las personas más importantes en el área de mantenimiento y producción puesto que a su cargo está un grupo humano de trabajo esperando instrucciones para realizar las actividades que se les encomienden desarrollar.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar el mantenimiento y producción diaria del servicio de la empresa.</li> <li>• Controlar la calidad del servicio brindado y la ejecución de los equipamientos utilizados para la ejecución de los trabajos.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y verificar el correcto diligenciamiento de las planillas de los Técnicos.</li> <li>• Elaborar y actualizar las Hojas de Vida de cada una de los transformadores. Dirigir y coordinar las obras y reparaciones de los transformadores.</li> <li>• Verificar y responder por el buen funcionamiento de los sistemas, eléctricos, hidráulicos.</li> <li>• Controlar y asegurar un inventario de repuestos y suministros.</li> <li>• Aplicar Evaluaciones de periodo de prueba y de desempeño del personal a cargo.</li> <li>• Gestionar la consecución de Proveedores y servicio de empresas externas para la reparación de algunos equipos especiales.</li> <li>• Desarrollar los planes y programas de mantenimiento preventivo.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.5.1.1.			
	Manual de organización	Página	56	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por el buen funcionamiento de los equipos.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Acudir inmediatamente a prestar asesoría a los clientes o empleados.</li> <li>• Utilizar las hojas de trabajo elaboradas por la parte administrativa.</li> <li>• Respetar a sus subordinados operativos y a los clientes</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas y equipamiento de seguridad</li> <li>• Velar por la integridad de su departamento.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de planes de trabajo.</li> <li>• Manejo constante de equipos y materiales de fácil y complejo uso.</li> <li>• Supervisión de todos los trabajos realizados por la empresa.</li> <li>• Controlar la asistencia del personal.</li> <li>• Autoridad sobre todo el personal a su Cargo.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Gerente General</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Dpto. Administrativo, Dpto. Financiero, Dpto. Químico</p> <p><b>3.- Descendente</b> Operarios</p> <p><b>4.- Externa</b> Jefes Operativos</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.5.1.1.			
	Manual de organización	Página	57	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Ing. Eléctrico, Ing. en Mantenimiento Industrial o Ing. Electromecánico Mantenimiento industrial, Condensaciones de Fluidos, Eléctrica.</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 3 años en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Mejoramiento de sistemas de mantenimiento.</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Manejo de personal Pro actividad Don de Mando</p> <p><b>5.- Edad</b> 25 a 35 años</p> <p><b>6.- Sexo</b> Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b> De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Supervisión y manejo del personal</li> <li>• Electricidad</li> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Manejo de equipos digitales.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.5.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	58	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.5.1.1.1.			
- OPERADOR ELÉCTRICO -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Operador Eléctrico</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 4</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – OP. DP – 1.5.1.1.1.– 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b>  <b>Horizontal:</b> Mantenimiento y Producción  <b>Vertical:</b> Dpto. Mantenimiento y Producción</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Mantenimiento de equipos, construcción de plantas eléctricas.</li> </ol> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Jefe De Mantenimiento y Producción</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Jefe De Mantenimiento y Producción</li> </ol> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.5.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	59	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Desarrollar el mantenimiento y construcción de plantas y transformadores eléctricos.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las rectificaciones y mantenimientos necesarios para el funcionamiento adecuado de los transformadores industriales, construir plantas energéticas a base de excavación para implantar ductos eléctricos que mantendrá en funcionamiento los transformadores a base de mallas. Manejar adecuadamente los medidores de voltaje para la instauración de un nuevo transformador.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar mantenimiento correctivo y preventivo impartido por el jefe de mantenimiento.</li> <li>• Ejecutará su trabajo mediante órdenes de trabajo y pedidos de material, para sujetarse al control de calidad de los trabajos eléctricos desarrollados.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de los programas de mantenimiento eléctrico y dieléctrico.</li> <li>• Coordinar la adquisición de materia prima.</li> <li>• Cumplirá con los horarios e inspecciones de mantenimientos eléctricos programados por el jefe de mantenimiento.</li> <li>• Manipulación responsable de equipos y herramientas asignadas para el mantenimiento eléctrico.</li> <li>• Producción de los transformadores con normas y estándares de calidad de funcionamiento.</li> <li>• Elaboración de excavaciones si es necesario para la implantación de estructuras de mallas y transformadores industriales de varias tomas.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.5.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	60	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por su aseo presentación personal.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Utilizar el uniforme otorgado con sus debidas insignias de la empresa.</li> <li>• Respetar a todos así mantengan una mayor o menor experiencia.</li> <li>• Utilizar casco, guantes, mascarilla al brindar el servicio o realizar su trabajo.</li> <li>• Si están en un trabajo y no tienen el equipo de seguridad notificar y solicitar que se les otorgue en especial los zapatos dieléctricos y el casco.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuaciones físicas de seguridad para la ejecución de las tareas eléctricas.</li> <li>• Cumplir con el trabajo asignado en el tiempo establecido por la empresa.</li> <li>• Cumplir a cabalidad los lineamientos de calidad de INEDYC manteniendo satisfechos a los clientes.</li> <li>• Realizar todos los mecanismos de prueba para el chequeo de los transformadores y presentar informe al jefe departamental.</li> <li>• Autoridad a tomar decisiones de solución sin notificación en casos especiales.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Jefe de Mantenimiento y Producción.</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Bodega</p> <p><b>3.- Descendente</b> N/A</p> <p><b>4.- Externa</b></p>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.5.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	61	De	89
		Fecha	30/08/2012		
Jefes de producción y Operadores					
<b>Especificaciones del puesto</b>					
<b>1.- Conocimientos</b>					
Tecnólogo en Electricidad, Bachiller Técnico en Electrónica o Electricidad					
Manejo de altos voltajes, Manejo de equipos de toma de voltajes					
<b>2.- Experiencia</b>					
1 año en el área					
<b>3.- Iniciativa</b>					
Innovar en pruebas técnicas en tomas de corrientes					
<b>4.- Personalidad</b>					
Desenvolvimiento a problemas					
Pro actividad					
Innovador					
<b>5.- Edad</b>					
18 a 30 años					
<b>6.- Sexo</b>					
Masculino					
<b>7.- Estado Civil</b>					
De preferencia Soltero(a)					
<b>Competencias</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de equipos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Electricidad y mecánica, Trabajo bajo presión.</li> <li>• Responsable en entregas.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1			
	Manual de organización	Página	62	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.6.1.1			
- JEFE FINANCIERO -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Jefe Financiero</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC. – JF. AD – 1.6.1.1– 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b>  <b>Horizontal:</b> Dpto. Administrativo, Dpto. Mantenimiento, Dpto. Químico  <b>Vertical:</b> Gerencia General</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar el flujo de dinero, los estados financieros, ingresos y egresos de dinero.</li> </ol> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Gerente General</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> Contador, Cobranzas, Bodeguero</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Depende de Gerencia, Contador, Cobranzas, Bodeguero</li> </ol> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1			
	Manual de organización	Página	63	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Controlar el flujo de dinero, los estados financieros, ingresos y egresos de dinero.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos financieros del Organismo para su correcto funcionamiento, a través de la planeación del presupuesto, el control de los ingresos y la distribución de los egresos, acorde a sus necesidades.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la preparación de los informes financieros que muestren la situación financiera de la Institución.</li> <li>• Supervisar el registro y control de todos los ingresos, egresos y demás operaciones contables de la Institución</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque se mantengan actualizados los registros y controles de los cheques expedidos y compromisos pendientes de pago de la institución.</li> <li>• Participar en la elaboración anual del anteproyecto de presupuesto de la entidad</li> <li>• Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme la naturaleza del cargo.</li> <li>• Llevar control de los cheques expedidos y compromisos pendientes de pago de la institución.</li> <li>• Revisar y presentar las conciliaciones bancarias de las cuentas que maneja la Institución</li> <li>• Realizar las coordinaciones de los fondos asignados y aprobados.</li> <li>• Velar por la actualización del registro contable e inventario de mobiliarios, equipos y publicaciones de la Institución.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1			
	Manual de organización	Página	64	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad en el manejo de fondos de la empresa.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Mantener basta información sobre el estado financiero del país.</li> <li>• Mantener una imagen presentable de un ejecutivo.</li> <li>• Agilitar el proceso aceptación de los registros contables.</li> <li>• Brindar asesoría a sus subordinados en caso de un inconveniente en el área.</li> <li>• Mantener las condiciones de trabajo en óptimas condiciones.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar manejo de efectivo para el pago mensual de los empleados.</li> <li>• Supervisar el flujo de información de los ingresos y egresos generados por la empresa.</li> <li>• Coordinar y supervisar las actividades del departamento operativo.</li> <li>• Coordinar con el departamento de recursos humanos para el pago de bonificaciones o cobro de sanciones.</li> <li>• Autoridad sobre todo el personal de su departamento.</li> <li>• Atender y solucionar pagos relacionados con los proveedores.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Gerente General</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Dpto. Administrativo, Dpto. Mantenimiento, Dpto. Químico</p> <p><b>3.- Descendente</b> Contador, Cobranzas, Bodeguero</p> <p><b>4.- Externa</b></p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1			
	Manual de organización	Página	65	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>Cientes, Proveedores, Bancos, SRI</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b></p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría o Ing. en Finanzas</p> <p>Sistema Integral de Gestión Financiera, Ley Impuesto a la Renta, Ley del Impuesto al Valor agregado</p> <p><b>2.- Experiencia</b></p> <p>3 años en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b></p> <p>Innovar el producto (diferente presentación)</p> <p><b>4.- Personalidad</b></p> <p>Manejo de personal</p> <p>Pro actividad</p> <p>Don de Mando</p> <p><b>5.- Edad</b></p> <p>25 a 33 años</p> <p><b>6.- Sexo</b></p> <p>Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b></p> <p>De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo, Honestidad, Responsabilidad.</li> <li>• Trabajo bajo presión, Trabajo en Equipo.</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	66	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.6.1.1.1.			
- CONTADOR-					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Contador</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – CT. DF – 1.6.1.1.1.– 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Cobranzas. <b>Vertical:</b> Jefe Financiero.</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar procesos contables y pagos</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Jefe Financiero</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Jefe Financiero, Cobranzas, Bodega Recursos Humanos</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.1.			
	Manual de organización	Pagina	67	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Llevar los procesos de la contabilidad y pagos de la empresa.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende planear, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades que se lleva a cabo en el Dpto. Financiero verificando que los recursos presupuestarios se estimen en función de los objetivos y metas, límites de gasto establecidos por la empresa velando que se cumplan los lineamientos, políticas y procedimientos en materia financiera, presupuestal y contable.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la información contenida en los documentos contables generados por la empresa.</li> <li>• Verificar los estados financieros de la empresa que garanticen confiabilidad de os mismos.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.</li> <li>• Elaboración de nóminas y control de los ingresos y salidas del personal.</li> <li>• Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.</li> <li>• Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la empresa.</li> <li>• Transcribir y acceder información operando el sistema de la empresa.</li> <li>• Realizar el detalle de los costos por área.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por su imagen personal.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	68	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar el uniforme otorgado por la empresa.</li> <li>• Respetar a los clientes y los compañeros de trabajo.</li> <li>• Acatar con predisposición lo encomendado por los jefes departamentales.</li> <li>• Mantener ordenados sus archivos.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener con exactitud la información económica.</li> <li>• Excelente relaciones personales internas y externas.</li> <li>• Responsabilidad en el manejo de información y documentos confidenciales ante el jefe inmediato.</li> <li>• Pago oportuno del rol de pagos a los empleados.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Jefe Financiero.</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Cobranzas, Bodega.</p> <p><b>3.- Descendente</b> N/A</p> <p><b>4.- Externa</b> Clientes y proveedores</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Estudiante Universitario o Contador Bachiller Principios, aplicación y desarrollo de sistemas contables.</p> <p><b>2.- Experiencia</b></p>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	69	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>1 año en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar el sistema contable</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Manejo de personal Pro actividad Don de Mando</p> <p><b>5.- Edad</b> 20 a 30 años</p> <p><b>6.- Sexo</b> Femenino</p> <p><b>7.- Estado Civil</b> De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Pensamiento analítico y conceptual.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Motivación al logro.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.2.			
	Manual de organización	Página	70	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.6.1.1.2.			
- COBRANZAS -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Cobranzas</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – CB. DF – 1.6.1.1.2. – 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Contabilidad y Bodega <b>Vertical:</b> Jefe Financiera</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar los créditos otorgados.</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Jefe Financiera</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Jefe Financiera, Contabilidad y Departamento de producción.</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.2.			
	Manual de organización	Página	71	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Recaudar los créditos que se han otorgado a los clientes.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y controlar los créditos otorgados y su oportuna cobranza a los clientes de la empresa en tiempos establecidos. Elaborar informes de control semanal de cobranzas y entregar al jefe financiero con copia a contabilidad.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar las actividades para que se realicen la gestión de cobranzas telefónica y domiciliaria en forma efectiva</li> <li>Determinar planes para el cumplimiento de objetivos en las cobranzas.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la gestión telefónica para lograr llegar a las metas.</li> <li>Realizar llamadas a los clientes para obtener una respuesta efectiva.</li> <li>Establecer propuestas de negociación con el cliente.</li> <li>Hacer un seguimiento de las propuestas de pago del cliente</li> <li>Recuperar la cartera morosa realizar las visitas necesarias a los clientes con créditos.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preocuparse por su imagen personal.</li> <li>Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>Utilizar el uniforme otorgado por la empresa.</li> <li>Respetar a los clientes y los compañeros de trabajo.</li> <li>Acatar con predisposición lo encomendado por los jefes departamentales.</li> <li>Mantener ordenados sus archivos.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.2.			
	Manual de organización	Página	72	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener con exactitud la información de los clientes con cuentas pendientes.</li> <li>• Excelente relaciones personales internas y externas.</li> <li>• Responsabilidad en el manejo de información solicitada y eficiencia en el trabajo.</li> <li>• Recuperar la cartera vencida en el menor tiempo posible.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Jefe Financiero</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Jefe Financiero, Contabilidad y Departamento de producción.</p> <p><b>3.- Descendente</b> N/A</p> <p><b>4.- Externa</b> Clientes</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Bachiller y/o estudiante universitario cursando los primeros años. Formas de negociación, Manejo de office, Manejo de objeciones.</p> <p><b>2.- Experiencia</b> 6 meses en cargos similares, y que maneje cartera.</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar maneras de cobranzas.</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Manejo de personal</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.2.			
	Manual de organización	Página	73	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>Pro actividad</p> <p>Don de Mando</p> <p><b>5.- Edad</b></p> <p>19 a 24 años</p> <p><b>6.- Sexo</b></p> <p>Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b></p> <p>De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Confianza en si mismo.</li> <li>• Comportamiento ante fracasos.</li> <li>• Motivación al logro.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.3.			
	Manual de organización	Página	74	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.6.1.1.3.			
- BODEGUERO -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Jefe de Producción</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – BD. DF – 1.6.1.1.3. – 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Contabilidad, Cobranzas <b>Vertical:</b> Jefe Financiero</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar los equipos y los materiales</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Jefe Financiero</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Jefe Financiero, Contabilidad, Cobranzas</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.3.			
	Manual de organización	Página	75	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Controlar el estado y funcionamiento de los equipos y los materiales a utilizar en los trabajos.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las labores correspondientes al recibo, identificación, descripción y despacho de los equipos, materiales, productos, mercancías, insumos y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa. Tramitar todos los formatos y documentos relacionados a esta actividad.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar y organizar el inventario de la bodega.</li> <li>Recepcionar toda la mercadería y equipos que ingresan a la bodega, registrando en el libro de recepción cumpliendo con toda la nomenclatura.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reportar de inmediato al jefe financiero por pérdida o daño de equipos y herramientas propias de la empresa.</li> <li>Mantener ordenado, codificar herramientas y dar mantenimiento al área y a los bienes que están a su cargo.</li> <li>Revisar periódicamente el estado de los bienes a su cargo</li> <li>Reportar al jefe financiero si se está sin stock de un material para realizar la adquisición.</li> <li>Organizar las facturas.</li> <li>Revisar la mercadería que esté acorde y cumpla con lo solicitado.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificar los materiales que ingresan a la bodega.</li> <li>Preocuparse por su imagen personal.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.3.			
	Manual de organización	Página	76	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>• Utilizar el uniforme otorgado por la empresa.</li> <li>• Respetar a los clientes y los compañeros de trabajo.</li> <li>• Acatar con predisposición lo encomendado por los jefes departamentales.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de elaborar hojas de control de materiales</li> <li>• Responsable de recibir las hojas de trabajo del grupo técnico para elaborar el inventario.</li> <li>• Mantener la bodega en orden y limpia.</li> <li>• Clasificar los inventarios existentes en la bodega.</li> <li>• Responsabilidad de estados de los materiales.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Jefe Financiero</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Contabilidad, Cobranzas, Operador Eléctrico.</p> <p><b>3.- Descendente</b> N/A</p> <p><b>4.- Externa</b> Proveedores, Clientes.</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b> Bachiller Técnicas de manejo de inventarios y mercancías, manejo de Office</p> <p><b>2.- Experiencia</b></p>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.6.1.1.3.			
	Manual de organización	Página	77	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>6 meses en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b> Innovar la organización de su mercadería.</p> <p><b>4.- Personalidad</b> Manejo de personal Pro actividad Constancia laboral</p> <p><b>5.- Edad</b> 19 a 40 años</p> <p><b>6.- Sexo</b> Masculino</p> <p><b>7.- Estado Civil</b> De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Capacidad de adaptación y flexibilidad.</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.			
	Manual de organización	Página	78	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.7.1.1.			
- JEFE DE LABORATORIO -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Jefe de Laboratorio</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – JL. DQ – 1.7.1.1. – 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Dpto. Administrativo, Dpto. Mantenimiento Dpto. Financiero. <b>Vertical:</b> Gerencia General</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Controlar de los fluidos, controlar la calidad</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Gerente General</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> Analista Químico</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Depende de Gerencia, Dpto. Administrativo, Dpto. Mantenimiento,</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.			
	Manual de organización	Página	79	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>Dpto. Financiero.</p> <p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Controlar los fluidos extraídos de los transformadores y controlar la calidad.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe estar pendiente de las pruebas y tratamientos necesarios que se deben realizar a los fluidos extraídos a los transformadores diagnosticar los resultados con una precisión de un 99%, presentar informes de solución a el jefe de mantenimiento y a gerencia para realizar el estudio del trabajo a realizar.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de actividades profesionales de investigación relacionadas a la especialidad.</li> <li>• Supervisar y vigilar los estudios y/o análisis que se le encargue al personal técnico.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análisis, ensayos y experimentos físicos-químicos de los fluidos.</li> <li>• Participar en la formulación, programación y ejecución del plan de trabajo del área.</li> <li>• Velar por el uso racional del equipo y material de laboratorio.</li> <li>• Tomar medidas correctivas en cumplimiento de normativas de calidad.</li> <li>• Verificar que el porcentaje de extracción del fluido sea suficiente para realizar las diferentes pruebas.</li> <li>• Participar como personal profesional en la capacitación de las condiciones óptimas y condensaciones de uso de los fluidos.</li> <li>• Controlar el cumplimiento de las normas de seguridad y ejecución de las maquinas.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por su aseo personal.</li> <li>• Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.			
	Manual de organización	Página	80	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener su infraestructura basado a normas y especificaciones de seguridad.</li> <li>• Utilizar el uniforme correcto con sus debidas protecciones para la utilización del laboratorio.</li> <li>• Respetar y brindar apoyo a todos los que conforman la organización.</li> <li>• Utilizar casco, guantes, gafas y equipamiento respectivo las inspecciones que realice.</li> <li>• Verificar y mantener los equipos del laboratorio en buen estado.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la planificación de tratamientos de los fluidos.</li> <li>• Analizar sistemas utilizando balances de materia y energía, tanto en régimen estacionario como no estacionario.</li> <li>• Aplicar los sistemas de separación para aplicaciones específicas.</li> <li>• Comparar y seleccionar con objetividad las diferentes alternativas técnicas de un proceso químico.</li> <li>• Autoridad sobre todo el personal a su Cargo.</li> <li>• Responsable en el desempeño de su departamento.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b> Gerente General</p> <p><b>2.- Horizontal</b> Dpto. Administrativo, Dpto. Mantenimiento, Dpto. Financiero.</p> <p><b>3.- Descendente</b> Analista Químico</p> <p><b>4.- Externa</b> Jefes de producción o de mantenimiento de las empresas.</p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.			
	Manual de organización	Página	81	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b></p> <p>Ing. Químico</p> <p>Análisis de Laboratorio, Reactores Químicos, Manejo de Equipos de comprobación de fluidos a base de irradiaciones.</p> <p><b>2.- Experiencia</b></p> <p>2 años en áreas afines</p> <p><b>3.- Iniciativa</b></p> <p>Innovar las fuentes de análisis del laboratorio.</p> <p><b>4.- Personalidad</b></p> <p>Manejo de personal</p> <p>Pro actividad</p> <p>Don de Mando</p> <p><b>5.- Edad</b></p> <p>25 a 38 años</p> <p><b>6.- Sexo</b></p> <p>Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b></p> <p>De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo, Trabajo bajo presión.</li> <li>• Compromiso con la organización, Líder.</li> <li>• Autocontrol, Ético e integral.</li> <li>• Capacidad de adaptación y flexibilidad.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	82	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<b>Descripción de Puestos</b>		COD: 1.7.1.1.1.			
- ANALISTA QUÍMICO -					
<b>Identificación y Relaciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>Nombre del Puesto</b> Analista Químico</li> <li>2.- <b>Número de Plazas</b> 1</li> <li>3.- <b>Clave</b> INEDYC – AQ. DQ – 1.7.1.1.1. – 2012</li> <li>4.- <b>Ubicación (física y administrativa)</b> <b>Horizontal:</b> Operativos <b>Vertical:</b> Jefe Químico</li> <li>5.- <b>Tipo de contratación</b> Permanente</li> <li>6.- <b>Ámbito de Operación</b> Realizar procesos químicos, controlar calidad</li> </ul> </li> <li>• <b>Relaciones de Autoridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.- <b>Jefe Inmediato</b> Jefe Químico</li> <li>8.- <b>Subordinados Directos</b> N/A</li> <li>9.- <b>Dependencia funcional</b> Jefe Químico, Dpto. Mantenimiento y Producción.</li> </ul> </li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	83	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p><b>Propósito del puesto</b></p> <p>Realizar los procesos técnicos y experimentales para el tratamiento químico de los fluidos y verificar la calidad del mismo.</p> <p><b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar las operaciones de toma de muestras, su preparación y puesta a punto de instrumentos y equipos para la realización de análisis físicos, químicos e instrumentales de los fluidos, presentar todo tipo de información de los estudios al jefe departamental al que pertenece.</li> </ul> <p><b>Funciones Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análisis, ensayos y experimentos químicos de muestras de sustancias que se utilicen en el laboratorio.</li> <li>• Llevar el control de las muestras y resultados de los análisis químicos efectuados.</li> </ul> <p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar actividades de investigación y análisis químicos, y presentación de informes técnicos.</li> <li>• Verificar los análisis cualitativos y cuantitativos de los productos industriales que se emplean en el laboratorio.</li> <li>• Supervisar el adecuado almacenaje de los insumos químicos, respetando las normas de seguridad.</li> <li>• Efectuar clasificación, inventarios y calificaciones de los productos químicos del laboratorio.</li> <li>• Velar por el uso racional de equipos e insumos químicos del laboratorio.</li> <li>• Otras funciones que le asigne el Departamento de Mantenimiento y Químico.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	84	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener en óptimas condiciones los equipos para la ejecución de las diferentes pruebas por el equipo de laboratorios.</li> </ul> <p><b>Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preocuparse por su aseo personal.</li> <li>Cumplir con el horario determinado por el mismo.</li> <li>Mantener el laboratorio en óptimas condiciones.</li> <li>Utilizar el uniforme correcto con sus debidas protecciones para la utilización del laboratorio.</li> <li>Respetar y brindar apoyo a todos los que conforman la organización.</li> <li>Utilizar casco, guantes, gafas y equipamiento respectivo las inspecciones que realice.</li> <li>Verificar y mantener los equipos del laboratorio en buen estado.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad y autoridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Depende jerárquicamente del jefe químico.</li> <li>Coordina internamente con los órganos del servicio en asuntos de su competencia.</li> <li>Tener informes técnicos claros y detallados para las reuniones de trabajo.</li> <li>Verificar el estado de los reactores a utilizar en su trabajo.</li> <li>Es responsable del mantenimiento y buen uso de los equipos y elementos del laboratorio.</li> </ul> <p><b>Comunicación</b></p> <p><b>1.- Ascendente</b></p> <p>Jefe Químico</p> <p><b>2.- Horizontal</b></p> <p>Operador de Mantenimiento y Producción.</p> <p><b>3.- Descendente</b></p>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	85	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<p>N/A</p> <p><b>4.- Externa</b></p> <p>Operadores de Maquinarias</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <p><b>1.- Conocimientos</b></p> <p>Ing. Químico, Tec. Químico.</p> <p>Análisis de Laboratorio químico, manejo de reactores de fluidos.</p> <p><b>2.- Experiencia</b></p> <p>6 meses en áreas químicas.</p> <p><b>3.- Iniciativa</b></p> <p>Innovar las fuentes de análisis del laboratorio.</p> <p><b>4.- Personalidad</b></p> <p>Manejo de personal</p> <p>Pro actividad</p> <p>Don de Mando</p> <p><b>5.- Edad</b></p> <p>24 a 30 años</p> <p><b>6.- Sexo</b></p> <p>Indistinto</p> <p><b>7.- Estado Civil</b></p> <p>De preferencia Soltero(a)</p> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador		Revisado por: Gerente		Autorizado por: Presidente	

	Nombre de la organización <b>INEDYC</b>	COD: 1.7.1.1.1.			
	Manual de organización	Página	86	De	89
		Fecha	30/08/2012		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Capacidad de adaptación y flexibilidad.</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> <li>• Líder.</li> <li>• Ético e integral.</li> </ul>					
Elaborado por: Investigador	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Presidente			



Nombre de la organización  
**INEDYC**

Manual de organización

Página 87 De 89

Fecha 30/08/2012

**TEMA: Valoración de Cargos por puntos y aplicando “The Balanced Score Card”.**

**Cargo: ANALISTA QUÍMICO**

**I. Requisitos Académicos**

	PUNTAJE	OBTENCIÓN
1.1 Tecnólogo o Técnico	0 - 20	
1.2 Egresado Universitario	21 - 40	35
1.3 Título Terminal	41 - 60	
1.4 Diplomado	61 - 80	
1.5 Masterado	81 - 100	
		35/100

**II. Experiencia**

	PUNTAJE	OBTENCIÓN
2.1 0 - 6 Meses	0 - 25	
2.2 6 Meses - 9 Meses	26 - 50	50
2.3 9 Meses - 1 Año	51 - 75	
2.4 1 Año o Más	76 - 100	
		50/100

**III. Competencias**

	PUNTAJE	OBTENCIÓN
3.1 Trabajo en Equipo.	20	19
3.2 Compromiso con la organización.	20	18
3.3 Autocontrol.	10	7
3.4 Capacidad de adaptación y flexibilidad.	10	7
3.5 Trabajo bajo presión.	15	10
3.6 Líder.	10	6
3.7 Ético e integral.	15	13
		80/100

Elaborado por: Investigador

Revisado por: Gerente

Autorizado por: Presidente



Nombre de la organización  
**INEDYC**

Manual de organización

Página	88	De	89
Fecha	30/08/2012		

IV. Responsabilidad

		PUNTAJE	OBTENCIÓN
4.1	\$0 – \$500	0 - 20	
4.2	\$501 – \$1000	21 - 40	
4.3	\$1001 – \$5000	41 - 60	
4.4	\$5001 – \$10000	61 - 80	
4.5	\$10001 - o Más	81 - 100	90
			90/100

V. Funciones

		PUNTAJE	OBTENCIÓN
5.1	Control de muestras	20	16
5.2	Análisis químico	20	15
5.3	Normas de seguridad	20	17
5.4	Manejo de equipos	20	19
5.5	Óptimas condiciones de los equipos	20	19
			86/100

VI. # de Complejidad de Funciones

		PUNTAJE	OBTENCIÓN
6.1	Funciones Fáciles	0 - 15	
6.2	Medianamente Fáciles	16 - 30	
6.3	Semi Complejas	31 – 45	
6.4	Complejas	46- 80	
6.5	Súper Complejas	81 - 100	90
			90/100

Elaborado por: Investigador

Revisado por: Gerente

Autorizado por: Presidente



Nombre de la organización  
**INEDYC**

Manual de organización

Página	89	De	89
Fecha	30/08/2012		

**SUMA DE PUNTOS DE LOS FACTORES:**

• <b>Requisitos Académicos</b>	35
• <b>Experiencia</b>	50
• <b>Competencias</b>	80
• <b>Responsabilidad</b>	90
• <b>Funciones</b>	86
• <b>Complejidad de Funciones</b>	<u>90</u>
<b>TOTAL</b>	431
<b>Valoración punto</b>	0.80 USD
<b>Número repuntós</b>	431
$431 * 0.82 \text{ USD} = 353.42 \text{ USD}$	

El aspirante al cargo de Analista de Laboratorio presentando curriculum vitae y siendo sometido a pruebas a obtenido una calificación de 431/600 es apto para ejercer el cargo y con la misma puntuación se a calificado el monto económico a recibir por sus servicios en la empresa INEDYC.

Elaborado por: Investigador

Revisado por: Gerente

Autorizado por: Presidente

## 6.8 MODELO OPERATIVO

**Tabla 13 MODELO OPERATIVO**

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE	COSTE	TIEMPO
<b>Evaluación</b>	Determinar la situación de la empresa	1.- Entrevista 2.- Análisis de constitución. 3.- Revisión de las actividades corporativas	Humano Material Financiero	Gerente General INEDYC Investigador	\$ 550	1 – 2 semanas
<b>Prescripción</b>	Proporcionar un informe administrativo.	1.- Elaboración de marco de procesos. 2.- Consultar a Jefes Departamentales los procesos. 3.- Determinar las actividades. 4.- Examinar el cumplimiento de objetivos.	Humano Material	Jefes departamentales Investigador	\$ 592	3 - 5 semanas

		5.-Analizar las tareas determinadas para cada departamento.				
<b>Elaboración</b>	Diseñar un Manual de Funciones.	1.- Elaboración del manual. 2.- Aceptación del manual. 3.- Legalizar el manual.	Humano Material Financiero	Investigador Gerente General INEDYC	\$ 1270	6 - 9 semanas
<b>Socialización</b>	Presentar el Manual a los trabajadores de la empresa	1.- Exponer el manual de funciones a los empleados. 2.- Distribuir el manual a los funcionarios de la empresa. 3.- Escuchar puntos de vista de los empleados.	Humano Material	Gerente General INEDYC RRHH	\$ 353	1 semana
<b>Financiación</b>	Costear gastos que implique la investigación	1.- Elaborar un presupuesto de costos. 2.- Compra de materiales necesarios.	Humano Económicos Materiales	Investigador Contadora	\$ 100	1 semana

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

## 6.9 ADMINISTRACIÓN

El Presidente, el Gerente y el departamento de Recursos Humanos serán los responsables de la administración y la ejecución de la propuesta planteada, además que los implicados en esta propuesta serán todo el personal de la empresa.

La propuesta no tiene un plazo para ser ejecutada pues se toma en cuenta que la empresa puede tener otras prioridades en este instante así que se deja a la elección de los directivos el momento más oportuno que ellos crean para su ejecución.

## 6.10 PRESUPUESTO

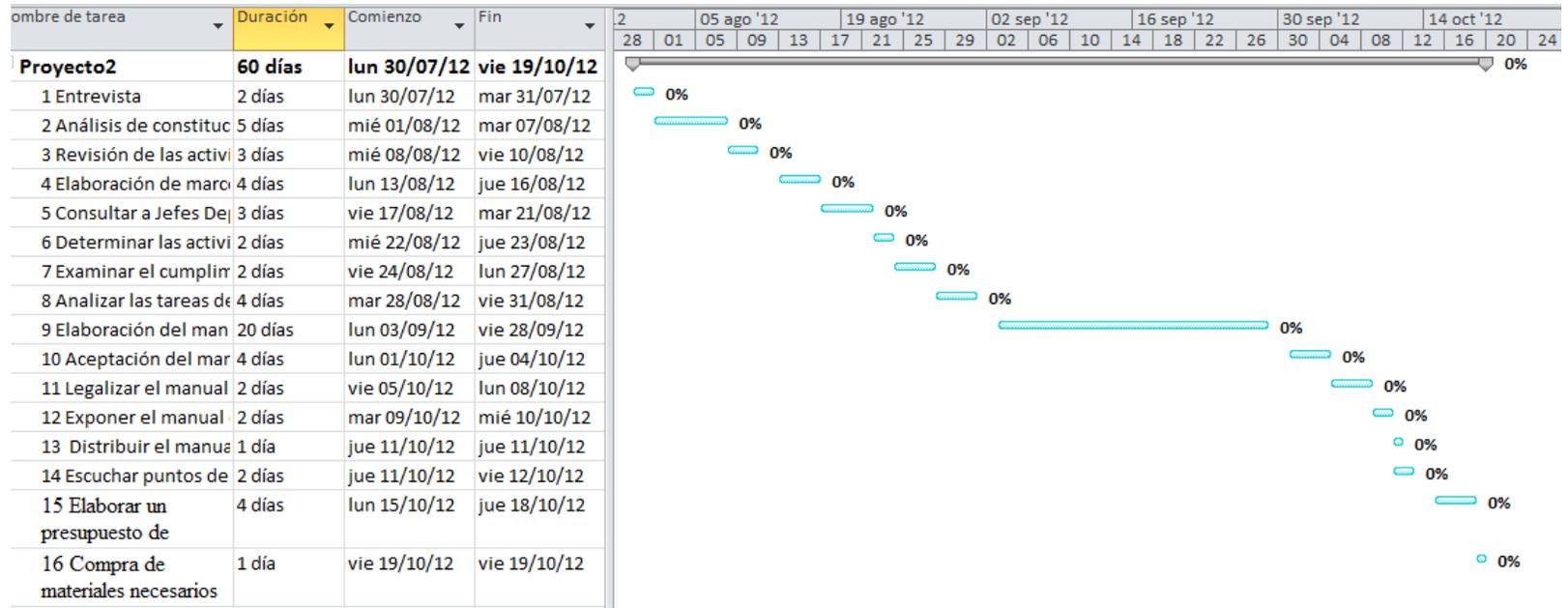
**Tabla 14 Presupuesto**

GASTOS	VALOR
Asesores	\$ 1500
Material de investigación	\$ 250
Legal	\$ 500
Tecnológicos	\$ 415
Varios	\$ 200
Sub Total	\$2865
10% Imprevistos	\$286,5
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 3151,5</b>

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

## 6.11 CRONOGRAMA

Tabla 15 Cronograma



Elaborado por: Francisco Romero T.

## 6.12 EVALUACIÓN

**Tabla 16 Previsión de la Evaluación**

PREGUNTA	EXPLICACIÓN
<b>¿Qué evaluar?</b>	Se va a evaluar la estructuración organizacional de la empresa INEDYC
<b>¿Para qué?</b>	Esto nos llevara a que la empresa sea más rentable y proyecte una mejor imagen al mercado
<b>¿Con qué criterio?</b>	Con la fundamentación por parte del propietario de la empresa que está determinado en proyectar una mejor imagen empresarial
<b>¿Por qué?</b>	Se ha notado que dentro de la empresa no existía una buena organización la cual se puede explotar para los fines de proyectar una imagen muchos más sólida dentro del mercado industrial
<b>Indicadores</b>	Los indicadores que vamos a tener es son los de rendimiento en la parte operacional y en la de nuevas negociaciones con los clientes ya existentes y los potenciales clientes que se tiene dentro de un mercado
<b>Quien evalúa</b>	Este proceso se verá evaluado principalmente por el investigador del proyecto, el gerente y los jefes departamentales que identificaran si se da cumplimiento con lo esperado
<b>Cuando evaluar</b>	Se evaluara periódicamente durante y después de la ejecución del proceso de reglamentación y la ejecución del manual de funciones de la empresa
<b>Fuente de instrumentación</b>	La fuente que fue indispensable para la recolección de datos son las personas colaboradoras de la misma

	empresa las cuales nos dan el conocimiento de la problemática, a más de los documentos presentados por la empresa en su desarrollo laboral
<b>¿Con qué?</b>	El recurso que se ha utilizado es fundamentalmente proveído por la misma empresa en lo que es monetario el rubro es de parte de la organización, en materiales es netamente de la empresa y en el ámbito personal es el investigador, la parte humana de la empresa y el entorno al que está dirigido la organización.

**Elaborado por:** Francisco Romero T.

## MATERIALES DE REFERENCIA

### Bibliografía

- Amat, J. M. (2007). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Ambrose, G. (2006). *Identidad corporativa del brief a la solución final* (1ra ed.). Barcelona: Gustavo Gili.
- Araujo Robalino, A. L. & Gaibor Bonilla, H. G. (2001). *Propuesta de Implementación de Remuneración variable por resultados BSC dirigido a los empleados de la UTA*. Ambato.
- Balseca Vizueté, R.V. & Balseca Vizueté, E.J. (2007). "Diseño de un Cuadro de Mando Integral del área de producción de la empresa familia Sancela del Ecuador s.a. ubicada en Lasso – Cotopaxi". Quito.
- Bastons Prat, M. (2010). "Justicia y Gratuidad en la toma de decisiones". Barcelona: Melé, D. i J. M<sup>a</sup> Castellà.
- Casares Ripol, J.; García Moreno, S. M.; Nájera Sánchez, J.J.; Rico García, M.G.; Vivas López, S. & González Sáinz, S. (2005). *Gran enciclopedia de economía y empresa: Dirección de empresas II*. (3ra ed.). Buenos Aires: ESIC.
- Chaves, N. (2004). *La Imagen Corporativa Teoría y Metodología de la Identificación Institucional* (3ra ed.). Mexico -DF: Gustavi Gili. Dondis, D.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). Mexico -DF: McGraw-Hill.
- Fernández de la Reguera, B. (2010). *Profesor de la Universidad de Chile*. Chile.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). "Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura" (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- Fred R., D. & Urwick, L. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ta ed.). Mexico-DF: Pearson Educación.
- Hermida J., Serra R. & Kastika E.; (2005). *Administración y Estrategia (Teoría y Práctica)* (5ta ed.). Buenos Aires: Norma.
- Hughes, J. D. (2006). *Fases de evolución del sistema de control de gestión*. (2da ed.). Madrid: Comisión Europea.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Balanced Scorecard*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kast Ellsworth, E. & Rosenzweig, J. E. (2008). *Organización y gestión: un enfoque de sistemas y contingencias* (4ta ed.). Mexico - DF: McGraw-Hill.
- Khanh Pham, G. (2009). *Balanced scorecard - Solving all problems of traditional accounting systems?* Munich: GRIN Verlag.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2005). *Administración: Una Perspectiva Global* (11va ed.). Japon: McGraw-Hill Education (Asia).
- Krogerus, M. & Tschappeler, R. (2012). *El libro de decisión: 50 modelos de pensamiento estratégico* (4ta ed.). San Francisco: W. W. Norton & Company.
- López LLerena, A. F. (2009). *"Model de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard para el hotel monte Real"*.
- Lowly A.& Hood P. (2006). *El poder de la matriz 2x2 usando para resolver problemas de negocios y tomar mejores decisiones* (2da ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2005). *Planificación Administrativa* (2da ed.). Quebec: McGill.
- Ohmae, K. (2007). *La Mente del Estratega* (3ra ed.). Barcelona: Mc. Graw Hill.
- Perez Carballo Veiga, J. F. (2008). *Control de la gestión empresarial* (7ma ed.). Valladolid: ESIC.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planificación Administrativa*. Bogota: Norma.
- Sanchez Herrera, J.& Pintado Blanco, T. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Steiner , G. A. (2006). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. Mexico-DF: CECSA.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, R. D. (2008). *Administración* (6ta ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.
- Voyer, P. (2009). *Tableau De Bord De Gestion E Indicateurs De Performance* (2da ed.). Quebec: École nationale d'administration publique (ENAP).

## **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**  
**ANEXO ENCUESTA DIRECTIVOS**

Datos Informativos

Lugar:

Fecha:

Investigador: Francisco Romero Tricerri

OBJETIVO: Diseñar un Cuadro de Mando Integral en el área organizacional de la empresa “INEDYC” para mejorar la Imagen Corporativa que nos permita consolidarnos en el mercado.

INSTRUCCIONES: Marque la respuestas que a su criterio usted crea conveniente, la seriedad con que se realice será importante para dar solución al problema planteado.

1.- ¿Considera importante que los trabajadores de “INEDYC” deben optimicen recursos materiales? en una escala del uno al tres siendo 3 menos importante

1	2	3
---	---	---

2.- ¿Para Ud. la acción estratégica es una técnica que incide en el desarrollo profesional y operacional?

SIEMPRE.....      ALGUNAS VECES.....      NUNCA.....

3.- ¿El personal esta comprometido y motivado para poder desarrollar las funciones eficientemente?

SIEMPRE.....      FRECUENTEMENTE.....      NUNCA.....

4.- ¿Es importante la combinación de necesidades industriales para lograr un aumento de la productividad en la empresa?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

5.- ¿El aumento de la productividad nos permite saber si el personal está desempeñándose eficientemente?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

6.- ¿El capital humano afectara en el desarrollo organizacional de “INEDYC”? en una escala del uno al tres siendo 3 menos importante

1	2	3
---	---	---

7.- ¿Piensa que un plan estratégico de personal mejore la imagen de la empresa?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

8.- ¿Con la utilización apropiada de herramientas y técnicas efectivas se logra una mejora en la imagen corporativa?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

9.- ¿El incremento de estrategias administrativas y productivas mejorará la imagen corporativa de la empresa?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

10.- ¿El personal motivado, estratégicamente beneficiara a la imagen corporativa?

SIEMPRE..... FRECUENTEMENTE..... NUNCA.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**  
**ANEXO ENCUESTA CLIENTES**

Datos Informativos

Lugar:

Fecha:

Investigador: Francisco Romero Tricerri

Objetivo: Elaborar y aplicar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Imagen Corporativa de la empresa “INEDYC”.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas, analícelas y marque su respuesta, esto servirá para dar solución al problema planteado.

11. ¿La optimización de recursos materiales provocará mayor rentabilidad en INEDYC?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

12. ¿Cree que INEDYC está consolidada en el mercado centro del país? en una escala del uno al tres siendo 3 menos consolidado

1	2	3
---	---	---

13. ¿Considera usted que los clientes de INEDYC requieren mayor información de los servicios a brindar?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

14. ¿Piensa usted que el cliente interno de INEDYC debe interactuar más en toma de decisiones productivas en beneficio de la empresa y a las que brinda el servicio?

SIEMPRE..... FRECUENTEMENTE..... NUNCA.....

15. ¿Teniendo manual de funciones reduciría tiempo la empresa “INEDYC” en el servicio?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

16. ¿INEDYC es una organización buscada para brindar su servicio a nivel del país?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

17. ¿Considera usted que el servicio que realiza “INEDYC” no está fidelizado hacia los clientes? en una escala del uno al tres siendo 3 menos importante

1	2	3
---	---	---

18. ¿INEDYC podrá incursionar en nuevos mercados de servicios electro industriales?

SIEMPRE..... A VECES..... NUNCA.....

19. ¿Considera usted que la imagen corporativa como estrategia ayudaría a INEDYC en el mercado?

SIEMPRE..... ALGUNAS VECES..... NUNCA.....

20. ¿Cree usted que sin tener un plan estratégico de imagen mejoraría el rendimiento corporativo en “INEDYC”?

SIEMPRE..... FRECUENTEMENTE..... NUNCA.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO CROQUIS**



**ANEXOS FOTOGRAFIAS**





