



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**  
**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**  
**MAGÍSTER EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN**  
**FINANZAS**

**TEMA:**

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LABCESTTA UBICADO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL PERÍODO MARZO – DICIEMBRE DEL 2013.

**AUTORA:**

**JESSICA PAOLA CAJAS GUERRA**

**TUTOR:**

**ING. WILSON SALTOS. MF**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

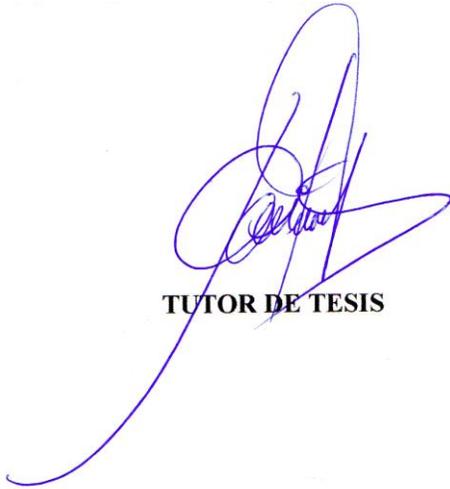
**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

### **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en Pequeñas y medianas empresas mención Finanzas con el tema “Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013”, ha sido elaborado por Jessica Paola Cajas Guerra, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que se encuentra apto para su presentación.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.



**TUTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Jessica Paola Cajas Guerra con cédula de identidad No 0602685067 soy responsable de las ideas, desarrollo, resultados y propuestas realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

  
Firma:

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por ser mi guía y proveedor en todo momento; a mis padres por el apoyo incondicional que me han dado siempre, mi esposo, mis hijas y mis hermanos por haberme dado la fuerza y confiar en mi cuando lo necesite; y a todas las personas que de una u otra manera estuvieron presentes durante las diversas etapas de mi vida.

Al Ing. Wilson Saltos Tutor de esta tesis mi infinita gratitud por su tiempo y dedicación durante el desarrollo del proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios que me dio la vida y la oportunidad de seguirme preparando para poder cumplir mis anhelos.

La presente investigación dedico con todo el amor del mundo a mis hijas Katherine y Daniela que son las personas que me han inspirado y me han dado la energía necesaria en todo momento, a mi mami que ha sido mi apoyo incondicional en los buenos y malos momentos, ellas han sido mi fuente de inspiración, motivación y superación en cada amanecer para ser mejor y para poder culminar con éxito las metas propuestas.

A mi papi, mi esposo y mis hermanos por brindarme su confianza y apoyo para culminar una nueva etapa de mi vida.

# ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	i
AUTORÍA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
ÍNDICE DE CUADROS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÒN .....	xiii
CAPÍTULO 1.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	2
1.1.1 Fundamentación Filosófica .....	2
1.1.2 Fundamentación Epistemológica .....	3
1.1.3 Fundamentación Axiológica .....	5
1.1.4 Fundamentación Psicológica.....	6
1.1.5 Fundamentación Social .....	6
1.1.6 Fundamentación legal .....	7
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
1.2.1 ADMINISTRACIÓN.....	8

1.2.2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	17
1.2.2.1	Origen y evolución de la gestión administrativa.....	17
1.2.2.2	Gestión administrativa en la edad antigua .....	18
1.2.2.3	Administración en la edad media.....	18
1.2.2.4	Administración en la edad moderna.....	18
1.2.3	OBJETIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	19
1.2.4	CONTROL DE GESTIÓN .....	23
1.2.5	PROCESOS .....	26
CAPÍTULO II.....		31
2	METODOLOGÍA .....	31
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	31
2.2.1	Por el propósito:.....	31
2.2.2	Por el lugar:.....	31
2.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	32
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
2.4.1	Técnicas para recolección de datos.....	33
2.4.2	Instrumento para recolección de datos.....	34
2.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
2.5.1	Población.....	34
2.5.2	Muestra.....	35
2.6	PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	35
2.7	HIPÓTESIS.....	36
2.7.1	HIPÓTESIS GENERAL.....	36

2.7.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	36
	CAPÍTULO III.....	37
3	LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....	37
3.1	TEMA .....	37
3.2	PRESENTACIÓN.....	37
3.3	OBJETIVOS .....	38
3.4	FUNDAMENTACIÓN .....	38
3.5	CONTENIDO .....	39
3.6	OPERATIVIDAD.....	40
	CAPITULO IV .....	41
4	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	41
4.1	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	41
4.1.1	Normas, leyes, organismos con los que se rige la empresa. ....	41
4.1.2	Obligaciones con el SRI.....	42
4.1.3	Impuesto a la Renta.....	42
4.1.4	Superintendencia de compañías .....	42
4.1.5	Relaciones laborales.....	42
4.1.6	Misión y Visión de la empresa.....	43
4.2	ANÁLISIS FODA.....	44
4.2.1	Foda administrativo.....	46
4.2.2	Foda área contable .....	48
4.2.3	Diagrama causa - efecto.....	50
4.3	ANÁLISIS DE PROCESOS .....	52
4.3.1	Flujo grama de la empresa. ....	52
4.3.2	Flujo grama del proceso de compra – departamento de contabilidad.....	53

4.3.3	Flujo grama del proceso de venta – departamento de contabilidad. ....	55
4.4	FICHA DE OBSERVACIÓN.....	56
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	67
4.5.1	Comprobación de Hipótesis Específica 1 .....	67
4.5.2	Cuadro de frecuencia de la relación de total de datos esperados antes y después del modelo.....	68
4.5.3	Comprobación de la hipótesis específica 2 .....	69
4.5.4	Comprobación de la hipótesis específica 3 .....	71
	CAPÍTULO V.....	72
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1	CONCLUSIONES .....	72
5.2	RECOMENDACIONES.....	73
	BIBLIOGRAFÍA .....	74
	WEBGRAFIA.....	76
	ANEXOS .....	78

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2. 1 Población de la empresa LABCESTTA .....	35
Cuadro N° 3. 1 Operatividad de la propuesta .....	40
Cuadro N° 4. 1 Elementos de la misión.....	43
Cuadro N° 4. 2 Elementos de la visión de la empresa .....	44
Cuadro N° 4. 3 Foda Administrativo .....	46
Cuadro N° 4. 4 Foda área contable .....	48
Cuadro N° 4. 5 Flujo grama de la Empresa. ....	52
Cuadro N° 4. 6 Flujo grama del proceso de compra – departamento de contabilidad. ...	53
Cuadro N° 4. 7 Flujo grama del proceso de venta – departamento de contabilidad.....	55
Cuadro N° 4. 8 Ficha de observación .....	57
Cuadro N° 4. 9 Leyes y normas que regulan el funcionamiento de la empresa .....	59
Cuadro N° 4. 10 Conocimiento de misión, visión y objetivos de la empresa .....	60
Cuadro N° 4. 11 Conocimientos de funciones y responsabilidades .....	61
Cuadro N° 4. 12 Existencia de manual de funciones.....	62
Cuadro N° 4. 13 Existencia de manual de procedimientos.....	63
Cuadro N° 4. 14 Existe presión interna durante sus actividades .....	64
Cuadro N° 4. 15 Buena comunicación con el nivel ejecutivo .....	65
Cuadro N° 4. 16 El trabajo que realiza es de acuerdo al nivel académico. ....	66
Cuadro N° 4. 17 Frecuencia de procesos antes de la aplicación del modelo.....	67
Cuadro N° 4. 18 Relación de datos esperados antes y después del modelo .....	68
Cuadro N° 4. 19 Flujo grama del proceso de compra – nuevo modelo.....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. 1 Fases del proceso administrativo .....	10
Gráfico N° 1. 2 Desarrollo del modelo de gestión administrativa.....	23
Gráfico N° 1. 3 Elementos de gestión de control .....	25
Gráfico N° 1. 4 Criterios para el diseño de un diagrama de flujo.....	29
Gráfico N° 1. 5 Simbología del flujo grama.....	30
Gráfico N° 4. 1 Leyes y normas que regulan el funcionamiento de la empresa.....	59
Gráfico N° 4. 2 Conocimiento de misión, visión y objetivos .....	60
Gráfico N° 4. 3 Conocimiento de funciones y responsabilidades .....	61
Gráfico N° 4. 4 Existencia de manual de funciones .....	62
Gráfico N° 4. 5 Existencia de manual de procedimientos .....	63
Gráfico N° 4. 6 Existe presión interna durante sus actividades.....	64
Gráfico N° 4. 7 Buena comunicación con el nivel ejecutivo.....	65
Gráfico N° 4. 8 El trabajo que se realiza es de acuerdo al perfil académico.....	66

## RESUMEN

La presente investigación tiene como título **ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LABCESTTA UBICADO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL PERÍODO MARZO – DICIEMBRE DEL 2013**, la misma que se realiza de acuerdo a las fases del proceso administrativo la cual analiza a la empresa.

Las empresas en la actualidad necesitan utilizar técnicas de la administración, que generen estabilidad, la empresa LABCESTTA tiene un adecuado nivel competitivo dentro del mercado de servicios, pero para seguir manteniendo un rendimiento óptimo es necesario evaluar la situación de la empresa a través de la utilización de métodos y técnicas que nos permitan obtener información confiable.

La investigación que realizamos es deductiva, ya que partimos de lo general a lo particular, utilizamos las técnicas de entrevista y observación para el levantamiento de información, trabajamos con una población de 41 personas.

La estructura del trabajo de investigación se inspiró de un diagnóstico situacional del Área de contabilidad. Como resultado del levantamiento de información se pudo determinar que es una empresa estable, pero se ve amenazada por decisiones administrativas erróneas. Continuando con el proceso se elaboró los lineamientos para desarrollar el Modelo de Gestión Administrativa.

Al aplicar el modelo de gestión propuesto se evidencia mejoras en varios aspectos como la comunicación interna, la certeza de delegar responsabilidad, optimizando tiempos y procesos.

## **ABSTRACT**

This research is entitled DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A MODEL OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE COMPANY LOCATED IN THE CITY LABCESTTA Riobamba Chimborazo province AND ITS IMPACT ON THE OPTIMIZATION OF ADMINISTRATIVE PROCEEDINGS IN THE PERIOD JANUARY - DECEMBER 2013 the same as is done according to the phases of the administrative process which analyzes the company.

Businesses today need to use management techniques that generate stability in the company's laboratory and environmental technology transfer center has an adequate level of competition in the services market, but continued maintaining optimal performance is necessary to assess the situation the company through the use of methods and techniques that allow us to obtain reliable information.

Our research is deductive, since we start from the general to the particular, used the interview and observation techniques for gathering information, we work with a population of 41 people.

The structure of the research was inspired by a situational analysis of the accounting area. As a result of information gathering I can determine that it is a stable company, but is threatened by erroneous administrative decisions. Continuing the process was developed guidelines for developing the administrative management model.

By applying the proposed management model improvements evidenced in various aspects such as internal communication, delegate certain responsibility, optimizing time and processes.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada en la empresa LABCESTTA, en el departamento de contabilidad, la cual se encuentra ubicada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Durante el desarrollo del proyecto son muchas variables y factores que se manejan durante el desarrollo y la ejecución del mismo, con más razón cuando se tiene que administrar y controlar de forma paralela todos los procesos administrativos que se maneja dentro de la empresa, lo cual resulta difícil si no disponemos de una herramienta o guía, que contribuya de manera óptima dentro del desempeño eficiente y efectivo en la gestión de la organización.

En el trabajo desarrollado se presenta el estudio que permitió elaborar el diseño de un modelo de gestión administrativa, el cual es de gran importancia ya que nos admitió disponer y organizar información efectiva y oportuna para la toma de decisiones, con el fin de optimizar procesos y mejorar la situación económica y financiera.

El estudio desarrollado consistió en realizar búsqueda de información, medir y analizar procesos, citar referencias bibliográficas que sirven de base para la elaboración del proyecto, se define también el área y el proceso que cumple, midiendo tiempos, recurso humano y la competencia de cada uno.

El trabajo se lo realiza en capítulos. El capítulo I busca investigaciones anteriores referentes al tema, enlaza las bases teóricas sobre las cuales se forma el desarrollo y aplicación de la propuesta, también mencionaremos la situación administrativa en vista de la necesidad para desarrollar la propuesta.

El capítulo II define la metodología a utilizarse y determina que instrumentos de recolección serán necesarios utilizar durante en el proceso. Para conocer el estado administrativo de la empresa LABCESTTA se utilizó la técnica de observación y se

levanto encuestas en cada unidad para conocer de forma general todos los procesos, luego con mayor énfasis se los realizara en el área contable.

En el capítulo III se diseño el esquema del modelo de gestión propuesto el cual se basó en el proceso administrativo, ahí empezamos aplicar la optimización de tiempos en procesos de los áreas de acuerdo los resultados obtenidos en el capítulo anterior. En el área contable podemos ver observar que en los trámites que se realiza podemos mejorar los tiempos y de esta forma agilizar los trámites.

En el capítulo IV se realizó una encuesta al personal que labora en el área contable y a los propietarios de la empresa al igual que se realizó fichas de observación de cómo se mejoró los tiempos.

Se puede concluir que la aplicación del modelo de gestión administrativa en la empresa LABCESTTA y la optimización en los procesos administrativos fue positiva en virtud que se logró mejorar los procesos administrativos en tiempo y recurso.

En el capítulo V enunciaremos las conclusiones obtenidas en la investigación y las recomendaciones que se sugiere a la empresa.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Existen varias tesis que han tratado tema de los modelos de gestión administrativa entre ellas mencionamos:

- Edgar Oswaldo Bermeo Rodríguez (RODRIGUEZ, 2013) elaboró el proyecto con tema: “Diseño de un modelo de gestión administrativa para los negocios de tipo comercial de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012”, a través del cual busca dotar a los negocios comerciales de la zona una herramienta que permita la sobrevivencia y recuperación de la microempresas.

En el desarrollo del proyecto el autor propone una investigación documental que incide en la formulación teórica, conceptualización e interpretación de modelos guiándose en el proceso administrativo ya conocido: planificar, organizar, dirigir y controlar. Brindando pautas para un direccionamiento estratégico, con el fin de obtener una adecuada gestión administrativa apoyada en soportes que permiten verificar en todo momento la situación.

- Saúl Fernando Benítez Vega (Vega Benitez, 2012) elaboró el proyecto con tema: “Modelo de gestión administrativa para promover el crecimiento de la empresa Propanor de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura”, el cual busca entrar en el mercado local a través de la aplicación correcta de su gestión administrativa como sabemos, de esta manera tomar decisiones que permitan crecer financieramente la organización.
- Diana Victoria Montufar Palacios (Montufar Palacios, 2010), elaboró un proyecto con tema: “Diseño de modelo de gestión administrativa, financiera y contable para las instituciones salesianas caso: Colegio Técnico Salesiano Don Bosco” el cual investigo

sobre controles de las cuentas de balance, además de aquellas que intervienen en los procesos y procedimientos.

En el desarrollo del proyecto la autora propone una investigación descriptiva, documental la cual va a interpretar modelos administrativos, aportando a la mejora de los manejos contables del Colegio Técnico Salesiano Don Bosco.

Las investigaciones mencionadas en la parte superior son complementarias al proyecto, no son iguales, por motivo del cual el trabajo investigativo es íntegro.

## **1.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.1.1 Fundamentación Filosófica**

La filosofía es una combinación de creencias y de prácticas destinadas a lograr una mejor ejecución e integración de los actores participantes en los eventos administrativos. (Gonzales, 2001)

El estudio de la administración de organizaciones es un campo apasionante por su profundidad y magnitud de aspectos, enfoques y relaciones con otras disciplinas. (Robles & Alcérrea, 2000)

La filosofía sigue siendo una disciplina que puede orientar adecuadamente a los empresarios en su actividad propia, para construir una sociedad en la cual, aparte de satisfacer las inquietudes de quienes participamos de la civilización tecnificada, puedan contribuir a crear un mundo con mejores relaciones del hombre consigo mismo, con la sociedad en la que vive y con el mundo natural que lo rodea. (Ibarguengoitia, 2005)

La investigación se fundamenta filosóficamente, a través del estudio del modelo de gestión administrativa podemos orientar adecuadamente a los empresarios en las

actividades que realizan. Si tenemos la visión clara de la situación de la empresa podemos tomar decisiones claras y precisas.

**Confucio**, Filósofo, el cual proporciona una serie de reglas para la Administración pública, el cual recomendó lo siguiente:

- a. Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
- b. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo.
- c. Los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresadas y capaces.

### **1.1.2 Fundamentación Epistemológica**

Como menciona Lenk “La epistemología es una disciplina filosófica básica que investiga los métodos de formación y aplicación, de corroboración y evaluación de las teorías y conceptos científicos”. (Iglesias, s.f.), una vez mencionado el valor de la fundamentación filosóficas y la epistemológica podemos darnos cuenta con son términos muy cercanos debido a que los dos no hablan de cualquier forma de conocimiento, mencionan lo que hoy entendemos como ciencia. El trabajo investigativo que realizamos se procede a investigar fundamentos teóricos que se las revisara, estudiara y analizara con el objetivo de proponer el modelo de gestión administrativa que más se ajuste en la empresa LABCESTTA.

### **Precursores de la gestión administrativa**

**Adam Smith**, anuncio el principio de la división del trabajo considerando necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

**Henry Metcalfe**, implantó nuevas técnicas de control administrativo la cual la dio a conocer en 1881, insiste en que toda la autoridad debía provenir de una sola fuente, con un flujo de información detallada concerniente a gastos y logros.

**Frederick Taylor**, se lo considera padre de la administración científica; Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden, además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

**Principios administrativos de Henry Fayol**, elaboró los principios que son la base de la organización y que todavía tienen vigencia los cuales son:

- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses particulares
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad personal
- Iniciativa
- Unión de personal
- Remuneración
- División del trabajo

**Principios administrativos de George Terry.** Planteo algunos principios que aportan al fundamento de la administración, los cuales son:

- Empleo de la investigación.
- Principio de la planeación
- Principios de la organización
- De la ejecución, comprende la disciplina la comunicación de las ordenes, incentivos económicos.
- La dirección
- El control.

Todavía se siguen estudiando los principios de Taylor y de Fayol, lo cual se convierten en un aporte significativo en la investigación, es necesario analizar otros principios administrativos para ver cuáles son los que se adaptan a la realidad de nuestro proyecto investigativo.

### **1.1.3 Fundamentación Axiológica**

Según Marshall quien utilizo por primera vez el termino menciona que la palabra proviene del griego axis que significa *valioso* y logos que significa “tratado” (Marshall, 1906). Es decir la axiología es parte de la filosofía que estudia los valores, con el objeto de formular una teoría que permita explicar la exigencia y la vigencia de todo el mundo de producción humana que tiene importancia definitiva para la vida del hombre y su desarrollo.

Haciendo referencia a los principios y valores de los diferentes filósofos, la presente investigación se basa en:

- Ética
- Honestidad
- Integridad

- Respeto
- Transparencia
- Confiabilidad

El proyecto está elaborado con los valores mencionados anteriormente, puesto que el investigador no se conformó con saber, sino que asumió el compromiso de generar un cambio eficaz tomando en cuenta el contexto en el que se desarrolló el problema, respetando los valores éticos, morales y políticos de las personas.

#### **1.1.4 Fundamentación Psicológica**

Dentro del estudio investigativo del presente trabajo busca solucionar problemas laborales en el área afectada, se analizara un poco de psicología en virtud que es necesario analizar el personal con el que cuenta el laboratorio. En virtud de lo mencionado se toma como referencia a la psicología como: La ciencia que estudia las funciones psicológicas, como la atención, la percepción, la memoria, el pensamiento, la inteligencia, el lenguaje y el aprendizaje. (Malena, 2007)

#### **1.1.5 Fundamentación Social**

Las Ciencias Sociales agrupan todas las disciplinas científicas cuyo objeto de estudio está vinculado a las actividades y el comportamiento de los seres humanos. Por lo tanto, analiza manifestaciones de sociedad, tanto materiales como simbólicas. (Definicion.de, 2015)

Según James Coleman (Coleman, 2011), la teoría social es rigurosa desde la perspectiva de acción racional, es decir la conducta de un sistema social desde sus tres componentes:

1. Una relación de lo macro a lo micro, es decir desde las estructuras y las instituciones de las normas sociales y los valores.
2. Acción individual; entendida como maximación de la utilidad.

3. Relación de lo micro a lo macro, basadas en las reglas de acciones interdependientes.
4. Las acciones, decisiones y comportamiento que se generó en una empresa debe estar sistematizado bajo normas y principios éticos con el fin de tener eficiencia en los procesos.

#### **1.1.6 Fundamentación legal**

El estudio se fundamenta en los siguientes artículos contemplados de la Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art 23. Numeral 16, la libertad de empresas como un derecho civil de las personas.

Art. 3, numeral 4, establece como un deber del estado “preservar el crecimiento sustentable de la economía, y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo”; en el numeral 5 indica como objetivo del Estado es “erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural de sus habitantes”.

Art. 243, numeral 3, menciona al objetivo de la economía como “el incremento y la diversificación de la producción orientada a la oferta de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del mercado interno”.

La actividad empresarial está garantizada por el máximo nivel legal que es la Constitución de la República del Ecuador, como en el art. 320 establece que la producción en cualquiera de sus formas, se sujeta a normas de calidad y principios; sostenibilidad; productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. A este artículo lo podemos interpretar en el caso de servicios como la necesidad de producir el resultado con trabajo de calidad, cumplir con todas las obligaciones laborales que establece la ley.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para toda investigación es un componente básico la elaboración del Marco teórico, debido a que su función es organizar y precisar las ideas y conceptos con el propósito de que sean útiles al momento de aplicarlos y convertirlos en acciones específicas, podríamos decir también que es la descripción de los elementos que planteamos en la investigación que me va a permitir fundamentar el proceso de conocimiento. Por lo tanto concebir la fundamentación del presente trabajo de investigación no es sencillo debido a que tenemos que mencionar variables muy importantes para sustentar, precisar y concretar el proceso de conocimiento. La base de todo modelo es estudiar el proceso administrativo según (Monteserrat, s.f.) es “un conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral” según el autor cuando se administra existen dos fases: una estructural la cual determina la forma de obtenerlos, y la otra operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Una vez mencionado lo que aborda el proceso administrativo iniciaremos con el estudio de algunas variables necesarias para concebir la fundamentación teórica de la investigación.

### **1.2.1 ADMINISTRACIÓN.**

La administración es un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. (Merlano, 2009)

Según (Monteserrat, s.f.) Administración se la define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización con el propósito de alcanzar las metas establecidas. Estos procesos se los debe llevar a cabo

para provechar los recursos humanos, tecnológicos, materiales, económicos con los que la empresa cuenta.

Para profundizar el conocimiento de estos procesos se menciona a cada uno de ellos, con la finalidad de ir concertando a los requerimientos de nuestra investigación, el objetivo es optimizar los procesos administrativos de las áreas afectadas, a través del correcto cumplimiento de las 4 funciones administrativas podremos mejorar y optimizar recursos.

Entorno a estas funciones se va a organizar los conocimientos que se encuentran durante el proceso de la investigación, es por ello que los conceptos, teorías, principios y técnicas de la administración se agrupan en las funciones.

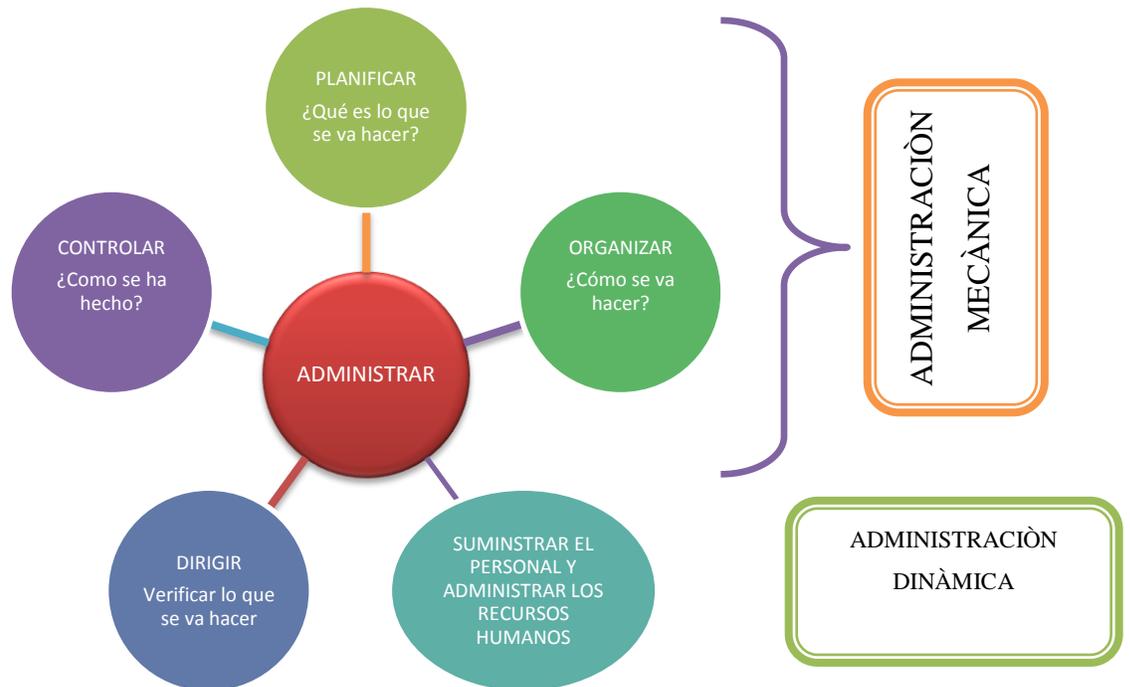
#### **1.2.1.1 Fases del proceso administrativo**

Para (Merlano, 2009) el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que interrelaciona y forman un proceso integral. Las fases del proceso administrativo son: Planificar, organizar, dirigir y controlar, a cada etapa se responde seis preguntas fundamentales:

Para (Welsch, 1990) la administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales.

El autor menciona 5 funciones esenciales en las cuales tenemos: Planificación, organizar, Suministrar el personal y administrar los recursos humanos, dirigir y controlar.

**Gráfico N° 1. 1 Fases del proceso administrativo**



Fuente: <http://www.angelfire.com/>  
Elaborado por: Jessica Cajas

Para (Velasategui W. , 2011) existen dos grupos en el proceso administrativo en el cual agrupa las 4 fases, a estas se las llama: estructura o mecánica y operativa o dinámica.

Para el autor la estructura o mecánica es donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos; y la operativa o dinámica es en la que se ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

### **1.2.1.2 Planificación**

Esta fase es de gran importancia pues define una dirección, ya que precisa los objetivos y metas que la empresa plantea, estableciendo estrategias para alcanzar las metas propuestas y desarrolló de planes para coordinar las actividades, de esta manera vamos a

reducir los impactos que genera los cambios en el caso que se requiera, minimizando los tiempos y materiales, estableciendo nuevos criterios.

En la planificación debemos realizarnos varias preguntas como ¿Qué debemos hacer?, y ¿Cómo lo vamos hacer?, hay que tener claro cuáles son las metas de la organización a largo plazo, los objetivos a formular a corto plazo y las estrategias necesarias para poder llegar a lo propuesto. Con toda la información clara se inicia a formular nuestra planeación.

Planificar es importante ya que nos permite enfocar mejor los recursos, reducir los niveles de incertidumbre ya que tenemos una visión clara de a dónde queremos llegar, nos ayuda a que la toma de decisiones sea más certera y nos permite hacer frente a las contingencias que se presentan. (Velasgui W. , 2011).

James Evans (Evans & Linsay, 2008) menciona los siguientes elementos de la planificación:

- Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidad de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- La investigación aplicada a la planeación: consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos: representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Las estrategias: cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas: son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

- Programas: son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todo aquellos eventos involucrados en su consecución.
- Presupuesto: son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización del plan.
- Procedimientos: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguir en la realización de un trabajo repetitivo.

### **1.2.1.3 Características de la planeación.**

Es posible y esencial la planeación al examinar sus cuatro características principales: (Universidad Francisco Gavidia, s.f.)

- La unidad: Todos los planes se realizan simultáneamente en una empresa, a pesar de tener cada uno de ellos propios objetivos deberán ser congruentes en sus fines y en sus medios de tal manera que pueden ingresarse y coordinarse para formar un solo plan general.
- Continuidad: La planeación es una actividad de los administradores que nunca termina.
- La precisión: Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la imprevisión y haciendo énfasis en la elaboración de planes desarrollados.
- La penetrabilidad: La planeación no es una función exclusiva de los niveles jerárquicos superiores más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo.

El proceso de planeación depende de las características particulares de cada organización, existen tres perspectivas básicas comunes (Hax & Majluf, 2008):

- Estrategia Corporativa de negocios y funciones.

- Estrategias para el liderazgo competitivo
- Estrategia para la visión de resultados

#### **1.2.1.4 Organizar**

Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo (Teny, 1984)

Existen 2 etapas de la organización: división de trabajo, Coordinación:

**División de trabajo:** podemos decir que es la delimitación de las actividades con el propósito de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y menor esfuerzo, dando lugar a que el trabajo sea especializado y se lo pueda ir perfeccionando poco a poco.

**Coordinación:** es sincronizar las actividades a través de una buena línea de comunicación, esta debe ser fluida y se debe integrar la combinación de esfuerzos del equipo de trabajo.

El propósito de la organización es permitir la obtención de los objetivos de la empresa, de esta forma eliminando que los trabajos se dupliquen, mejorando los canales de comunicación.

#### **1.2.1.5 Dirigir**

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuya a las metas de la organización y del equipo de trabajo, esta función implica mandar, influir, motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. (Prisma, 2007).

La dirección es trascendental en todo proceso administrativo porque:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- Dirigir eficientemente es preciso en la moral de los empleados y por ende en la productividad.
- El logro de los objetivos se define por la calidad de dirección que se realizó.
- A través de la dirección establecemos la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Al momento que iniciamos el procesos de dirigir cruzamos varias etapas, entre ellas tenemos la toma de decisiones, definición y análisis de problemas, evaluación y elección de las alternativas que tenemos, estudiando las ventajas y desventajas de llevar a cabo la solución, aplicar la decisión tomada la cual debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

- Integración, es decir el hombre adecuado en el puesto adecuado.
- Motivación, es una labor importante ya a través de ella logramos la ejecución del trabajo dirigido.
- Comunicación, debe ser clara y fluir en varias direcciones. Supervisión y liderazgo, el cual consiste en vigilar y guiar al recurso humano de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

#### **1.2.1.6 Control**

Es un proceso que determina el plan que se está llevando a cabo, con el fin de reducir errores estableciendo medidas correctivas en el momento oportuno, con el fin evitar desviaciones en el proceso de ejecución. (Crespo & López, 2003)

Como elementos de control tenemos los siguientes:

- Establecimiento de estándares, es decir la aplicación de una unidad de medida que servirá como modelo en lo cual se efectuara el control.
- Medición de resultados
- Corrección: la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación: el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y control.

La importancia del control es trascendental ya que establece medidas correctivas en el caso que lo requiera, el cual nos lleva a reducir costos y optimizar tiempos llevándonos a lograr una productividad en la organización; así cumpliendo el propósito que es garantizar que el plan en ejecución tenga éxito.

La función de controlar los planes trazados consta de cuatro pasos básicos, los cuales garantizaran el éxito del trabajo realizado entre ellos tenemos el de señalar los niveles cumplidos, establecer los niveles que se va a aceptar en cada proceso como requerimiento mínimo, revisar el desempeño regularmente y así podemos determinar si existe alguna variación durante el proceso de ejecución con el fin de reducir errores a través de la toma de decisión oportuna.

### **1.2.1.7 Elementos de la administración**

Son básicos en la administración ya que son las herramientas con que trabaja el gerente de una empresa. Los elementos de la administración son: Recursos humanos. Técnicos, Materiales y recursos financieros. (Universidad Francisco Gavidia, s.f.)

1. **Recurso Humano:** Son los elementos eminentemente activos de la empresa, para realizar una administración eficiente. Existen diferentes clasificaciones de los recursos humanos como son:

- Obreros, aquellos cuyo trabajo es manual.
- Empleados, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.
- Supervisores, cuya misión es procurar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señaladas.
- Técnicos, las personas que son base a un conjunto de reglas y principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.
- Altos ejecutivos, aquellos en quienes predominan la función administrativa sobre la técnica.

2. **Recurso Material:** Todo aquello que es tangible, para ellos existe una clasificación:

- Edificios e instalaciones
- Maquinaria y equipos
- Materias primas.

3. **Recurso técnico:** Aquellos que permiten el desarrollo de las actividades con mayor eficiencia y son considerados los bienes inmateriales de la empresa. Existe una clasificación de estos recursos.

- Métodos, son planes que indican cómo realizar la operación del procedimiento.
- Sistema, Son relaciones estables en que deben coordinarse las diversas actividades y personas.
- Recursos Financieros: Son los medios o fondos de efectivo y capital necesarios para que opere un ente económico o una empresa particular, para ellos existe una clasificación:
  - Préstamos a corto plazo: son los préstamos otorgados para un periodo de hasta un año y se emplean para financiar el activo circulante.
  - Préstamos a mediano plazo: son los préstamos otorgados para un periodo de tres a cinco años.

- Préstamos a largo plazo: son los préstamos otorgados para un periodo mayor a cinco años.
- Capital propio: Esta fondo por los recursos aportados, por los propietarios y accionistas, en metálico o en especie al nacer la sociedad o empresa individual, o por las utilidades generadas en la actividad de la propia empresa y que figuren como reserva.

## **1.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

En cualquier tipo de negocios la gestión administrativa es uno de los temas más importantes, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la misma. La voluntad de mejorar el rendimiento de la organización se deriva de la necesidad de optimizar los procesos de esta manera disminuir costos, de modo que nos permita alcanzar un óptimo desempeño laboral mejorando los procesos en tiempos y optimizando recursos.

La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Muñiz, 2012)

Es el conjunto de actividades orientadas a coordinar los recursos disponibles para conseguir los objetivos preestablecidos por la empresa. (Vanegas, 2003)

### **1.2.2.1 Origen y evolución de la gestión administrativa**

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto, por lo tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

### **1.2.2.2 Gestión administrativa en la edad antigua**

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha existido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y ejecutarlas.

En Egipto existió un sistema administrativo amplio con la economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y en la compulsión. Esta administración se caracterizó por la centralización.

### **1.2.2.3 Administración en la edad media**

Durante los últimos años del imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupan muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la edad media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenciaron de las formas administrativas que habían existido anteriormente.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la iglesia Católica.

En esta época la administración recibe un gran impulso cuando surge en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

### **1.2.2.4 Administración en la edad moderna**

Al inicio de esta época surge en Prusia y Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época. Para algunos tratadistas estos son los pioneros en el estudio científico de la administración pública.

A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos. (Calix, 2011)

### **1.2.3 OBJETIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La aplicación de un modelo de Gestión administrativa espera cumplir los siguientes objetivos.

- Optimizar los procesos, obteniendo de esta forma un trabajo eficaz en menor tiempo
- Mejorar el producto final
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos de tal manera que se facilite la toma de decisiones.
- Utilización de nuevas tecnologías para mejorar los resultados finales.

Al momento que incorporemos un modelo de gestión administrativa, se requiere una evaluación interna preliminar y exhaustiva de la situación actual del laboratorio, de tal forma poder tener conocimiento de todos y cada uno de los procesos administrativos que se desarrollan dentro de la empresa LABCESTTA y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material.

#### **1.2.3.1 Propósitos de la gestión administrativa**

- Gestionar el sistema de información de procesos
- Detectar y anticipar las necesidades de la empresa y a su vez buscar soluciones que le permita ser más productiva.

- Dar soporte en la planificación y el control de actividades dentro de la empresa.

### **1.2.3.2 Importancia de la Gestión Administrativa**

El rol que desempeña la gestión administrativa es de gran importancia pues de su eficiencia, la forma de dirigir las habilidades y estrategias que se plantee dependerá la obtención de buenos resultados, la empresa está organizada en su estructura de una manera adecuada que permite que cada función administrativa cuente con colaboradores de aporten a mejorar los procesos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los procesos que se desarrolla.

Viéndolo desde el enfoque actual, el éxito de las empresas está dado por la formación de equipos de trabajo y la capacidad que tiene los miembros de la organización de adaptarse a cambios. Aquí también cabe mencionar que se debe considerar las competencias individuales de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo como por ejemplo: la iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad, influencia, la capacidad que tienen para liderar, confianza en sí mismo.

### **1.2.3.3 Elementos de la Gestión Administrativa**

Para obtener una eficiente gestión administrativa es necesario considerar los siguientes elementos.

- **Competitividad:** podríamos decir que es la combinación de dos elementos, el deseo de competir y la capacidad de hacerlo.
- **Productividad:** es la relación de lo que se ha producido con respecto al recurso humano empleado.

- **Planeación Estratégica:** es aquella que nos asegura la utilidad de la organización en el futuro, manteniendo una relación eficaz entre los objetivos, el recurso de la empresa y la forma de afrontar los cambios a los que se encuentre sujeta.
- **Eficiencia empresarial:** logramos a través de la implementación de nuevos enfoques de gestión, la aplicación de procesos de mejora continua y la evaluación periódica de los indicadores adecuados.

#### 1.2.3.4 **Etapas de un modelo de Gestión Administrativa.**

Al momento de elaborar un modelo de Gestión Administrativa, es muy evidente que se involucra diversas etapas a desarrollar de forma sistemática: mencionaremos las siguientes:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada unidad administrativa así como las interrelaciones y los flujos de información entre cada uno.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar las entidades con las que interactúa la organización.
- **Identificación de los procesos:** establecer los circuitos funcionales de cada proceso.

En esta etapa se requiere de una intensa colaboración del personal que labora en cada área y lleva cada proceso, ya que así nos permitirá identificar los puntos débiles y las etapas que se produce de un uso excesivo de recursos. Para que el modelo de gestión administrativa sea exitoso se debe analizar la organización y los procesos profundamente.

### 1.2.3.5 Aplicación de un modelo de gestión administrativa.

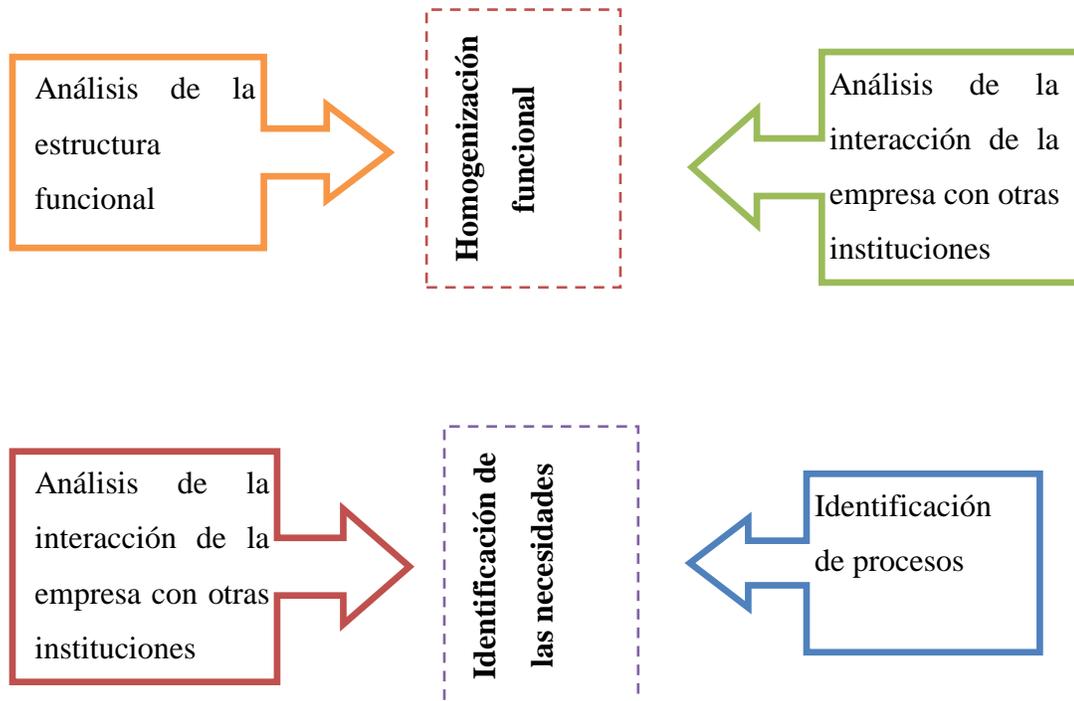
Una vez obtenidos los datos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para implementar el Modelo de gestión Administrativa.

- **Homogenización funcional:** identificar las funciones similares, de tal modo que se evite repetir es trabajo que provocan uso extra del recurso.
- **Identificación de necesidades de información:** identificando las necesidades de las áreas estudiadas. A través de este proceso podemos dar definiciones de cada espacio, proceso que se realiza en cada área del laboratorio, que será la base para implementar el modelo de Gestión Administrativa.
- **Definición de ajuste de funcionales:** se verificara y realizara las modificaciones necesarias para mejorar la estructura funcional más adecuada, de esta forma optimizar recursos.
- **Definición de herramientas de gestión:** se definirán que herramientas serán necesarias utilizar para cubrir las necesidades identificadas, proporcionar los medios más eficaces para el desarrollo de cada proceso.
- **Definición del Modelo:** se definirá el modelo a través de realizar u n conjunto de todos las áreas así como se interrelacionan entre los mismos.

### 1.2.3.6 Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa

Como sabemos el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa está formado por diversas etapas las cuales las mencionamos con anterioridad, a continuación realizaremos una ilustración grafica que nos permita tener una idea más clara:

**Gráfico N° 1. 2** Desarrollo del modelo de gestión administrativa



Fuente: [www.wisis.ufg.edu.sv](http://www.wisis.ufg.edu.sv)  
Elaborado por: Jessica Cajas

#### 1.2.4 CONTROL DE GESTIÓN

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

##### 1.2.4.1 Objetivos del control de gestión

- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.

- Delegar responsabilidades a los trabajadores mediante el planteamiento de objetivos y posteriormente la verificación de los mismos.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información
- Controlar y evaluar la evolución de la empresa desde el punto de vista del mejoramiento de los procesos.
- Medir la eficacia de la gestión de cada unidad

#### **1.2.4.2 Factores que afectan el control de gestión**

Los factores que influyen en el control de gestión de una organización tenemos los siguientes:

##### **Factores Internos**

- Organización jerárquica de la empresa
- Forma en la que se dirige la organización
- Como se maneja el sistema de información.

##### **Factores Externos**

- La competencia, la cual nos lleva a optar por estrategias innovadoras
- La legislación actual que se aplica en el país
- La utilización de nuevas tecnologías que se utiliza.

#### **1.2.4.3 Factores que influyen sobre el control de gestión**

Los factores que influyen al momento de realizar el control de gestión pueden ser varios mencionaremos algunos:

El entorno laboral tiene mucha incidencia al momento de desempeñar las labores, el poder de adaptación que tenga el personal puede ser clava para el desarrollo de la organización.

El tamaño y la cultura de la empresa están directamente relacionados ya que en medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización debido a que existe cantidad de información la cual puede afectar al momento de tomar decisiones.

#### 1.2.4.4 Elementos de control de gestión

Planificación: es decir adelantarnos al futuro a través de un plan, buscando eliminar los niveles de riesgo e incertidumbre que se genera al momento de dirigir una empresa. La planificación está vinculada a largo plazo y con la gestión corriente.

Presupuesto: consiste en determinar de forma exacta los objetivos, concretando cuantías y responsabilidades, está más vinculado con el corto plazo.

Gráfico N° 1. 3 Elementos de gestión de control



Fuente: <http://www.google.com/imgres>

### **1.2.5 PROCESOS**

Las organizaciones independientemente de su tamaño y de su actividad, se enfrentan a mercados competitivos en los cuales buscan la satisfacción de sus clientes de esta manera llegando a obtener la eficiencia económica por las actividades que realiza.

Podemos decir que un proceso es un conjunto de actividades sistematizadas entre sí, que partiendo de uno o más inputs o entradas los transforma generando un output o resultado.

Por lo tanto toda organización se la puede considerar como un sistema de procesos, en nuestra caso la empresa LABCESTTA cumple con una serie de procesos relacionados entre sí, lo que buena parte de los inputs son generados por proveedores internos, y cuyos resultados con mucha frecuencia van dirigidos hacia los clientes también internos. Los procesos se los puede realizar por una sola persona, o por varias, así como también en un solo departamento o con relación de otras áreas.

#### **1.2.5.1 Características de los procesos**

Hablamos realmente de procesos si cumple las siguientes condiciones:

- Podemos describir las entradas y salidas
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales
- Los procesos son capaces de cruzar horizontal y verticalmente
- Se los debe manejar bajo tiempos
- Se habla de metas y fines.

#### **1.2.5.2 Modelado de procesos**

Con gran frecuencia los sistemas (conjunto de procesos y subprocesos) son difíciles de comprender debido a que son amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de

contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, los cuales dificultan obtener resultados eficientes.

Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él; cuando modelamos un proceso con la ayuda de representaciones gráficas llamadas diagramas de procesos, podemos apreciar con facilidad las relaciones que existen entre las distintas actividades, podemos analizar la actividad, definir tiempos y responsables, concretar puntos de contacto con otros procesos, así como también podemos identificar los subprocesos existentes dentro del sistema; con el desarrollo de la representación gráfica podemos identificar claramente los problemas existentes dando oportunidad a proponer acciones de mejora.

### **1.2.5.3 Diagramas de procesos o flujo gramas**

Llamada también flujo gramación, es una herramienta que utilizamos para abreviar el registro de los sistemas, el cual nos es de gran utilidad para registrar los procesos que se manejan en el área contable, en especial si los sistemas son extensos.

Este debe estar elaborado correctamente para que sea fácil de entender y proporcionar una información general del sistema que se diagrama.

Los flujo gramas deben ser elaborados en hojas amplias de papel cuadriculado, debido a que nos ayuda a obtener trazos claros y exactos de los símbolos y conectores.

### **1.2.5.4 Construcción de los diagramas**

La construcción de los diagramas de flujo implica la consideración de una serie de pasos, mismos que sirven de guía para su diseño (Mideplan, 2009):

- Conformer un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.

- Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quien lo empleara ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
- Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo del uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.
- Una vez que se han delimitado los procedimientos, se procede a la identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico.
- Al realizar la ubicación de los procesos de deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta. La presentación de las dos ramas posibles SI o NO.

#### **1.2.5.5 Criterios para el diseño de los diagramas de flujo**

Al momento de elaborar un diagrama de flujo es necesario considerar los siguientes criterios:

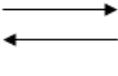
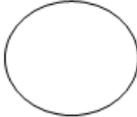
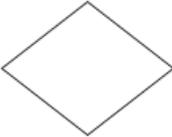
## Gráfico N° 1. 4 Criterios para el diseño de un diagrama de flujo



Fuente: <http://documentos.mideplan.go.cr>  
Elaborado por: Jessica Cajas

### 1.2.5.6 Símbolos claves del flujo grama

Gráfico N° 1. 5 Simbología del flujo grama.

<b>Símbolos</b>	<b>Nombre</b>	<b>Explicación</b>
	Línea de flujo (Conexiones de Pasos o flechas).	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los Símbolos.
	Terminador (Comienzo o final de procesos)	En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Proceso (actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el Proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.
	Conector (Conexión con Otro procesos)	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el Proceso principal.
	Datos. Entrada/salida (Información de Apoyo)	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla)
	Decisión (Decisión/ Bifurcación)	Indicamos puntos en que se toman decisiones: Sí o no, abierto/cerrado.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.

Fuente: [www.monografías.com](http://www.monografías.com)  
Elaborado por: Jessica Cajas

## CAPÍTULO II

### 2 METODOLOGÍA

#### 2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es exploratoria y de campo debido a que implementamos los procesos administrativos en el departamento contable de la empresa LABCESTTA, con el fin de optimizar los procesos administrativos.

Para la ejecución del estudio se coordinó con los directivos de la empresa, el diagnóstico de la empresa y el estudio se los realizó con todo el personal que labora en la organización, quienes colaboraron con la información necesaria para continuar con el desarrollo.

#### 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### 2.2.1 Por el propósito:

Por el propósito de la investigación es:

- **Cualitativa:** en virtud que valora las opiniones de cada miembro de la organización, los criterios y la información emitida en la elaboración de los flujos gramas.

##### 2.2.2 Por el lugar:

- **Bibliográfica:** en virtud que la investigación fue tomada de bibliografías de especialidad y web gráficas que abordan los temas de la investigación, con esta información se consolidó el Marco teórico.

- **De campo:** pues la investigación se realizó en las instalaciones del laboratorio con sus trabajadores, a los cuales se les aplico entrevistas y observación para conocer la situación.

## 2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo investigativo se aplicó el método deductivo, ya que se inicio de lo general a lo particular, esto quiere decir que se acepta la información general como verdadera para luego aplicar estrategias particulares de la información obtenida y presentar una solución al problema encontrado.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícitamente dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas; cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. (Definición.de, 2008 - 2015)

El método deductivo se lo puede dividir en 3 formas (Velasategui & Vásquez, s.f.):

**Método Lógico deductivo:** es aquel en el cual se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción es doble:

Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

**Método deductivo directo:** se obtiene del juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.

**Método deductivo indirecto:** necesita de silogismos lógicos, de donde silogismos es un argumento que consta de tres proposiciones, es decir se comparan dos extremos con un

tercero para descubrir la relación entre ellos. La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión.

## 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

### 2.4.1 Técnicas para recolección de datos

Las técnicas de investigación son herramientas que nos permitieron facilitar el levantamiento de la información requerida para el desarrollo del presente trabajo se utilizó las siguientes técnicas:

**Encuesta:** esta técnica consistió en realizar a los empleados que laboran en la empresa algunas preguntas, con el fin de poder identificar el área y los procesos que se realizan en el mismo.

En el esquema de la entrevista se incluyó los siguientes pasos:

Preparación del esquema de la entrevista

- Objetivo
- Planificación de preguntas
- Materiales a utilizarse.

Una vez planificadas las preguntas, se identificó a las personas a las que vamos a entrevistar por el cargo que ocupan en la empresa. Para el desarrollo de la encuesta se tomó en cuenta lo siguiente:

- Realizar una conversación con la persona encuestada.
- Sujetarse a las preguntas planificadas
- Poner la suficiente atención a todas las respuestas que nos proporciona

- No emitimos comentarios positivos ni negativos que puedan modificar las respuestas

**Observación directa:** como se pudo determinar a través de las visitas realizadas en la empresa, existe una gran falencia de procesos en el área contable, los cuales se han podido evidenciar por la cantidad de documentos atrasados que encontramos.

#### **2.4.2 Instrumento para recolección de datos**

Se utilizó fichas de observación y se levanto encuestas las cuales se procesaron en una hoja de cálculo en Microsoft Excel, en la cual se va a analizar a través una representación gráfica, esta va a determinar el grado de concentración de las variables que estudiamos. Se realizó procedimientos estadísticos y la exposición de los resultados se siguió el siguiente proceso:

- Codificación de datos, cuadros generales de los resultados que obtuvimos después de levantar la información.
- Elaboración de un análisis cuantitativo, porcentual, gráfico y cualitativo
- Tabulación de datos, básicamente en frecuencias.

### **2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **2.5.1 Población.**

La empresa LABCESTTA está ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, está formado por 41 empleados los cuales se encuentran divididos en las siguientes áreas:

**Cuadro N° 2. 1 Población de la empresa LABCESTTA**

<b>ÁREA</b>	<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>
Ejecutivo	1
Gestión Administrativa	8
Contabilidad	4
Aguas y suelos	7
Alimentos	2
Gases	19

Fuente: LABCESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas

### **2.5.2 Muestra**

Tomando en cuenta que el personal que labora en la empresa LABCESTTA es pequeño no amerita que se realice el proceso de toma de muestra.

## **2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Para el análisis de los resultados se utilizó los resultados de los flujos gramas que contiene la información levantada de la elaboración de los mismos con los responsables de cada unidad, los cuales se procedieron a analizar e identificar las fallas existentes.

Se realizó el análisis FODA de la empresa.

## **2.7 HIPÓTESIS**

### **2.7.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo, incidirá en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.

### **2.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El diagnóstico de los procesos administrativos que se realizan actualmente en la empresa LABCESTTA, nos permitirá saber la situación actual así tener un panorama más amplio de los problemas que existen.
- La implementación un modelo de gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA, permitirá normar todos los procesos.
- La evaluación del Modelo de gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA, nos permitirá conocer la eficiencia del mismo en la administración de recursos.

## **CAPÍTULO III**

### **3 LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

#### **3.1 TEMA**

Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA

#### **3.2 PRESENTACIÓN**

Los procesos de la administración planificación, organización, Suministrar el personal y administrar los recursos humanos, dirección y control son indispensables al momento de gestionar una empresa de forma óptima y eficaz, con la base del conocimiento teórico hemos analizado la fase práctica de la empresa LABCESTTA para la cual se propone la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa, con el fin de elaborar un documento que aporte significativamente en el desarrollo del laboratorio.

El modelo de gestión administrativa que se propone constituye una guía para la empresa con el fin de sistematizar y controlar las actividades internas de la organización, esto no quiere decir que se lo debe cumplir estrictamente, este modelo deba ajustarse a las necesidades y circunstancias en las que se presente la empresa, es decir debe estar dispuesto a cambios.

Se ha cumplido el paso inicial de analizar internamente la empresa, los procesos que se cumplen, lo que evidencio a través de las entrevistas realizadas fue que el mayor problema se lo realiza en el área contable con la demora de los tramites, en virtud de esta observación se trabajó directamente en el área afectada y se evidencio que es necesario realizar algunos cambios urgentes. Se propone políticas y funciones específicas de las áreas.

### **3.3 OBJETIVOS**

1. Optimizar los procesos de gestión el departamento contable, obteniendo un trabajo eficiente y oportuno.
2. Establecer los principios, políticas de la empresa.
3. Establecer las funciones que cumple los funcionarios.
4. Definir objetivos estratégicos.

### **3.4 FUNDAMENTACIÓN**

Al modelo de gestión administrativa según Milena Florez se la define como un conjunto de acciones orientadas, a través del cumplimiento y la optimización de las funciones administrativas, buscando una mejora sustancial en los aspectos macro y micros de la organización. (Florez, 2014)

La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Muñiz, 2012)

La gestión administrativa tiene como propósito dar soporte a la planificación de las actividades, detectar y anticipar los posibles problemas existentes, con el fin de analizar la tomar decisiones desde el punto de vista administrativo.

## **3.5 CONTENIDO**

### PRESENTACIÓN

1. OBJETIVOS
2. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
3. IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN
4. Gestión Administrativa

### 4.1 PLANIFICACIÓN

- 4.1.1 Misión
- 4.1.2 Visión
- 4.1.3 Valores
- 4.1.4 Principios
- 4.1.5 Políticas
- 4.1.6 Lineamientos estratégicos
- 4.1.7 Análisis FODA
- 4.1.8 Procesos
- 4.1.9 Caracterización de los procesos

### 4.2 ORGANIZACIÓN

- 4.2.1 Organigrama de la empresa
- 4.2.2 Manual de funciones
  - 4.2.2.1 Finalidad
  - 4.2.2.2 Alcance
  - 4.2.2.3 Objetivos
- 4.2.3 Manual de procesos del departamento contable
  - 4.2.3.1 Objetivos del manual de procesos
  - 4.2.3.2 Puestos de trabajo del departamento contable
  - 4.2.3.3 Tareas de los puestos de trabajo
  - 4.2.3.4 Proceso de compra
  - 4.2.3.5 Proceso de venta
  - 4.2.3.6 Previsión de pagos y cobros
  - 4.2.3.7 Procedimiento de manejo de activos
  - 4.2.3.8 Procedimiento de liquidación de impuestos
  - 4.2.3.9 Procedimientos de nominas

### 4.3 DIRECCIÓN

### 4.4 CONTROL

- 4.1 Control interno
- 4.1.1 Actividades del control interno
- 4.2 Sistemas de control

### 3.6 OPERATIVIDAD

**Cuadro N° 3. 1** Operatividad de la propuesta

N o	Tiempo en meses y semanas	Septiembre 2013				Octubre 2013				Noviembre 2013				Diciembre 2013			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1</b>	Presentación																
	Objetivos																
	Modelo de gestión																
<b>2</b>	Planificación																
	Misión y Visión																
	Principios y valores																
	Políticas																
<b>3</b>	Organización																
	Análisis FODA																
	Análisis de procesos y caracterización del mismo																
	Manual de funciones																
	Manual de procesos																
<b>4</b>	Dirección																
<b>5</b>	Control																

Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

## **CAPITULO IV**

### **4 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

EL CENTRO DE SERVICIOS TÉCNICOS Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA AMBIENTAL de la Facultad de Ciencias (CESTTA - ESPOCH), es una dependencia adscrita a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con autonomía administrativa, económica y financiera.

Fue creado mediante Resolución de Consejo Politécnico No. 337.CP. 2004 del 26 de octubre del 2004, de acuerdo con la Ley de Centros de Transferencia y desarrollo Tecnológico promulgada el 9 de noviembre de 1999 y publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 319 del martes 16 de noviembre de 1999, y con el Reglamento General para la Creación de Centros de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías aprobado con Resolución No. 210.CP.2004 del H. Consejo Politécnico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, el martes 15 de junio del 2004. Se registrará además por la Ley de Educación Superior, las leyes de Control Gubernamental y de Régimen Tributario Interno con sus disposiciones y reglamentos anexos al presente Reglamento Interno y los manuales de funcionamiento e instructivos internos que para su operación y administración sean expedidos.

##### **4.1.1 Normas, leyes, organismos con los que se rige la empresa.**

El gerente de la empresa supo manifestar que poseen políticas documentadas de forma básica al igual que reglamento, a falta de asesoría administrativa para realizar todos los procesos internos, es decir el área administrativa tiene varias falencias que se debe suplir de manera urgente.

#### **4.1.2 Obligaciones con el SRI**

La empresa cumple con todas las responsabilidades laborales legales que dicta la ley. Empezaremos mencionando al SRI el cual como entidad decreta que los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad pagaran el impuesto a la renta en base a los resultados que arroje la misma, es decir las personas naturales o jurídicas deben obtener un RUC , mismo que se debe inscribir dentro de 30 días hábiles siguientes al inicio de la actividad económica, el tramite es personal.

La empresa cumple con todas las obligaciones que el Servicio de Rentas Interna estipula en la ley. Emite facturas aun cuando el solicitante del servicio no lo solicite.

#### **4.1.3 Impuesto a la Renta**

La empresa declara sus impuestos puntualmente, cuando se levanta información a través de entrevistas con el Gerente del laboratorio menciono que no han tenido problemas por la declaración de impuestos.

#### **4.1.4 Superintendencia de compañías**

Es una empresa legalmente constituida y registrada en la superintendencia de compañías, la cual está formada por un solo propietario.

#### **4.1.5 Relaciones laborales.**

La empresa en si no tiene problemas en cuanto se refiere a incumplir con lo dispuesto en la ley, los trabajadores se manejan mediante contratos de trabajo como menciona la ley en el código de trabajo en el Art. 8 Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra a prestar sus servicios personales, bajo su dependencia por una remuneración fijada a través de convenio.

(IESS, s.f.) Son sujetos obligados de protección del seguro general obligatorio, todas las personas que perciben ingresos o de cualquier forma, por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación de dependencia.

Pueden acceder al Seguro Social las siguientes personas:

1. Trabajador con relación de dependencia
2. Profesional en su libre ejercicio
3. Dueño de una empresa

Con lo antes mencionado nos aseguramos que la empresa LABCESTTA cumpla con esta ley, y si se revisó roles en los cuales se evidencia que los empleados son respaldados con sus derechos.

#### 4.1.6 Misión y Visión de la empresa

Para analizar la Misión que se ha propuesto la empresa se han establecido algunos parámetros que nos servirán de guía para definir la claridad y precisión al momento de formular.

**Cuadro N° 4. 1** Elementos de la misión

Naturaleza del negocio	Si cuenta
Razón para existir	No está clara
Posición que desea	No define
Mercado al que aspira	No define
Servicios que presta	Si cuenta
Valores con los que cuenta	Si cuenta

Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

Dentro del planteamiento de la visión podemos identificar que falta algunos elementos como:

**Cuadro N° 4. 2** Elementos de la visión de la empresa

Posición en el mercado	No definido
Tiempo	No definido
Ámbito del mercado	Nacional e Internacional
Valores	Definidos

Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

Como podemos darnos cuenta la visión está planteada pero no de forma clara, falta algunos parámetros para que pueda ser precisa y clara entre ella tenemos el tiempo y la posición que desean ocupar.

## **4.2 ANÁLISIS FODA**

La empresa LABCESTTA cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario, el cual le da la ventaja de desarrollarse en todos los campos laborales, brindando un servicio eficaz, eficiente, oportuno y personalizado a cada uno de sus clientes. Abriendo campos laborales a través de la satisfacción de los clientes y las recomendaciones emitidas de la calidad del servicio y resultado que se emite, la empresa va creciendo por lo cual debe estar preparado para los nuevos retos y desafíos que se presentan.

El hecho de ver falencias dentro de los procesos del área contable, se debe a varios factores los cuales involucra los mandos directivos y la disponibilidad de tiempo con el que cuentan para aprobar y agilizar los procesos.

Los objetivos empresariales se encuentran constituidos, pero el objetivo por área es el que falta definir para mejorar los procesos.

La empresa cuenta con varias fortalezas que le han permitido llegar a obtener el prestigio y mercado con el que cuenta en la actualidad, pero eso no quiere decir que se no tenga debilidades, al contrario las debilidades encontradas durante la permanencia en la empresa serán nuestro incentivo para mejorar la producción y satisfacción de los clientes internos.

#### 4.2.1 Foda administrativo

**Cuadro N° 4.3** Foda Administrativo

<b>CENTRO DE SERVICIOS TÉCNICOS Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA AMBIENTAL - CESTTA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Imagen corporativa	Apertura de las sugerencias que los actuales clientes emiten
Mercado establecido	Incremento de tecnología para la realización del trabajo
Ambiente laboral adecuado, contar con personal calificado	Contratar personal calificado de acuerdo a las necesidades
Calidad y entrega oportuna de resultados	Ampliar nuevas ofertas de servicios.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de segregación de funciones y responsabilidades	La competencia
Formulación de políticas, principios	El tiempo de espera para adquirir productos importados
Deficiente publicidad	El cambio de legislación continuo

Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

## **Análisis**

Se identifico que al ser una empresa relativamente pequeña tomando en cuenta el número de personal que labora, las habilidades, capacidades y relaciones entre los empleados es de gran importancia debido a que la experiencia laboral es una fortaleza, ya que todos se conocen el ambiente trabajo es agradable como para desarrollarse profesionalmente y personalmente.

Una amenaza latente que percibe la empresa es el peligro de no manejar adecuadamente los recursos y la rotación del personal, ya que si nos llega a faltar un trabajador el laboratorio entraría a una fase de desigualdad en virtud que los procesos que se maneja los debe cumplir una persona especializada en el área.

## **Interpretación.**

Se pudo observar que la satisfacción que tienen los clientes es una gran fortaleza, la cual se la debe mantener y mejorar continuamente, los procesos internos administrativos claro que son un constante peligro si no los corregimos a tiempo, por tal motivo se deben formular de forma urgente los ejes que se maneja la empresa.

#### 4.2.2 Foda área contable

**Cuadro N° 4. 4** Foda área contable

<b>CENTRO DE SERVICIOS TÉCNICOS Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA AMBIENTAL - CESTTA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Personal capacitado	Avances tecnológicos y mejora de sistemas contables
Buenas relaciones con los clientes	Incrementar clientes y mejorar el mercado
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de comunicación con el nivel directivo, no se firman a tiempo las autorizaciones	Disminución de las ventas.
Persona auxiliar rotativa	Falta de conocimiento del personal auxiliar en cuanto a los procesos que se realizan en el departamento.

Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

## **Análisis.**

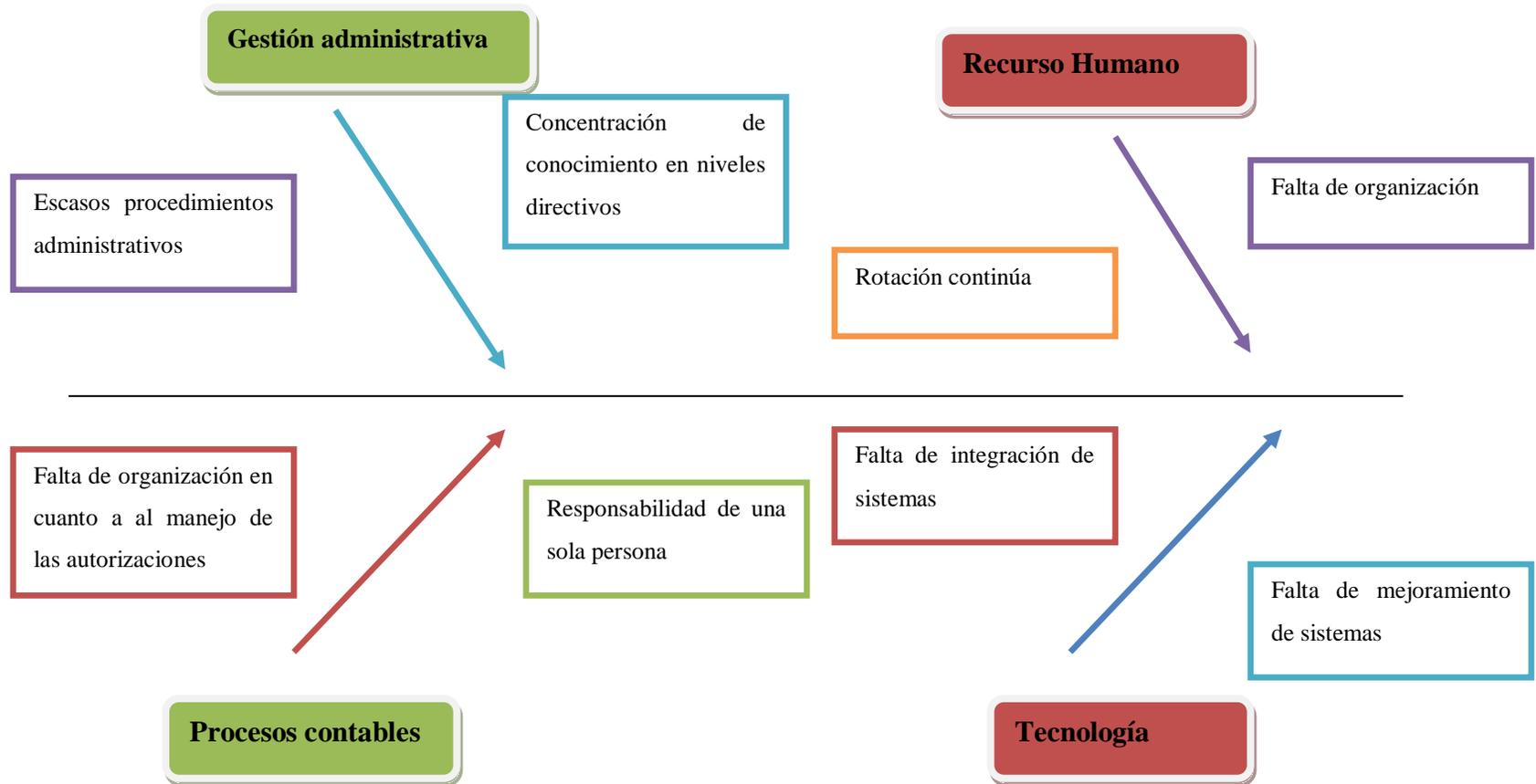
Su pudo observar que la empresa LABCESTTA tiene muchas debilidades en el departamento contable, debido a que no existen políticas claras, funciones y procesos definidos, lo cual provoca que se presente problemas al momento de facturar a los clientes o cancelar a los empleados, en virtud que el manejo interno es largo y requiere de disponibilidad del director de la empresa para que autorice a realizarse, el cual por razón de administrar no se lo encuentra con gran frecuencia en la oficina y los tramites se aplazan 1 o 2 días.

La fortaleza que tenemos es que el personal que labora en el departamento es capacitado, por lo tanto están preparadas para las eventualidades que se presentan. El tener un personal que rote en el área es una gran debilidad debido a que el conocimiento del manejo del departamento no los tiene claro y esto puede retrasar los procesos.

## **Interpretación**

Las fortalezas con la que cuenta el área han suplido las debilidades que se han presentado, creando de forma positiva más oportunidades en cuanto a nivel de satisfacción del cliente y mejorar el panorama de nuevos mercados.

### 4.2.3 Diagrama causa - efecto



Fuente: LABCESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

## **Análisis**

La empresa LABCESTTA, con el tiempo y esfuerzo, ha logrado obtener un prestigio en el mercado que se desenvuelve, el cual desde el punto de vista administrativo es un beneficio interno y externo, es decir, ha sido capaz de satisfacer a sus clientes a pesar de la falencias que existe, las cuales se han tratado de corregir de una u otra forma tomando decisiones apresuradas, sin hacer una análisis previo.

Para que la empresa siga manteniendo sus clientes y mejore su mercado de aplicación, se debe seguir contando con el personal multidisciplinario, lo cual hace que exista un flujo de información optimo a través de la correcta utilización de los canales y los mensajes que se emite, ya que la información debe ser confiable, por tal motivo los procesos de información se los realiza a través de oficios, memos, pedidos, fichas lo cual facilita que la información que se maneja sea confiable y oportuna. En este punto señalaremos que el departamento contable no lleva un registro de los documentos que se entrega al director para la autorización correspondiente.

## **Interpretación**

Como empresa de servicios se maneja con varios procesos, por lo cual se ha realizado un estudio minucioso en el área que más conflictos se genera, con el fin de que los micro procesos que se manejan en el departamento puedan ser óptimos y satisfagan al cliente interno.

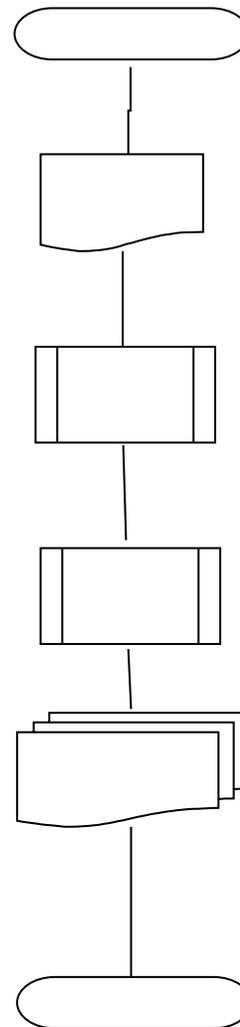
### 4.3 ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación mostraremos la información que se levantó de los procesos que realiza la empresa de centro de servicios técnicos y transferencia tecnológica ambiental, a través de la utilización de flujo gramas los cuales se elaboraron en base a la entrevista realizada y el seguimiento de procesos.

#### 4.3.1 Flujo grama de la empresa.

**Cuadro N° 4. 5** Flujo grama de la Empresa.

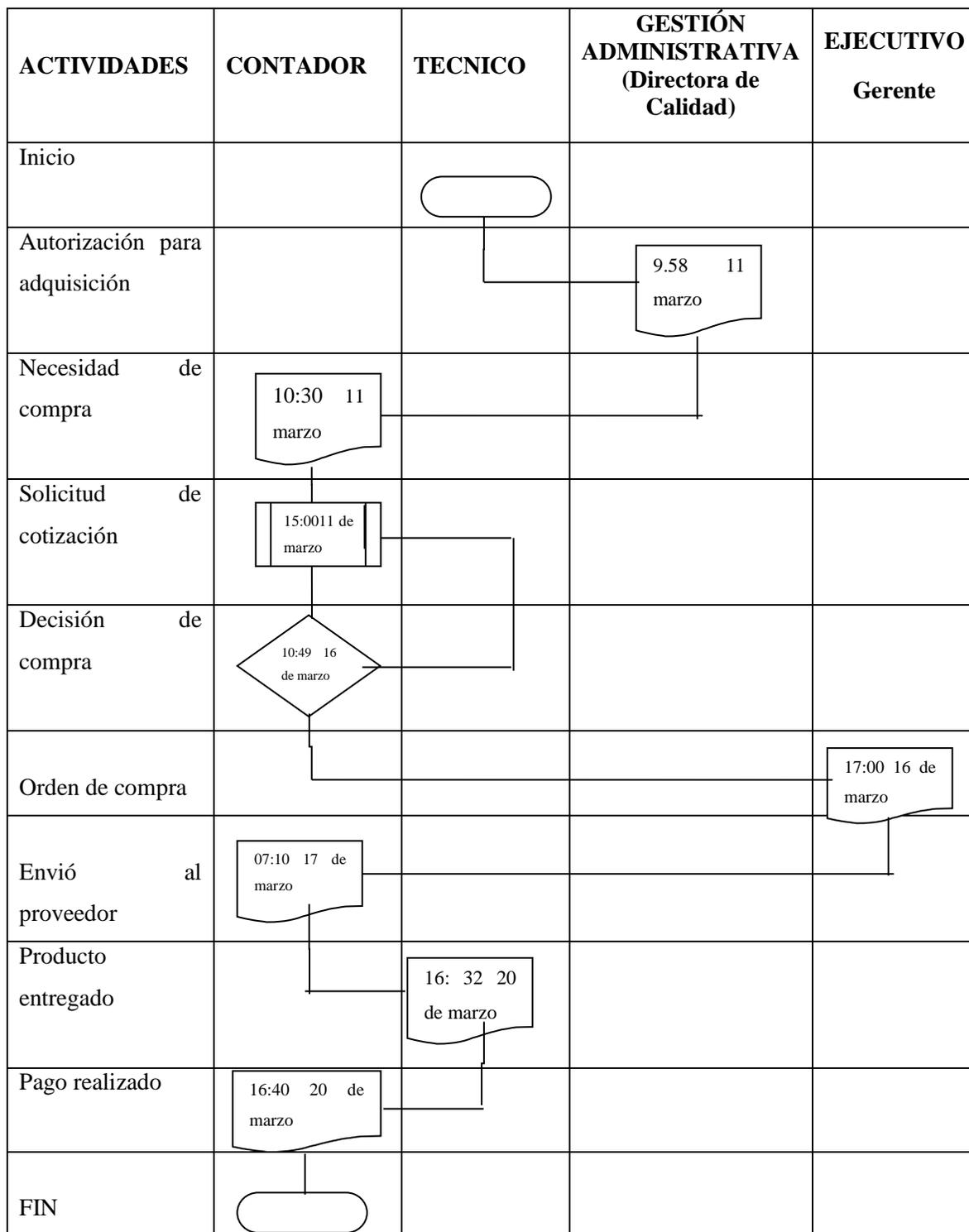
ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Toma de muestra	Área de gases (Director del área)
Ingreso de muestra	Área de gestión (director del SGI)
Análisis	Contabilidad, Aguas y suelos, Alimentos, gases.
Tratamiento de datos	Aguas y suelos, Alimentos, gases, de 8 a 15 días
Elaboración de informe	Gestión administrativa (director de servicios ambientales)
Entrega de resultados al cliente	Gestión administrativa (director de servicios ambientales)



Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

### 4.3.2 Flujo grama del proceso de compra – departamento de contabilidad.

**Cuadro N° 4. 6** Flujo grama del proceso de compra – departamento de contabilidad.



Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

### **Análisis.**

El proceso lo realiza la Ingeniera responsable del departamento contable, el proceso fue tomado de un pedido de reactivos por el responsable del área de aguas y suelos.

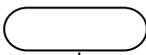
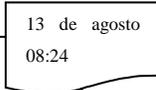
Como podemos evidenciar los procesos son largos en virtud que se necesita las autorizaciones correspondientes para realizar la compra, si esto se normalizaría tomaría menor tiempo en los pedidos, debido a que si un miembro del nivel ejecutivo no se encuentra el trámite se aplaza.

### **Interpretación**

Los trámites se han algún tiempo, debido a la cantidad de autorizaciones que se debe realizar, y por la ausencia muchas veces de los miembros del nivel ejecutivo.

### 4.3.3 Flujo grama del proceso de venta – departamento de contabilidad.

**Cuadro N° 4. 7** Flujo grama del proceso de venta – departamento de contabilidad.

ACTIVIDADES	CLIENTE	ASISTENTE 2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Directora de Calidad	EJECUTIVO Gerente
Inicio				
Solicita el servicio		07 de agosto 11:38		
Realización de oferta				09 de agosto 09:55
Aprobación de oferta				
Factura	13 de agosto 09:45			
Entrega de la factura a gestión para que autorice el inicio del análisis				13 de agosto 15:05
Proceso de gestión para emitir informes				04 de septiembre 07:42
Pago del saldo restante				04 de septiembre 07:42
Fin				

Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

**Fechas:** 07 de agosto al 04 de septiembre

**Días laborados:** 21 días laborables

**Horas laboradas diarias:** 8 horas diarias

**X= 20\*8**

**X= 160 horas**

**X= 160 + 10**

**X= 170 horas**

### **Análisis**

Como se evidencio, para poder obtener el resultado esperado se toma un tiempo de 170 horas, los cuales el cliente espero para obtener los resultados del análisis, se pudo evidenciar que nuevamente en este proceso el mayor problema es la cantidad de autorizaciones y aprobaciones que se debe realizar, las cuales si falta el gerente, no se puede continuar con el procesos respectivo.

.

### **Interpretación.**

Los procesos se manejan de forma sistemática, los cuales no se han abierto a la posibilidad de cambiarlos con el fin de optimizar procesos y acortar tiempos y minimizar recursos.

## **4.4 FICHA DE OBSERVACIÓN**

Para levantar la información administrativa de la empresa LABCESTTA, se mantuvo conversación con los responsables de las áreas, la cual nos sirvió como eje para el desarrollo del modelo de gestión administrativa, con el fin que una vez aplicada, la empresa y en si el departamento contable mejore el manejo de sus procesos.

### Cuadro N° 4. 8 Ficha de observación

#### Situación administrativa y procesos de LAB CESTTA

Parámetro	Situación	
	SI	NO
Tiene conocimiento de las leyes y normas que regulan el funcionamiento de la empresa	33%	67%
Conoce cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa	33%	67%
Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades	83%	17%
Conoce si existe un manual de funciones dentro de la empresa	33%	67%
Conoce usted si la empresa dispone de un manual de procedimientos	15%	85%
Tiene alguna presión interna mientras desarrolla sus actividades	67%	33%
Tiene buena comunicación con el nivel ejecutivo	50%	50%
El trabajo que realiza es de acuerdo al perfil académico	83%	17%

Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

Se observa que en el área administrativa no maneja de forma adecuada la socialización de la misión, visión y objetivos que tiene la empresa, a pesar que si cuenta con ellos, la falta de un manual de funciones y procedimientos para la empresa LAB CESTTA no permite identificar las responsabilidades que debe cumplir cada miembro para realizar de forma óptima se trabajó.

En cuanto al manejo de procesos dentro del departamento contable no se lo maneja de forma óptima, en virtud que se repiten varios trámites que no son necesarios y que contribuirá a mejorar tiempos, al igual que al momento de archivar la documentación no la tiene por procesos, la llevan en carpetas separadas las actividades que se realiza.

Cuando un departamento solicita un pedido no se realiza el seguimiento oportuno, debido a la falta de comunicación entre departamentos.

## TABULACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA

### Pregunta 1. Tiene conocimiento de las leyes y normas que regulan el funcionamiento de la empresa

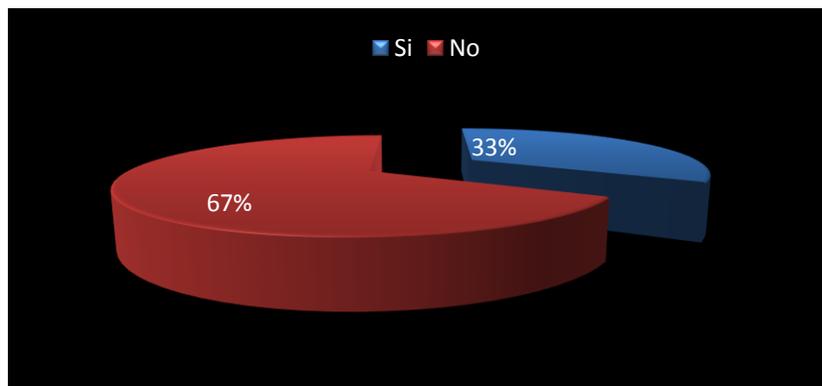
**Cuadro N° 4. 9** Leyes y normas que regulan el funcionamiento de la empresa

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Gráfico N° 4. 1** Leyes y normas que regulan el funcionamiento de la empresa



Fuente: Cuadro N° 4.9

Elaborado por: Jessica Cajas G

### Análisis.

El 67% de las personas a las que se les realizó la entrevista supieron manifestar que no tienen conocimiento bajo que normas y leyes funciona la empresa LAB CESTTA, mientras un 33% tiene conocimiento en virtud que son las personas que dirigen.

### Interpretación.

Este desconocimiento puede generar en el futuro un gran inconveniente, ya que los directivos no han socializado con los empleados, los cuales han asumido que conocen.

**Pregunta 2. Sabe usted cual es la misión, visión y objetivos que ha planteado la empresa.**

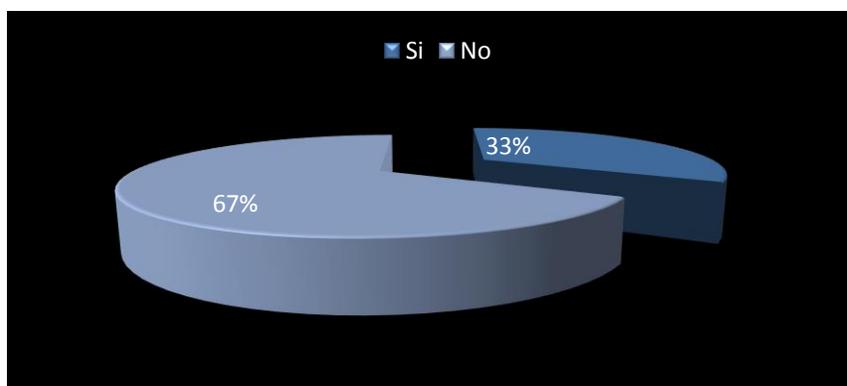
**Cuadro N° 4. 10** Conocimiento de misión, visión y objetivos de la empresa

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Gráfico N° 4. 2** Conocimiento de misión, visión y objetivos



Fuente: Cuadro N° 4.10

Elaborado por: Jessica Cajas G

### **Análisis**

Se determinó en los resultados el 67% de los empleados no conocen cual es la misión, visión y objetivos que tiene la empresa, el 33% restante tienen conocimiento por lo que son las personas que lo dirigen.

### **Interpretación.**

Una empresa no puede funcionar en óptimas condiciones si el recurso más importante que es el humano no sabe a dónde quiere llegar, cual es el fin de su creación.

### Pregunta N° 3. Conoce usted cuáles son sus funciones y responsabilidades

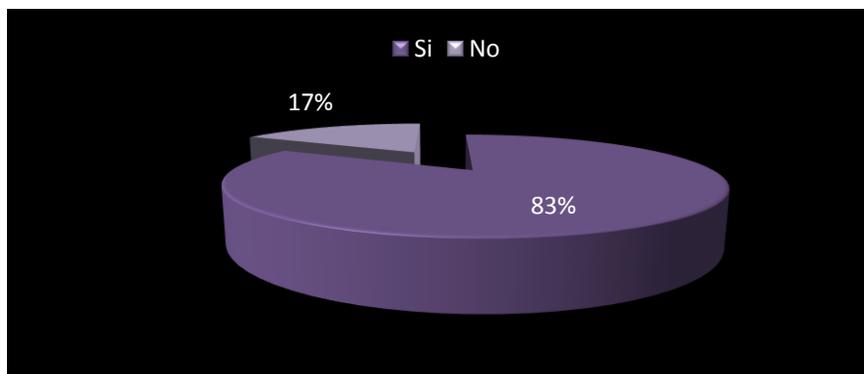
**Cuadro N° 4. 11** Conocimientos de funciones y responsabilidades

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	5	83%
No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Gráfico N° 4. 3** Conocimiento de funciones y responsabilidades



Fuente: Cuadro N° 4.11

Elaborado por: Jessica Cajas G

### Análisis

El 83% de los empleados conocen cuáles son sus funciones, el 17 % restante no tiene claro en virtud que hace poco tiempo se integró a las actividades.

### Interpretación.

El personal que labora en la empresa conoce sus actividades y responsabilidades debido al tiempo que trabajan en la misma. Pero no existe un manual el cual defina claramente, en el caso en que le llegar a necesitar cubrir un puesto de trabajo. A pesar de conocer sus funciones y responsabilidades no los realizan libremente debido a que no se delega actividades ni responsabilidades.

#### **Pregunta 4. Conoce si existe un manual de funciones dentro de la empresa.**

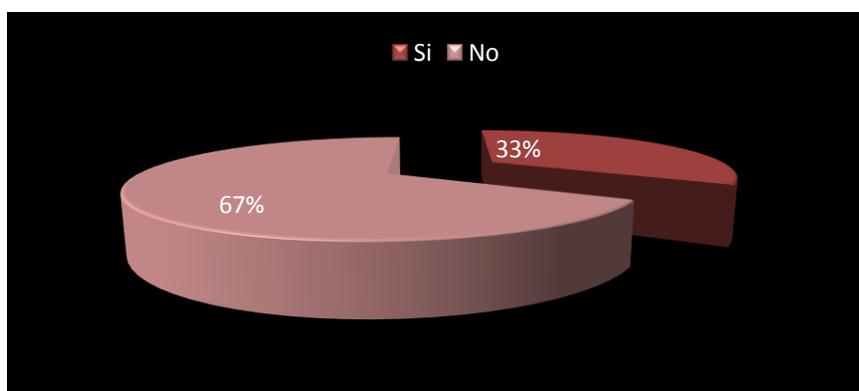
**Cuadro N° 4. 12** Existencia de manual de funciones

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Gráfico N° 4. 4** Existencia de manual de funciones



Fuente: Cuadro 4.12

Elaborado por: Jessica Cajas G

#### **Análisis.**

Se observó que el 33% sí conoce de la existencia de un manual de funciones, el 67% desconoce de la existencia del mismo.

#### **Interpretación**

Un porcentaje muy bajo conoce la existencia del manual de funciones debido a que son los propietarios de la empresa, y la falta de información y comunicación por parte de los directivos ha llevado a proporcionarse esta situación.

**Pregunta N° 5. Conoce usted si la empresa dispone de un manual de procedimientos.**

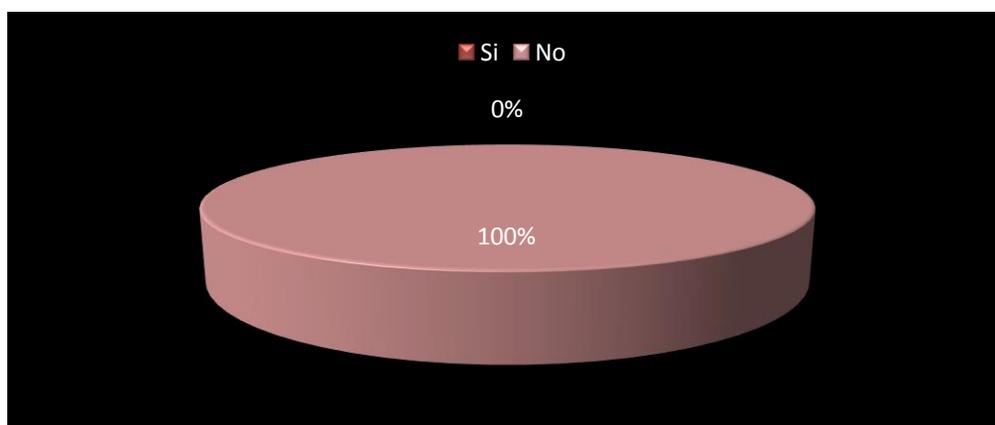
**Cuadro N° 4. 13** Existencia de manual de procedimientos

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Gráfico N° 4. 5** Existencia de manual de procedimientos



Fuente: Cuadro N° 4.13

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Análisis**

El 100% de los empleados no conoce del manual de procedimientos.

**Interpretación**

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos.

## Pregunta N°6. Tiene alguna presión interna mientras desarrolla sus actividades

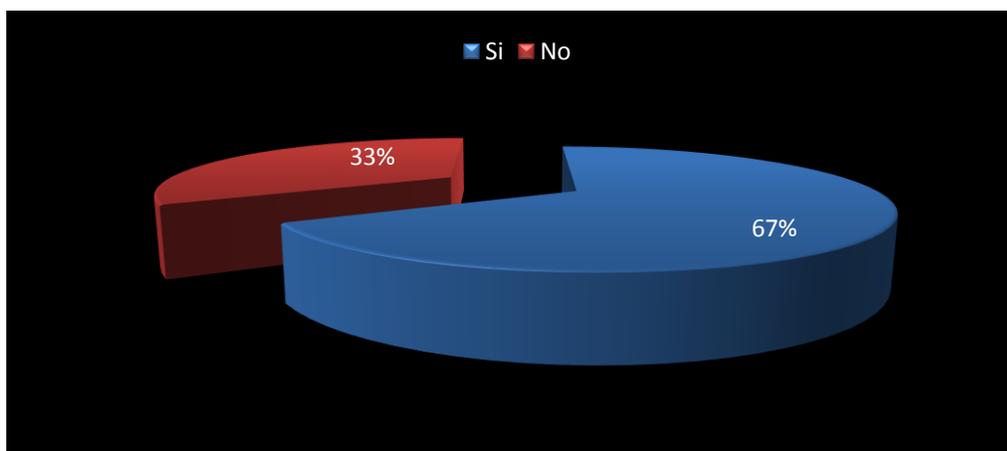
**Cuadro N° 4. 14** Existe presión interna durante sus actividades

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	4	67%
No	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Gráfico N° 4. 6** Existe presión interna durante sus actividades



Fuente: Cuadro N° 4.14

Elaborado por: Jessica Cajas G

### Análisis

El 67% si recibe algún tipo de presión durante el desempeño de sus actividades, el 33% no tiene ningún tipo de presión.

### Interpretación

La presión que existe se debe a la falta de comunicación en cuanto a los procesos internos que se maneja dentro de la empresa, como podemos evidenciar al nivel ejecutivo le falta integrarse más dentro los procesos internos.

**Pregunta N° 7. Tiene usted buena comunicación con el nivel ejecutivo.**

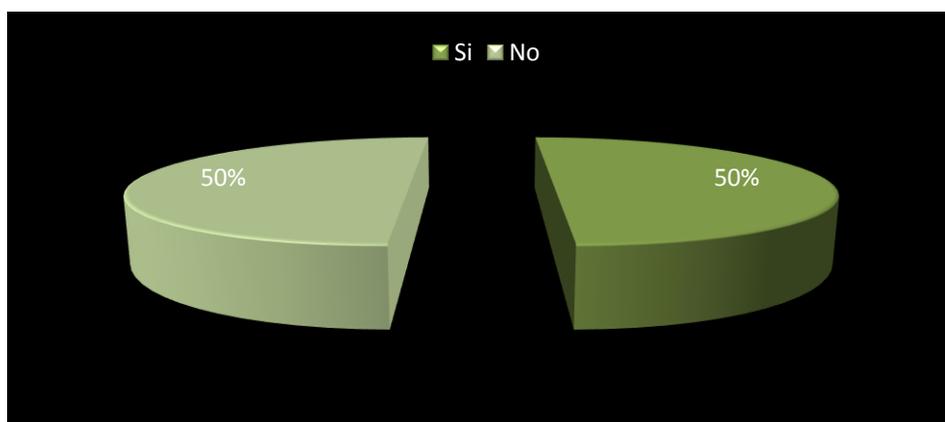
**Cuadro N° 4. 15 Buena comunicación con el nivel ejecutivo**

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	3	50%
No	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Gráfico N° 4. 7 Buena comunicación con el nivel ejecutivo.**



Fuente: Cuadro N° 4.15

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Análisis**

El nivel de comunicación que se maneja con el nivel ejecutivo que dirige la empresa es de 50%.

**Interpretación**

Tomando en cuenta que es una empresa privada las amistades influyen mucho en el ámbito laboral, y la comunicación que se maneja internamente.

**Pregunta N° 8. El trabajo que realiza es de acuerdo al nivel académico.**

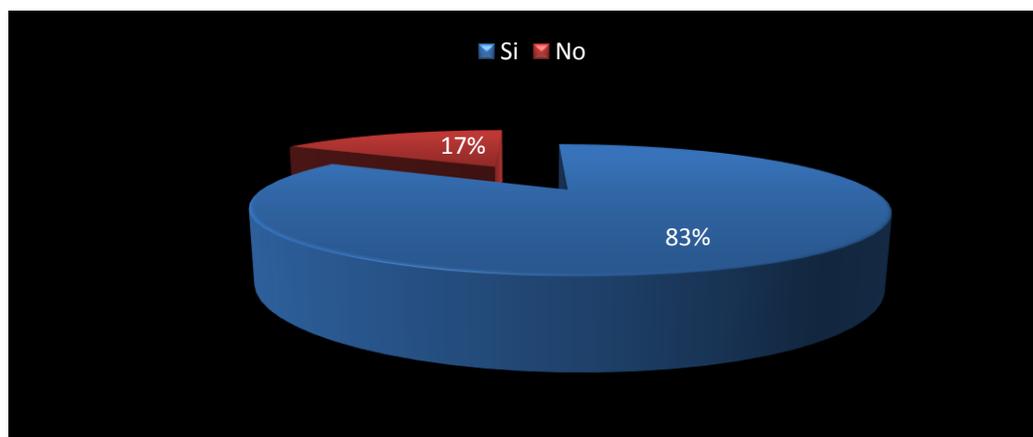
**Cuadro N° 4. 16** El trabajo que realiza es de acuerdo al nivel académico.

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	5	83%
No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Gráfico N° 4. 8** El trabajo que se realiza es de acuerdo al perfil académico



Fuente: Cuadro N° 4.16

Elaborado por: Jessica Cajas G

**Análisis**

El 83% si desempeña las labores de acuerdo a su formación profesional, el 17% como podemos observar no lo está.

**Interpretación.**

La empresa no está dirigido por personas que conocen de administración, es un gran problema, por tal motivo existen varios inconvenientes al momento de tomar decisiones.

## 4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis general: La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo, incidirá en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.

### 4.5.1 Comprobación de Hipótesis Específica 1

El diagnóstico de los procesos administrativos que se realizan actualmente en la empresa LABCESTTA, permitirá saber la situación actual así tener un panorama más amplio de los problemas que existen.

Se comprobó el enunciado mencionado, se evidencio en los flujo gramas, los procesos son largos y requieren de mucho tiempo en virtud que los micro procesos se repiten con mucha frecuencia dentro de un macro – procesos como podemos evidenciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4. 17** Frecuencia de procesos antes de la aplicación del modelo

ACTIVIDAD	PROCESO DE COMPRA	PROCESO DE VENTA	PROCESO DE LABORATORIO	TOTAL
Autorización de gestión financiera	3	4	2	9
Autorización de director	1	2	1	4

Fuente: LAB CESTTA

Elaborado por: Jessica Cajas G

Con el cuadro anterior se identifico que en los procesos se tarda mucho tiempo en esperar autorizaciones para adquisición u para emitir ofertas, se repite varias veces para tomar una decisión lo cual nos lleva redundar en trámites, se midió tiempos los cuales se demoran 5 días para las autorizaciones correspondientes.

El personal labora 8 horas diarias de lunes a viernes, los procesos fueron tomados en las vistas a la empresa y las observaciones realizadas.

#### 4.5.2 Cuadro de frecuencia de la relación de total de datos esperados antes y después del modelo

Al igualar los totales se obtuvo:

**Cuadro N° 4. 18** Relación de datos esperados antes y después del modelo

	<b>Autorización de gestión financiera</b>	<b>Autorización del director</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Antes del modelo</b>	9	4	13
<b>Después del modelo</b>	4	2	6
<b>TOTAL</b>	13	6	

Fuente: LAB CESTTA  
Elaborado por: Jessica Cajas G

Por lo tanto la Hipótesis 1 queda aceptad: debido a que se logró identificar que el problema se encuentra en el Departamento de contabilidad, ya que los procesos se encuentran rezagados por la cantidad de trámites internos que se debía cumplir antes de realizar en pago o una compra.

También se puedo determinar que el nivel de frecuencia de actividades en los procesos que se realizaban en la empresa retrasa el trabajo del área de contabilidad y por ende no se podía cumplir los resultados esperados.

### 4.5.3 Comprobación de la hipótesis específica 2

La implementación un modelo de gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA, permitirá normar todos los procesos.

Después de haber socializado y aplicado el modelo de gestión administrativa en la empresa se reestructuraron los procesos y se empezó a delegar responsabilidades,

A continuación se puede apreciar que los tiempo se acortaron y se planteo una estrategia que permitió que el director ejecutivo se maneje de esta manera y empezó a delegar responsabilidades que compete a cada responsable de área.

**Tiempos:** el pedido se lo realizo el 11 de marzo a las 9:58 de la mañana y el pedido fue entregado el 20 de marzo al técnico que solicito, el procesos tuvo una duración de 58 horas, en este pedido fue de reactivos, la entrega se completo en la fecha señalada, debido a que la empresa no contaba con la cantidad requerida por el Técnico.

**Fechas:** 11 de marzo al 20 de marzo

**Días laborados:** 8 días laborables

**Horas laboradas diarias:** 8 horas diarias

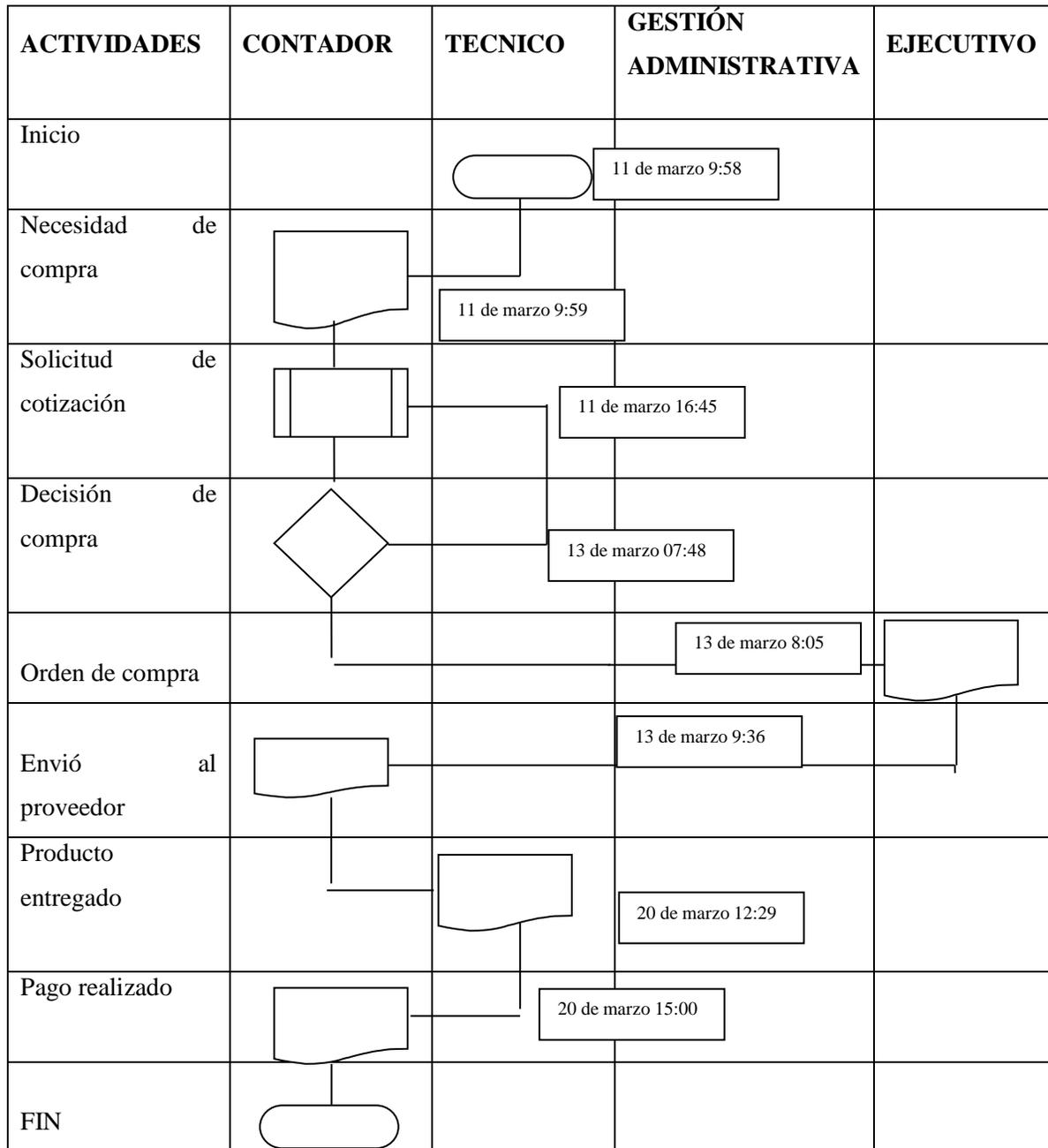
$$X = 6 * 8$$

$$X = 48 \text{ horas}$$

$$X = 48 + 10$$

$$X = 58 \text{ horas}$$

**Cuadro N° 4. 19** Flujo grama del proceso de compra – nuevo modelo



Fuente: LAB CESTTA  
 Elaborado por: Jessica Cajas G

La implementación de políticas, manual de funciones, fue un gran aporte de apoyo en el departamento, en virtud que para el nivel ejecutivo la ineficiencia al momento en el que se retrasaban los trámites es el responsable de esta unidad.

Con estos pequeños ajustes el nivel ejecutivo y el nivel de gestión pudieron darse cuenta que eran parte del problema, debido a que no delegaban responsabilidades a los directores de cada unidad.

Por lo tanto la hipótesis 2 es aceptada: se omitió procesos y optimizo tiempos en el departamento que se identificó que había conflictos al momento de realizar los trámites correspondientes.

#### **4.5.4 Comprobación de la hipótesis específica 3**

La evaluación del Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA, permite conocer la eficiencia del mismo en la administración de recursos.

Como se observa en el cuadro N° 12 el Modelo de Gestión aplicado ha permitido optimizar el recurso del tiempo, y demostrar la eficiencia del recurso humano con el que cuenta el departamento.

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Como se pudo evidenciar al realizar el estudio situacional de la empresa LAB CESTTA, se encontró que aparentemente es una organización con buen manejo administrativo, pero los resultados fueron variados debido a que se encontró algunas falencias como la falta de empoderamiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, los directivos manejando una política de no direccionar responsabilidades a cada responsable de área, no tiene conocimiento alguno de factores importantes como la existencia de manual de funciones, de procesos.
- Al no existir un modelo de gestión administrativa, se observó deficiencia en los procesos administrativos, y la toma de decisiones, se observa en los siguientes datos: un 17%, no conoce sus funciones, un 67 % no tiene conocimiento de la existencia de un manual de funciones, un 85% no tiene conocimiento de que exista un manual de procedimientos.
- La falta de un manual de funciones ha llevado a que la empresa no designe responsabilidades y el director trate de cubrir todas las áreas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- En la empresa se debe realizar una evaluación periódica sobre el manejo administrativo y los procesos que se realizan en la misma, con el fin de detectar a tiempo los errores que se presentan o se podrían presentar en un futuro ya analizar para tomar las decisiones más adecuadas.
- Se recomienda elaborar un modelo de gestión administrativa como un instrumento indispensable, con el fin de mejorar los procesos de la empresa LAB CESTTA, el cual se recomienda actualizar cada 2 años
- Es necesario elaborar un manual de funciones, en el cual se detalle claramente las actividades y responsabilidades que cada empleado debe cumplir.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía* . Editorial Andrade Tercera Edición Pág 293 .
- Benitez, M. Á. (1997). *Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección expresa*.
- Coleman, J. (2011). *Fundamentos de teoría Social*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- *Constitución de la República del Ecuador*. (2008).
- Crespo, T., & López, J. A. (2003). *Administración de empresas Vol.II*. España: Editorial Mad.
- Díez de Castro Emilio Pablo, G. d. (2001). *Administración y Dirección* . McGraw-Hill Interamericana Pág 4.
- Evans, J., & Linsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. Mexico.
- Hax, A., & Majluf, N. (2008). *Esquemas de un proceso formal de planificación estratégica*. Dolmen.
- Ibarguengoitia, A. (2005). *Apuntes para una filosofía de la empresa*. Mexico.
- M. Rober, A. (s.f.). *Sistema de control de gestión* (2 da edición ed.).
- Mena, V. C. (2011). *Modelo de gestión administrativo y financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad de la fábrica bolos Rogi*. Ibarra Provincia de Imbabura: universidad Tecnica del Norte Ibarra Ecuador .
- Merlano, F. B. (2009). *Proceso administrativo*. Montería: Universidad de Cordova.
- Mideplan. (2009). Guía para la elaboración de Diagramas de Flujo. En MIDEPLAN, *Guía para la elaboración de Diagramas de Flujo* (págs. 2 - 4).
- Muñiz, L. (2012). *Como implementar y evaluar un sistema de control de gestión* . BRESCA.
- Reinaldo, O. D. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores S.A. de C.V. Pág 6.
- Remuzgo, E. F. (2005). *Módulo de Fortalecimiento Organizacional Diagnóstico Situacional de la Empresa*.

- Robles, G., & Alcérca, C. (2000). *Administración un enfoque interdisciplinario*. Mexico.
- Teny, G. (1984). *Principios de Administración*. Sia editorial Continental, S. A de C.V.
- Zelaya, J. (2008). *Universidad Andina Simón Bolívar* . Bolivia .

## WEBGRAFIA

- Florez, M. (17 de marzo de 2014). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/jpfkas5v4ems/modelo-de-gestion-administrativo/>
- Gonzales, J. J. (2001). *La administraciòn publica como ciencia: su objeto y su estudio*. Mexico: Plaza y Valdès S. A de C. V,. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books>
- SRI. (2014). *SRI*. Obtenido de SRI: [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- Monteserrat, R. C. (s.f.). *Angelfire*. Obtenido de Angelfire: <http://www.angelfire.com/>
- *Universidad Francisco Gavidia*. (s.f.). Obtenido de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/638.14-B715p/638.14-B715p-CAPITULO%20II.pdf>
- Vanegas, J. M. (2003). *Slideshare*.
- VEGA, S. F. (2012). *Buenas taeras*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-De-Gestion-Administrativa/7301217.html>
- Velastegui, C., & Vásquez, A. (s.f.). *cvelastegui.wordpress*. Recuperado el 2015, de <https://cvelastegui31119.wordpress.com/2013/09/17/que-es-un-metodo-y-sus-clases-en-investigacion-cientifica/>
- Velastegui, W. (08 de febrero de 2011). *slideshare*. Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- RODRIGUEZ, E. O. (20 de JUNIO de 2013). *REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA*. Recuperado el 2012, de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_E7VAJbzR0IJ:repositorio.upse.edu.ec:8080/handle/123456789/713+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-a](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_E7VAJbzR0IJ:repositorio.upse.edu.ec:8080/handle/123456789/713+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-a)
- de, D. (2008 - 2015). *Definición. de* . Obtenido de <http://definicion.de/metodo-deductivo/>

- Definicion.de. (2015). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/ciencias-sociales/>
- IESS. (s.f.). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
- Palacios, D. V. (Septiembre de 2010). *Repositorio digital UPS*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4368>
- prisma, E. (17 de Octubre de 2007). *El prisma*. Obtenido de [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- Promonegocios.net. (1 de Octubre de 2008). *Definicion de Economia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.html>.
- Malena. (2007). *Mi guía 2000*. Obtenido de <http://psicologia.laguia2000.com/general/definicion-de-psicologia>
- Marshall, W. (1906). *monografías*. Obtenido de [monografias: http://www.monografias.com/trabajos75/aspecto-axiologico-investigacion/aspecto-axiologico-investigacion2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos75/aspecto-axiologico-investigacion/aspecto-axiologico-investigacion2.shtml)
- Iglesias, J. H. (s.f.). *lastana*. Obtenido de [lastana: http://lastana.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74:recuento&catid=3:menage-a-trois&Itemid=17](http://lastana.com/index.php?option=com_content&view=article&id=74:recuento&catid=3:menage-a-trois&Itemid=17)
- Monteserrat, R. C. (s.f.). *Angelfire*. Obtenido de [Angelfire: http://www.angelfire.com/](http://www.angelfire.com/)

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**  
**TEMA PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**MAGISTER EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**  
**MENCIÓN FINANZAS**

**TEMA:**

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.

**AUTOR:**

Jessica Paola Cajas Guerra

**TUTOR:**

.....

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**AÑO**

2.013

# INFORME DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

## 1. TEMA.

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.

## 2. PROBLEMATIZACIÓN.

### 2.1 Ubicación donde se va a realizar la investigación.

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Parroquia: Maldonado

Calle Principal: Panamericana Sur Km 1/2

Sector: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

### 2.2 Situación Problemática.

Las empresas hoy en día son sistemas complejos e integrales conformados por recursos humanos y recursos físicos los cuales se maneja de forma coordinada para alcanzar una finalidad establecida, la misma que a su vez están formadas por procesos y subprocesos que interactúan entre sí, los cuales deben estar vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se quiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

La realidad en la que vivimos se interactúa con la anticipación a los hechos y estar siempre abiertos al cambio, estos son ejes principales al momento de administrar una PYMES. La alta demanda por los servicios que presta el laboratorio, con lleva a invertir en personal calificado lo cual implica comprometer grandes cantidades de recursos económicos

propios, y este a sus vez con lleva a analizar los procesos administrativos que se manejan internamente en las áreas con un importante grado de trabajo como lo es el departamento financiero, el cual aún se desconoce si lo que se invierte en el personal que labora es necesario para el manejo de los sistemas y subsistemas.

A lo antes expuesto se suma la demanda, la cual va incrementando significativamente debido a las exigencias del gobierno en cuanto al análisis ambiental son claras y precisas al momento de crear o explotar proyectos innovadores, esto exige a la empresa una inversión en recursos humanos e infraestructura cada día mayor con el fin de mantener niveles altos de satisfacción en los clientes, ahí es cuando muchas veces estos niveles de satisfacción se ven vulnerados por la demora en los proceso internos u en el alto costo del estudio, con la finalidad de cubrir los gastos administrativos.

La empresa LABCESTA no cuenta con un modelo administrativo que permita mejorar los procesos internos, el manejo de personal, la administración de activos, la falta de esta herramienta administrativa dentro de la dirección y administración ha provocado que aspectos internos como la demora en los procesos, afecte de forma negativa al servicio al cliente, al ambiente laboral, y la cantidad de recurso económicos que se destina para el salario de los empleados, si a este problema sigue avanzando vamos a tener un deterioro del capital invertido por el propietario, lo cual puede incurrir en recorte de presupuesto y por ende de personal.

### **Formulación de Problema.**

¿Cómo la Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA incidirá en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013?

#### **2.4 Problemas derivados.**

- No existe un óptimo manejo de los procesos internos
- No existe un modelo de gestión de personal establecido.
- No existe una optimización los recursos.

### **6 JUSTIFICACIÓN.**

El contar con un modelo de gestión como herramienta básica para tener una buena administración es muy importante ya que es un pilar esencial al momento de tomar decisiones, ya que tenemos una visión más clara de a donde deseamos llegar, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Tomando en cuenta que las decisiones administrativas que se tomen en el Laboratorio LABCESTTA como en cualquier otra empresa deben ser acertadas para poder tener éxito en el manejo interno y en los resultados obtenidos de los procesos, en virtud de lo mencionado se torna necesario la elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativa, a través de esta herramienta ya no es posible tomar decisiones de forma empírica como en la actualidad se lo hacía, a la velocidad que vamos avanzando tanto administrativamente como tecnológicamente exige que las decisiones sean tomadas con fundamentos científicos con la finalidad de garantizar un futuro próspero a la empresas, proyectándonos de esta

forma a crecer y expandirse, a esto también se lo acompaña el compromiso por parte de todos los trabajadores el de dar dentro de sus actividades un valor agregado, el cual al nos dará como resultado un efecto multiplicador tanto interno como externo, logrando así una mejor satisfacción de los clientes, así estaremos un paso a delante de la competencia.

Con el modelo administrativo nuestro objetivo es lograr que el laboratorio sea más rentable, administrando de mejor manera los recursos, para que la inversión realizada por los dueños de frutos, y así de igual manera mantener la estabilidad laboral.

#### **4. OBJETIVOS.**

##### **4.1 Objetivo General**

Demostrar que la Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo, incidirá en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.

##### **4.2 Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar los procesos administrativos que se realizan actualmente en el Laboratorio LABCESTTA.
- Implementar un modelo de gestión Administrativa en el Laboratorio LABCESTTA.
- Evaluar el Modelo de gestión Administrativa en el Laboratorio LABCESTTA.

## **5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **5.1 Antecedentes de Investigaciones anteriores.**

Al momento de seleccionar el presente tema de investigación se pudo evidenciar que no se han realizado estudios similares. Acotando a lo expuesto se evidencia que la empresa tampoco ha patrocinado estudios de investigación similares al presentado, esto determina que el siguiente trabajo va a ser un aporte valioso para el Laboratorio.

### **5.2 Fundamentación teórica.**

En el presente punto detallaremos a brevedad conceptos básicos que se utilizara en el desarrollo del proyecto.

#### **Gestión.**

“Acción o efecto de administrar; esto es equivalente a gestionar, que es asignar recursos y controlar y evaluar su utilización de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y siguiendo estrategias y políticas que pueden no estar cuantificadas ni explicitadas”<sup>1</sup>.

#### **¿Qué entendemos por Modelo de Gestión?**

Llamamos aquí modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> (Greco , O. 2003)

<sup>2</sup> (Tobar , F & Fernández Pardo, C. 2000).

## **Administración.**

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente”<sup>3</sup>

## **Gestión Administrativa.**

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.<sup>4</sup>

## **Rentabilidad.**

“Grado de capacidad de generar una renta o utilidad a favor de la empresa en función de los capitales propios y ajenos invertidos o de la productividad obtenida” o también “Es el rendimiento de una inversión expresada en términos porcentuales”.<sup>5</sup>

## **Procesos**

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”<sup>6</sup>.

Los conceptos básicos que se detallan anteriormente nos permiten mirar de una forma más clara lo que se pretende realizara en la presente investigación, al establecer un conjunto de técnicas y actividades que son

---

<sup>3</sup> (Koonts , H., Weihrich , H & Cannice , M. 2008).

<sup>4</sup> (Muñiz , L. 2003).

<sup>5</sup> (Dávalos , N & Córdova , G. 2002-2003).

<sup>6</sup> STONER J., WANKEL C. *Administración*. Prentice-Hall. México, 1990.

una guía para administrar los recursos que se manejan en el Laboratorio, con la finalidad de lograr las metas planteadas.

## **6. HIPÓTESIS.**

### **6.1 Hipótesis General.**

La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo, incidirá en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.

### **6.2 Hipótesis específicas.**

- El diagnóstico de los procesos administrativos que se realizan actualmente en el Laboratorio LABCESTTA, nos permitirá saber la situación actual así tener un panorama más amplio de los problemas que existen.
- La implementación un modelo de gestión Administrativa en el Laboratorio LABCESTTA, permitirá normar todos los procesos.
- La evaluación del Modelo de gestión Administrativa en el Laboratorio LABCESTTA, nos permitirá conocer la eficiencia del mismo en la administración de recursos.

## 7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

### 7.1 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. procesos administrativos	Es una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único.	Actividades	Manual de procesos, flujo grama.	Observación, Encuestas.
		Procesos	Manejo de tiempos, eficiencia en los procesos.	
		Administrativas.	Documentación, datos recolectados, manuales de procesos, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
DEPENDIENTE. Situación actual.	Conjunto de las realidades o circunstancias que se producen en un momento determinado y que determinan el estado de cierto sector.	Conjunto de realidades	Horas de trabajo Eficiencia en los procesos Demora en los procesos	Observación, Encuestas.
		Estado de un sector.	Resultados obtenidos, rentabilidad, nivel del proceso.	

## 7.2 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Especifica 2.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Modelo de Gestión Administrativa	Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	Conjunto de acciones	Flujogramas, manuales, documentos. Organigrama, flujo gramas.	Observación, Encuestas,
		<b>Administración.</b>	Estructura de procesos, establecimiento de funciones, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
		<b>Cumplimiento de objetivos</b>	Documentos de respaldo. Índices de Eficiencia, manejo de procesos, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos,	
DEPENDIENTE. Procesos.	Un proceso es el conjunto de actividades coordinadas para llevar a un fin común.	Actividades	Manuales de procesos, Flujogramas, cronogramas.	Observación, Encuestas,
		Coordinadas	Manejo y optimización de tiempos, Flujo gramas, manuales de procesos y funciones, diagramas, satisfacción del personal.	
		Fin común	Administración de recursos, planteamiento de objetivos.	

### 7.3 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 3.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Modelo de Gestión Administrativa	Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	<b>Conjunto de acciones</b>	Flujo gramas, manuales, documentos.	Observación, Encuestas.
		<b>Administración.</b>	Organigrama, flujo gramas. Estructura de procesos, establecimiento de funciones, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
		<b>Cumplimiento de objetivos</b>	Documentos de respaldo. Índices de Eficiencia, manejo de procesos, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos,	
DEPENDIENTE. Administración de recursos	Es la técnica de organizar los medios de una empresa de forma eficiente.	Eficiente.	Índices de Eficiencia, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos.	Observación, Encuestas.
		Medios.	Inventarios, registros, documentos de respaldo de activos, reportes económicos, manejo de personal..	

## **8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **8.1 Tipos de Investigación.**

En el presente estudio se utilizara los siguientes tipos de investigación:

#### **Investigación Descriptiva.**

Ya que se describirá todas las características del proceso Administrativo del Laboratorio LABCESTA.

#### **Investigación Explicativa.**

Es explicativa puesto que se detallara cada uno de los componentes que tiene la gestión Administrativa del Laboratorio LABCESTA

### **8.2 Diseño de la Investigación.**

#### **Documental- Bibliográfica.**

Sera documental-bibliográfica porque nos apoyaremos en todo el material impreso que exista sobre el tema, así como la documentación existente en los archivos de la empresa que nos permita sustentar la investigación.

#### **De Campo.**

Sera de campo ya que se realizan entrevistas a empleados e inclusive visitas de observación a las instalaciones de la empresa, acciones que nos ayudaran a recopilar la información que se necesite.

### **8.3 Población.**

En lo se refiere a la población para el presente trabajo de investigación se tomara en consideración la totalidad de las personas que forman parte del Laboratorio. Tenemos un total de 45 trabajadores, los cuales están divididos en tres áreas administrativas

### **8.4 Muestra.**

La presente investigación no amerita realizar la muestra, en virtud que nuestra población no es extensa.

### **8.5 Métodos de Investigación.**

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación recurriremos a los siguientes métodos de investigación:

**El Método Deductivo** nos ayudara en el momento que, una vez identificado los problemas en la administración busquemos las razones por las cuales se están dando tales circunstancias, pretenderemos partir de los problemas generales para poder deducir cuales son las causas que sumadas generan la situación actual.

**El Método de Observación** nos permitirá conocer la realidad a través de la percepción directa y en el lugar de los hechos, este se realizará de forma periódica, hasta poder levantar la suficiente información que nos sirva para diagnosticar el estado actual, así como también para el momento que se tenga que comprobar la hipótesis planteada.

**El Método Inductivo** nos será útil para determinar que la falta de un adecuado lineamiento en los procesos, una deficiente organización y control del personal es una de las causas por las que los procesos están avanzando muy lento, ya que se el tiempo estimado de los procesos se los está duplicando llevando a pérdida de optimización de recursos y tiempo.

## **8.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Al referirnos a las técnicas que utilizaremos en el presente trabajo estamos hablando de: ¿cómo vamos a recolectar la información?, para lo cual hemos identificado las siguientes:

**La encuesta** es una técnica de recopilación a través de la aplicación de preguntas previamente diseñadas, con la cual podemos adquirir información valiosa de lo que estamos investigando, tiene gran trascendencia al momento de levantar información; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma, y será aplica a los colaboradores de la empresa.

**La Observación** nos permitirá tener una percepción directa de los hechos, acciones, procesos y actividades de la empresa en la que vamos a realizar la investigación. La observación investigativa es el instrumento primordial del investigador, la observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos.

## 8.7 Técnicas y procedimiento para el análisis de resultados.

Para el análisis de los datos de presente trabajo utilizaremos las siguientes técnicas para analizar los resultados obtenidos:

**Técnicas Estadísticas** con las cuales se analizará, estudiara y describirá a la totalidad de individuos de la población, de los procesos, a través de esta técnica nuestra meta es adquirir información, analizarla, elaborarla y simplificarla para el estudio, de esta manera la interpretación será más rápida y cómoda, así como los resultados van a ser confiables.

Adicionalmente nos apoyaremos en los paquetes informáticos de Microsoft Office los que nos ayudara a procesar la información.

## 9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.

### 9.1 Recursos Humanos.

Para el presente trabajo se contará con el siguiente recurso humano:

Investigador: Jessica Paola Cajas Guerra

Tutor.

### 9.2 Recursos Financieros.

El presente estudio será autofinanciado por el investigador.

A continuación se detalla un presupuesto aproximado de los gastos:

CANTIDAD	MATERIAL	VALOR TOTAL
5	Resmas de papel bond	20.00
1	Cartucho de impresora	70.00
4	Esferos	2.00
7	Lápices	2.50
100	Copias	3.00

1	Cuaderno	4.00
5	Carpetas	1.00
1	Flash Memory	10.00
5	Anillados	5.00
5	Empastados	50.00
1	Movilización y subsistencia	100.00
1	Bibliografía e Información impresa	170.00
1	Reproducción e impresiones	130.00
1	Internet	32.00
1	Imprevistos	100.00
	<b>TOTAL</b>	<b>699.50</b>

Elaborado por: Jessica Paola Cajas Guerra

## 10. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
N.	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
1	Planteamiento del problema	■										
2	Elaboración y aprobación del anteproyecto		■									
3	1ra Tutoría			■								
4	Desarrollo de capítulo 1		■	■	■							
5	2da Tutoría				■							
6	Desarrollo del capítulo 2			■	■	■	■					
7	3ra Tutoría					■						
8	Desarrollo del capítulo 3				■	■	■	■				
9	4ta Tutoría						■					
10	Desarrollo del capítulo 4						■	■	■			
11	5ta Tutoría							■				
12	Desarrollo del capítulo 5							■	■	■		
13	Análisis y tabulación de la información								■	■	■	
14	Preparación de borrador									■	■	
15	Redacción final										■	■
16	Presentación y aprobación de la investigación										■	■
17	Defensa de la tesis											■

Elaborado por: Jessica Paola Cajas Guerra

Nota: El presente cuadro está sujeto a modificación.

## 11. MATRIZ LÓGICA.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
<p>¿Cómo la Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTA incidirá en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.</p>	<p>Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.</p>	<p>La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa LABCESTA ubicado en la Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo, incidirá en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013.</p>
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un óptimo manejo de los recursos y procesos</li> <li>• No existe un modelo de gestión administrativo establecido.</li> <li>• No existe una optimización en los tiempos de los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar los procesos administrativos que se realizan actualmente en el Laboratorio LABCESTA.</li> <li>• Implementar un modelo de gestión Administrativa en el Laboratorio LABCESTA.</li> <li>• Evaluar el Modelo de gestión Administrativa en el Laboratorio LABCESTA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diagnóstico de los procesos administrativos que se realizan actualmente en el Laboratorio LABCESTA, nos permitirá saber la situación actual así tener un panorama más amplio de los problemas que existen.</li> <li>• La implementación un modelo de gestión Administrativa en el Laboratorio LABCESTA, permitirá normar todos los procesos.</li> <li>• La evaluación del Modelo de gestión Administrativa en el Laboratorio LABCESTA, nos permitirá conocer la eficiencia del mismo en la administración de recursos.</li> </ul>

Elaborado por: Jessica Paola Cajas Guerra

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Álvarez Román , J. (2011). Estadística para toma de decisiones. 3. Edición. Riobamba , Ecuador.
- Muñiz , L. (2001). Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica. 10. Edición. McGRAW-HILL. España.
- Greco , O. (2003). Diccionario de Economía. 3. Edición. Valleta Ediciones. Buenos Aires , Argentina.
- Tobar , F & Fernández Pardo , C. (2000). Organizaciones Solidarias: Innovación y gestión en el Tercer Sector. 1. Edición. Lugar Editorial. Buenos Aires , Argentina.
- STONER J., WANKEL C. *Administración*. Prentice-Hall. México, 1990.
- Herrera , L. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. 1. Edición. Editorial Continental S.A. DF México.
- Coque Martínez , J & Pérez Fernández , E. (2000). Manual de creación de gestión de empresas de inserción social. 1. Edición. Universidad de Oviedo. Oviedo , España.
- Cardoza Cuenca , H. (2007). Gestión empresarial del Sector Solidario. 1. Edición. ECOE Ediciones. Bogotá , Colombia.
- Dávalos , A & Córdova , G. (2002-2003). Diccionario Contable y más. 8. Edición. Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda. Quito-Ecuador.
- Koonts , H., Weihrich , H & Cannice , M. (2008). Administración una perspectiva global y Empresarial . 13. Edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. China.

Anexo N° 2

ENCUESTA

OBJETIVO: Realizar un diagnostico a nivel institucional con el fin de levantar información de datos útiles para determinar la realidad administrativa de la empresa LAB CESTTA.

1. Tiene conocimiento de las leyes y normas que regulan el funcionamiento del laboratorio

.....  
.....  
.....  
.....

2. Sabe cuál es la misión, visión y objetivos que ha planteado el laboratorio

.....  
.....  
.....  
.....

3. Conoce usted cuáles son sus funciones y responsabilidades

.....  
.....  
.....

4. Conoce usted si existe un manual de funciones dentro del laboratorio

.....  
.....  
.....

5. Conoce usted si se dispone de un manual de procedimientos dentro del laboratorio

.....  
.....  
.....  
.....

6. Tiene algún presión interna mientras desarrolla sus actividades

.....  
.....  
.....  
.....

7. Tiene usted buena comunicación con el nivel ejecutivo.

.....  
.....  
.....  
.....

8. El trabajo que realiza es de acuerdo al perfil académico

.....  
.....  
.....  
.....

Anexo 3

