



Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

## **“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HIROMETALSA S. A.”**

### **Datos De Los Autores**

#### **Autor 1:**

**Nombre:** Omar Fernando Martínez Jiménez

**Institución:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**EMAIL:** [omartinezi@ulvr.edu.ec](mailto:omartinezi@ulvr.edu.ec)

**Cargo:** Docente. Facultad De Administración

#### **Autor 2:**

**Nombre:** José Fabian Canteral García

**Institución:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**Email:** [fabiancanteral1980@gmail.com](mailto:fabiancanteral1980@gmail.com)

**Cargo:** Estudiante

#### **Autor 2:**

**Nombre:** Claudia Marcela Moran Zúñiga.

**Institución:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**Email:** [cmoran84@hotmail.com](mailto:cmoran84@hotmail.com)

**Cargo:** Estudiante

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Omar Fernando Martínez Jiménez, José Fabian Canteral García y Claudia Marcela Moran Zúñiga (2019): “Plan de diseño organizacional para la empresa HIROMETALSA S.A.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/disenio-organizacional-hirometalsasa.html>

### **RESUMEN**

En la actualidad, aún existen compañías que desarrollan sus actividades de manera empírica; es decir, sin apegarse a un modelo administrativo que le permita a la alta dirección establecer funciones, procesos, procedimientos, políticas, recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con los objetivos corporativos. Esta es una de las razones por las que muchas pequeñas y medianas empresas no logran mantenerse vigentes en el mercado, ya que por la ineficacia de sus operaciones presentan a largo plazo problemas administrativos que luego se terminan exteriorizando. Es por esta razón que en el trabajo de titulación se analiza el caso de: Hirometalsa, empresa dedicada a la fabricación de carrocerías en el cantón Durán, se evidencia de manera subjetiva ciertos problemas en relación al área de inventarios por lo que es necesario determinar una adecuada estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos que beneficien al

desarrollo y crecimiento del negocio. La elaboración de un plan de diseño organizacional permitirá que el personal logre realizar sus actividades de manera sistemática, metódica y organizada a fin de evitar incurrir en fraudes o errores que perjudiquen su permanencia en el sector. La aplicación de estas herramientas administrativas, logrará que se alcancen las metas propuestas por los inversionistas.

**Palabras Clave:**

Funciones, procesos, procedimientos, inventarios, organigrama.

**ABSTRACT**

At present, there are still companies that develop their activities empirically; that is, without adhering to an administrative model that allows senior management to establish functions, processes, procedures, policies, human and financial resources necessary to meet corporate objectives. This is one of the reasons why many small and medium-sized companies do not manage to stay current in the market, since due to the inefficiency of their operations they present long-term administrative problems that later end up being externalized. It is for this reason that in the titling work the case of: Hirometalsa, a company dedicated to the manufacture of bodies in the Durán county, is subjectively demonstrated certain problems in relation to the inventories area so it is necessary to determine a adequate organizational structure, functions, processes and procedures that benefit the development and growth of the business. The elaboration of an organizational design plan will allow the personnel to carry out their activities in a systematic, methodical and organized manner in order to avoid incurring in frauds or errors that harm their permanence in the sector. The application of these administrative tools will achieve the goals proposed by the investors.

**Key Words:**

Functions, processes, procedures, inventories, organizational chart.

**1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Cualquier tipo de negocio requiere de una herramienta que le permita a sus colaboradores trabajar de manera organizada y sistemática, sobre todo cuando existen áreas tan delicadas como la de inventarios, en donde se involucran riesgos inherentes relacionados a los procesos de producción, en cuyo caso un fraude o error podría significar una pérdida económica de alto impacto en la organización. El control de los inventarios, implica una gestión adecuada de su stock, distribución y comercialización, manteniendo la información contable al día para tomar decisiones oportunas.

Hirometalsa S. A., es una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías y equipos de producción industrial, que desde sus inicios creció gracias al esfuerzo de sus propietarios siendo un pequeño taller artesanal de metalmecánica hasta la actualidad en que el 85% de sus máquinas son automáticas. La formación académica de sus propietarios es netamente técnica en el área de la metalmecánica; por lo que se evidencia una debilidad de conocimientos administrativos que ayude a la gestión de los procesos y específicamente en el manejo de los inventarios.

Según sus libros contables ha logrado un crecimiento promedio sostenido del 3.65% desde el año 2015 hasta el 2017. A pesar de que cuenta con tecnología de vanguardia para la fabricación de sus productos y un software informático para el control interno de sus inventarios; no ha logrado un control efectivo de los mismos, pues se han presentado diferencias significativas de inventarios que representan pérdidas monetarias para la entidad, producto del manejo empírico del negocio.

Como se puede observar en la figura, la última toma física de inventarios no coincide con los saldos de los libros contables, esto se da por una falta de controles en los procesos de ingreso, salida y devolución de productos:

HINOJOZA ROMERO METALMECANICA HIROMETALSA S.A. Pagina 1 de 1  
 MATRIZ KM 2.5 VIA DURAN TAMBO  
 COMPRAS -- Emisión: 2018-06-07 -- Hora: 15:12:51 ( in\_ventario )  
 Comparacion de inventario físico al 2018-03-03 en unidades

Numero de Inventario Físico : 2  
 Realizado en Bodega # : 1

BODEGA MATERIA PRIMA

Realizado el: 2018 - 03 - 30

Código Producto	Descripción	Inventario		Saldo	
		Contable	Físico	Sobrante	Faltante
TUERC14	TUERCA DE PRESION 1/2 HILO FILO	340	27	0	313
PER26	PERNOS 1/2X21/2 HILO FINO	34	38	4	0
TUERC29	TUERCA NORMAL 1/2 HILO GRUESO	1,160.00	156	0	1004
TUERC15	TUERCA NORMAL 1/2 HILO FINO	292	292	0	0
TUERC26	TUERCA NORMAL 5/8 HILO GRUESO	288	251	0	37
TUERC24	TUERCA DE PRESION 5/8 HILO GRUESO	900	1001	101	0
TUERC25	TUERCA DE PRESION 5/8 HILO FILO	125	125	0	0
ANILLO16	ANILLO PRESION 5/8	90	92	2	0
ANILLO15	ANILLO PLANO 5/8	408	-1	0	409
PER63	PERNOS 5/8 X 7 HILO GRUESO	71	71	0	0
PER48	PERNOS 5/8X21/2 HILO GRUESO	620	12	0	608
PER46	PERNOS 5/8X2 HILO GRUESO	118	15	0	103
ALAMBRE1	ALAMBRE MIX 0.9 SOLIDO	1	-5	0	6
SOLDADURA4	SOLDADURA AGA 6013 (1/8) FUNDA	2,740.00	52	0	2688
SOLDADURA1	SOLDADURA ACERO INOXIDABLE 308X1/8	22	21	0	1
CABLE.FLEX1	CABLE ELECTRICO SOCKET	3	3	0	0
CINTA1	CINTA DE PAPEL 3/4	74	74	0	0
LJA6	LJA # 150 DE AGUA	33	45	12	0
CIN7	CINTA DE TEFLON DE 3/4X0.02X15M PAOLO"	120	5	0	115
CIN	CINTA TEFLON -1/2"72.00"	72	0	0	72

Como es evidente existe una gran cantidad de faltante que equivale a USD \$ 85.000 dólares, por lo que es importante tomar decisiones urgentes para controlar los inventarios. De acuerdo a estos antecedentes se pueden detectar los principales síntomas, causas y posibles consecuencias de la problemática mencionada:

- Síntomas:
  - ✓ Diferencias significativas en libros contables vs físico del inventario.
  - ✓ Fácil acceso de personal de otras áreas a la bodega.
  - ✓ Mala distribución de los departamentos de la organización.
- Causas:
  - ✓ Ausencia de un proceso, procedimiento y políticas de control para el área de inventarios.
  - ✓ Pocos controles en la entrada y salida del personal.
  - ✓ Ausencia de manual de funciones por puestos de trabajo.
- Consecuencias:
  - ✓ Errores o fraudes en el manejo del inventario.
  - ✓ Ambiente de oportunidad para el cometimiento de actividades que perjudiquen a la empresa.
  - ✓ Duplicidad de actividades del personal.

Por lo tanto, se puede mencionar que la ausencia de un proceso de control de inventarios incrementa la posibilidad de que se cometa errores al momento de ejecutar las funciones de cada uno de los puestos de la empresa.

Generar conciencia en el personal clave que mantiene responsabilidades de alto impacto en la empresa, es importante para contar con la información suficiente y útil que permitan tomar decisiones oportunas. En base a lo planteado se formula la siguiente pregunta de investigación:

## **2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual de la compañía Hirometalsa en relación a su diseño organizacional?

¿Qué aspectos deben considerarse para la elaboración de un plan de diseño organizacional?

¿De qué manera se debe organizar la empresa Hirometalsa S.A.?

¿Cómo deben estar diseñado los procesos internos de gestión de inventarios de Hirometalsa?

## **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **3.1. Control interno**

Se conoce como control interno a las acciones que emprende la alta dirección de una empresa con la finalidad de contar con herramientas que guíen las actividades del personal hacia el logro de los objetivos corporativos. El autor Pany, (2011) menciona:

“El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Entonces se puede afirmar que el control interno son los pasos que da un negocio para evitar ciertas irregularidades dentro de la compañía” (Pany., 2011).

### **3.2. Tipos de controles internos**

Control interno administrativo.- relacionado con el plan estratégico de la organización en donde se detallan los procedimientos, anotaciones o directivas que toman decisiones importantes.

Control interno financiero.- relacionado con el manejo de los recursos económicos de la organización. Incluye los controles de aprobación o autorización de acuerdo a la segregación de funciones y el registro de la información.

Controles preventivos.- relacionados con la prevención de errores o fraudes, anticipándose a los acontecimientos, (Fonseca Luna, 2011).

Controles detectivos.- relacionados a la detección de los errores cometidos en las transacciones de la organización (Fonseca Luna, 2011).

### **3.3. Definición de manuales.**

Un manual es la herramienta que permite administrar cualquier negocio, estableciendo condiciones de aplicación de políticas y procedimientos de la organización, coordinando con todos cargos y recursos humanos las actividades (Barquero Royo, 2013). Poseen una característica que es la disposición de datos que facilitan al personal el seguimiento de las instrucciones requeridas para la ejecución de sus funciones, enfatizando los puntos de control y evaluación de la productividad (Gan & Berdel, 2011).

### **3.4. Análisis de procesos.**

De acuerdo con Himmelblau & Bischoff (2004) se relaciona a la observación de las actividades, las personas que intervienen, para detectar las problemáticas y establecer procedimientos para que

los procesos fluyan. Es decir, especifican el problema para establecer soluciones, sintetizan y presentan resultados útiles interna y externamente. Es necesario que sea definible, repetible y medible para transformar los elementos de entrada en elementos de salida. (Galiano, Yáñez, & Fernández, 2007).

### **3.5. Perfiles de puestos.**

Para diseñar los puestos es importante que se analicen los puntos críticos de la organización, esto incluye las funciones y cargos ya establecidos por la entidad. Así es posible medir de manera cuantitativa a los componentes de la empresa por medio de una evaluación del desempeño. Luego, esto sirve como plataforma para definir las actividades básicas de cada colaborador, a fin de que se convierta en un punto base de los procesos organizacionales. Reyes Ponce, (1984) y Arias Galicia, (1976) establecen que "puesto" es la reunión de las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Valenzuela, 2004).

### **3.6. Los inventarios.**

Los inventarios tienen orígenes remotos en la historia, desde la necesidad humana de almacenar alimentos para la subsistencia en el medio que los rodeaba. Desde ese entonces también nacen las prácticas de control y distribución de los productos almacenados. Actualmente la administración de los inventarios ocupa un sitio importante en las empresas debido a que se tiene la certeza de los materiales y la cantidad con que se cuenta para realizar operaciones productivas y administrativas.

### **3.7. Matriz de riesgos.**

Según los Expertos en prevención de riesgos de Chile, (SIGWEB, 2016) la matriz de riesgos es una herramienta de control y gestión de las actividades en las compañías a fin de determinar qué tipo de riesgos inherentes se encuentran presentes en los procesos y qué factores afectan al desarrollo de los mismos. También, permite evaluar si las gestiones de la administración son efectivas.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Tipo de Investigación**

Se aplicó el tipo descriptivo, para especificar las características y diagnosticar la situación general de la compañía y en especial de los inventarios que presentan diferencias significativas en el negocio. Por otro lado, la comprobación se da mediante el modelo explicativo con las conexiones de las variables para obtener una causa del fenómeno que se estudia.

### **4.2. Enfoque de investigación**

Se definió el tipo de datos que el investigador toma al momento de realizar un análisis a fin de comprobar si la hipótesis planteada es válida, como un justificativo para emprender una propuesta, por lo tanto de acuerdo a la perspectiva que se tiene sobre el presente trabajo, se identifica que el enfoque investigativo está orientado a los datos cualitativos, medidos a través de las sugerencias a encontrar a través de la entrevista al supervisor, que sin un indicador de medición, establecen un criterio sobre los factores que generan el problema.

#### **4.3. Técnicas de investigación**

Se utilizó como técnicas de investigación a la entrevista, debido a su capacidad de consultar sobre falencias en la organización de manera libre, sin que el sujeto investigado se sienta limitado en la distribución de datos utilizados posteriormente en el análisis de resultados, además esto ayuda a establecer información relevante en cuanto a la comprobación de las premisas sobre la falta de un control en las operaciones, las cuales traen consigo ineficiencia de las tareas, es decir que el personal sin justificación alguna ejecute sus tareas fuera de tiempos promedios que debe cumplir, lo que significa para la compañía una adición de capital humano o retraso en la entrega de información.

Se empleó la técnica de observación a través de una ficha, a fin de conocer de manera observable las falencias en la administración del talento humano, también identificar algunos criterios que el sujeto investigado pudo omitir o no estuvo dispuesto a referenciar el trabajo de investigación, permitiendo se obtenga información más a fondo sobre el tema tratado:

### **5. RESULTADOS**

#### **5.1. Discusión de resultados de la entrevista**

Con relación a la entrevista del supervisor:

- Existen falencias en el control de inventarios, no hay políticas a delimitar tiempos para realizar conteo físico.
- No existen formatos previamente establecidos para describir el manejo del inventario en tema de faltantes o descripción de desperdicios.
- No existe una capacitación por parte de la persona que controla el inventario en el tema de ingresar información al sistema
- El área de contabilidad no ha realizado un informe que notifique a la gerencia de los faltantes, provocando que la información en reportes económicos sea errónea.
- No existe una capacitación que le permita diferenciar al encargado de bodega el tipo de características de productos y el tipo de caducidad del mismo.
- No existe un programa que determine el tiempo exacto de los pedidos.
- La falta de coordinación entre los operativos de bodega, hace imposible que se realicen trabajos de conteo físico.

Con relación a la entrevista del jefe de planta:

- Indica que existen problemas en el abastecimiento de inventario, muchos productos que se reflejan de manera contable discrepan de su conteo físico.
- La información errónea ha provocado retrasos en el trabajo.
- No existe un proceso que determine el responsable a quien acudir cuando se entrega un producto erróneo.
- La falta de métodos para determinar un inventario de seguridad, provoca retrasos en las operaciones de la planta.

#### **5.2. Discusión de resultados de la observación**

Con relación a la ficha de observación:

- Es evidente que la falta de procesos establecidos no determina las responsabilidades de cada uno de los empleados del área administrativa.

- La carencia de procedimientos y técnicas para realizar un conteo físico, evita que exista una metodología adecuada para aplicar al control de los inventarios.
- Los límites en la gestión administrativa, evitan detectar los responsables del retraso en la planta, ya que la bodega depende de los requerimientos que realice compras, estos a su vez de los informes que emita ventas y de los niveles de producción de la planta, evitando que se definan los actores que decidan sobre qué tipo de material comprar, tiempos y cantidades de los mismos.

## 6. PROPUESTA

### 6.1. Misión.

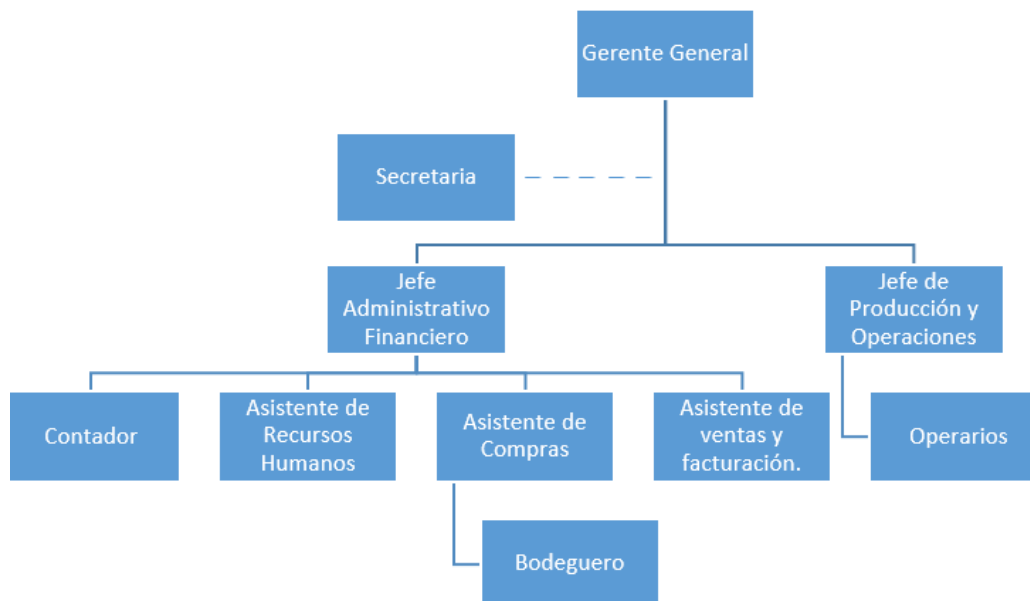
Empresa dedicada a la fabricación de carrocería con personal experto generador de nuevas ideas, comprometidos con el mejoramiento continuo que permita obtener y mantener la calidad en los productos garantizando la satisfacción plena de los clientes.

### 6.2. Visión.

Convertirse en la empresa líder en el mercado nacional, satisfaciendo las necesidades de los clientes en cuanto a servicio y calidad, contando con el mejor talento humano, comprometido e innovador y fomentando actividades que ayuden a mantener el medio ambiente.

### 6.3. Organigrama propuesto para la empresa

A continuación se expone el organigrama propuesto para la empresa:



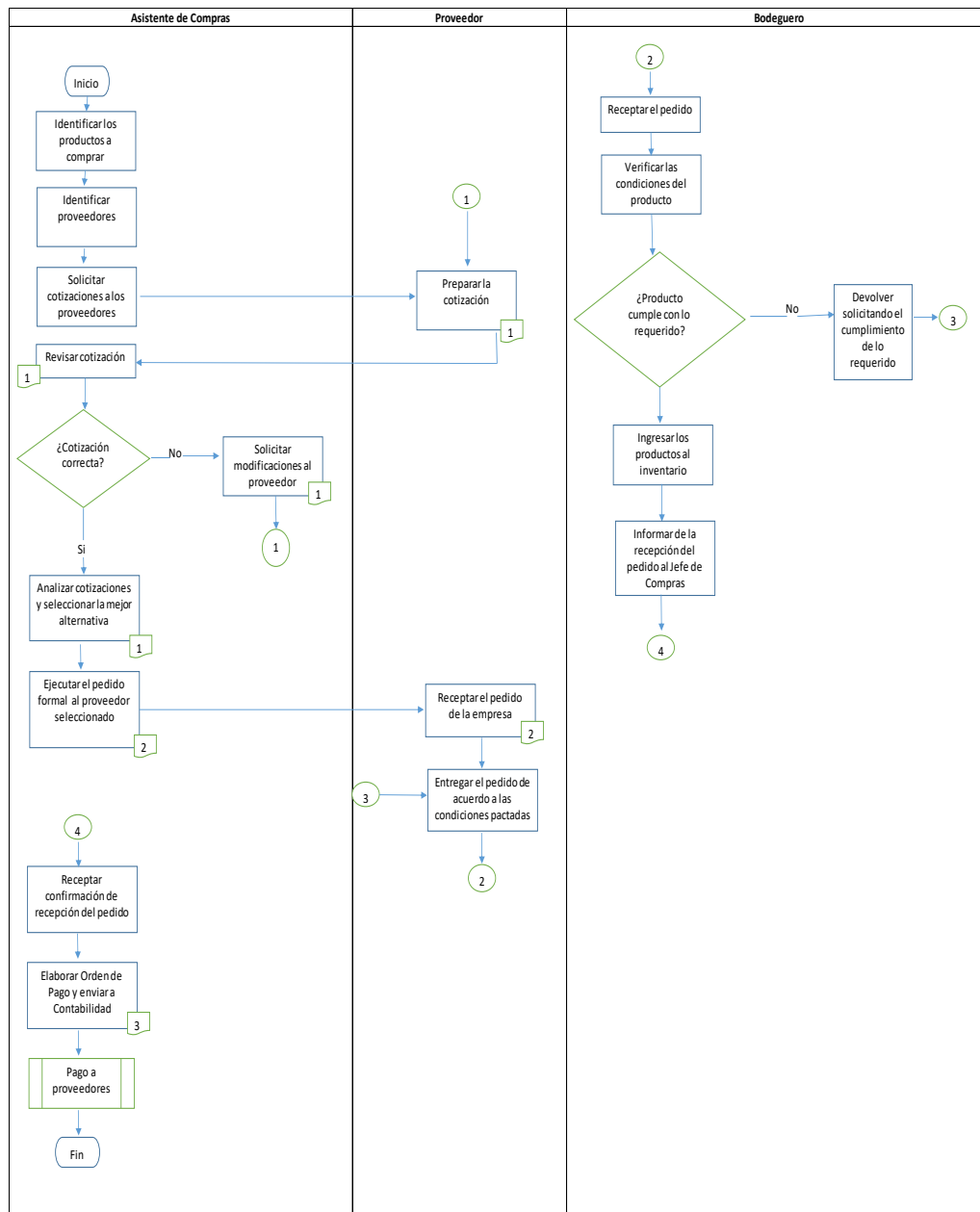
### 6.4. Procesos y procedimientos para la compañía Hirometalsa

El procedimiento para la adquisición de los inventarios inicia de la siguiente manera:

- El asistente de compras identifica los productos a comprar de acuerdo al informe de contabilidad elaborado una vez que se ha efectuado la toma física.
- Se encarga de identificar a los posibles proveedores que dispongan de los productos que se requieren.

- Solicita cotizaciones a los proveedores.
- Los proveedores se encargan de elaborar la cotización de acuerdo al requerimiento del Asistente de Compras.
- El Asistente de Compras revisa las cotizaciones elaboradas por los proveedores, verificando precios y especificaciones de los productos. En caso de no encontrarse lo requerido se solicita cambios al proveedor.
- Analiza las cotizaciones y selecciona la mejor opción en cuanto a precios y calidad.
- Envía el pedido formal al proveedor con base en la cotización.
- El proveedor receipta el pedido de la compañía y procede a despachar lo solicitado por el Asistente de Compras.
- El bodeguero posee una copia de la orden de pedido enviada al proveedor y se encarga de recibir el producto, verificando las condiciones en las que llega.
- Determina si se encuentra de acuerdo a lo estipulado en la orden, si es así ingresa los productos al inventario, informando al Asistente de Compras, Jefe Administrativo – Financiero y al Jefe de Producción y Operaciones; caso contrario lo devuelve pidiendo cambios al proveedor.
- El Asistente de Compras receipta la confirmación de ingreso de los productos al inventario y valida en el sistema la información física.
- Elabora la orden de pago y envía al Contador para el proceso de pago a proveedores.

**Proceso:**



**Política:**

Como política para la compra de inventarios se tiene que:

- Es responsabilidad del Asistente de Compras mantener vigente y actualizada una base de datos de proveedores calificados por la Gerencia para la adquisición de los productos.
- Es responsabilidad exclusiva del encargado de la bodega informar sobre el estado de los productos que se mantienen en el inventario para su respectivo cambio, reposición o baja.
- El Bodeguero no podrá eliminar ningún material que se encuentre en mal estado, sólo lo hará con la debida autorización de la Gerencia y con previa notificación al Contador.

- Los correos electrónicos enviados por el Asistente de Compras a los proveedores para solicitar productos, cotizaciones, etc., se copiarán automáticamente al mail del Jefe Administrativo – Financiero.

***Políticas antifraudes para la compra del inventario:***

- El Asistente de compras debe contar con una base de datos de por lo menos cincuenta proveedores en donde se encontrarán empresas que distribuyan los diversos productos que necesita la compañía para el proceso de producción.
- Los ingresos de bodega serán revisados de manera aleatoria por lo menos una vez al mes.
- La orden de pedido deberá contener las firmas de responsabilidad de los involucrados en el proceso.
- La persona encargada de recibir los productos es el bodeguero con la supervisión expresa del Asistente de Compras, quien validará que los papeles de la mercadería se encuentren en regla.
- Por lo menos una vez al año contratar personal externo calificado para realizar auditorías al rubro de inventarios.
- Realizar toma física del inventario de manera mensual.
- Realizar seguimiento a las diferencias para establecer responsables y sancionar de acuerdo a lo permitido por el Código de Trabajo.
- Los productos ingresados al inventario deben mantenerse en estricto orden y en condiciones adecuadas para su correcta conservación.
- El responsable de bodega no debe contar con acceso a consultar los saldos del sistema contable. Únicamente de su módulo de bodega.
- El inventario no debe permanecer almacenado demasiado tiempo, por lo que se recomienda el uso de indicadores financieros para medir este punto.
- Se sugiere la contratación de un cliente fantasma para establecer si el personal cumple o no con el proceso determinado en el manual.

## **7. CONCLUSIONES**

Una vez que se ha culminado con la revisión de la problemática que maneja actualmente la empresa en su forma de organización del personal, se procede a describir las siguientes conclusiones sobre el planteamiento de cada objetivo.

- Con referencia al objetivo específico 1 en la que se propuso diagnosticar la situación actual de la compañía Hirometalsa en relación a su estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos, se concluye que la empresa inició sus operaciones con una falta planificación en la gestión de talento humano, llevando a cabo procesos de manera empírica, sin guiar a su personal, impidiendo que se evalúe sus actividades, tiempos y demoras para procesar los datos en información relevante, además el riesgo que se ejecuten tareas que no favorezcan a los intereses de la compañía.
- En relación al objetivo específico 2 en la que se planteó determinar las estrategias que se deben considerar para la elaboración de un proceso para el control de los inventarios, se revisaron teorías en cuanto al manejo del talento humano, obteniendo como una resultado la iniciativa de recolocar información sobre las actividades que realiza cada uno de los empleados, para luego detallarlos en papel, de manera que sirvan de guía para nuevos empleados que ingresen a la compañía. Uno de los principales problemas que se evidenció es el costo de aprendizaje que incurre la compañía para nuevos empleados, ya que deben designar la tarea al talento humano que abandona la organización o al compañero siguiente de proceder con la capacitación, con la presencia de un manual de procedimientos, procesos y políticas permite instruir al nuevo empleado sobre las reglas que debe seguir para ejecutar su trabajo de manera eficiente.

- En referencia al objetivo específico 3 que consiste en diseñar la estructura organizacional adecuada para la empresa Hirometalsa, se recolectó las opiniones de los jefes que manejan en su mayor parte recurso humano, definiendo las falencias que tiene la organización en cuanto a la dirección, pero dando como respuesta la necesidad de elaborar un manual, además de disponer de personal que se encargue de controlar y revisar que dichos procesos se realicen de manera correcta, ya que los errores le pueden costar a la compañía desperdicios de recursos o pérdida en la gestión de ventas.
- Finalmente en cuanto al objetivo específico 4 sobre elaborar un manual de procesos, procedimientos y políticas para Hirometalsa, se hizo referencia a las actividades críticas que deben ser descritas para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo de todo el personal que labora en la compañía, además se hizo referencia a la necesidad de realizar una capacitación en general sobre la aplicación del manual, en cuanto a su manejo y referencia. La presencia de un manual de políticas y procesos permite disminuir los tiempos de aprendizaje del nuevo empleado, además de establecer un referente para el manejo de conflictos de la compañía.

## **8. RECOMENDACIONES**

Implementar un manual de procedimientos solo es la primera parte para mejorar el rendimiento y control del talento humano en la compañía, por lo que es necesario realizar otras mejoras, en la cuales a futuro se recomienda lo siguiente:

- A través de la recolección de datos se recomienda cuantificar la demora en cada actividad señalada en el manual de procesos, a fin de identificar sino existe una sobrecarga laboral de algún cargo en particular, que ocasione a futuro estrés laboral o conflictos con algún equipo de trabajo. En estudios de comportamiento organizacional, el mayor referente de casos a tratar en los textos es la falta de compromiso de la administración en evaluar los tiempos de ejecución de procesos, eso evita identificar el momento oportuno que se debe contratar otro integrante a la organización o qué empleados tienen bajo rendimiento.
- Actualizar de manera constante los manuales de procedimientos, en la revisión de la literatura sobre la administración de talento humano, en muchas ocasiones la presencia de políticas y procedimiento desactualizadas pueden comprometer el desarrollo de las actividades de los empleados, ya que los limita o genera algún tipo de reproceso, esto provoca confusión en todo el talento humano sobre las actividades correctas que deben hacer o de la importancia de cumplir políticas aunque sean improductivos; en algunas organizaciones se promueve la instalación de un departamento de organización y métodos que tenga la capacidad de revisar constantemente los procedimientos y si los mismos no interfieren en el tiempo óptimo de los empleados.
- Se recomienda promover evaluaciones mensuales sobre rendimiento y compromiso del empleado, el primero puede realizarse por parte del jefe mientras que el segundo por el departamento de talento humano, esto evita posibles conflictos de intereses que pueden generarse por una recarga de trabajo y falta de compensación de beneficio. Las evaluaciones suelen verse como una amenaza por parte de los empleados, porque lo consideran como motivos para respaldar algún despido, pero sirve para cuantificar la productividad y determinar fallos ya sea por parte de la organización al asignar una

tarea que no guarda relación con la especialidad del trabajador o la falta de compromiso del mismo a ejecutar una tarea.

## 9. REFERENCIAS

- ACFE. (2014). *Informe sobre el fraude*. Obtenido de [http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte\\_Naciones\\_2014.pdf](http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte_Naciones_2014.pdf)
- Aleman, F., Amat, O., Bentabol, A., & otros. (2005). *NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD*. Barcelona, España: ISBN, Ediciones Gestión 2000.
- Aquiñahuatl Torres, E. C. (2015). *Metodología de la investigación interdisciplinaria: Tomo I*. Self published Ink.
- Ávila, J. J. (2006). *Economía*. Mexico: Editorial Umbral S.A.
- Badillo J., J. (01 de Mayo de 2008). *theia*. Obtenido de theia: [https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria\\_Forense\\_Una\\_Misi%C3%B3n\\_JBadillo\\_Mayo08\(14023\).pdf](https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08(14023).pdf)
- Badillo, J. (mayo de 2008). *Instituto de Auditores Internos*. Obtenido de Instituto de Auditores Internos: [https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria\\_Forense\\_Una\\_Misi%C3%B3n\\_JBadillo\\_Mayo08\(14023\).pdf](https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08(14023).pdf)
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Grupo Editorial Patria S. A de C. V.. Tercera Edición.
- Barquero Royo, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. Profit Editorial.
- Cáceres V., D. M., & Saltos R., F. O. (2016). "AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE PRODUCCIÓN PARA CARROCERÍAS METÁLICAS CÁCERES". Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas .
- Carrera C., S. E., Martínez A., T. L., & Pérez U., A. L. (2013). "DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA DISTAPIZ CÍA. LTDA.". Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Casas, P. (19 de noviembre de 2015). *acatlan.unam.mx*. Obtenido de *acatlan.unam.mx*: <http://blogs.acatlan.unam.mx/lasc/2015/11/19/el-triangulo-de-la-seguridad/>
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- Delgado, F. (14 de Octubre de 2014). *smsecuador*. Obtenido de *smsecuador*: <http://www.smsecuador.ec/por-que-se-producen-los-fraudes/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México,D.F.: Pearson .
- Ekos Negocios. (2017). Sector metalmecánico pilar fundamental para el desarrollo del país. *Revista Ekos*.
- Elizondo López, A. (2002). *Metodología de la investigacion contable*. México, D. F: Editorial Paraninfo.
- Fabbri, M. S. (19 de Noviembre de 2015). *fhumyar*. Obtenido de *humyar*: <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal, FEDIMETAL. (2018). *fedimetal.com.ec*. Obtenido de <http://fedimetal.com.ec/>
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima, Perú: ISBN .
- Galiano, J. A., Yáñez, G., & Fernández, E. (2007). *ANÁLISIS Y MEJORA*. CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ganán, J. (2015). *Esquemas de fraudes*.
- García C., M. J. (2014). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. IC Editorial.
- García Ferrer, G. (2012). *Investigación comercial*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara, Editor.
- H. Congreso Nacional. (mayo de 2013). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de *trabajo.gob.ec*: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Himmelblau, D. M., & Bischoff, K. B. (2004). *Análisis y Simulación de Procesos*. Barcelona: Editorial Reverté .
- IFRS. (01 de Enero de 2012). *ifrs*. Obtenido de ifrs: <http://www.ifrs.org/Documents/IAS02.pdf>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, ProEcuador. (Mayo de 2018). *proecuador.gob.ec*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/metalmecanica-y-automotriz/>
- Instituto de Contadores Públicos Autorizados AICPA. (19 de Noviembre de 2015). *aicpa*. Obtenido de aicpa: <http://www.aicpa.org/Pages/default.aspx>
- Instituto de Auditores Internos. (2016). *theiia.org*. Obtenido de theiia.org: [http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Normas\\_TheiIA.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Normas_TheiIA.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. (2011). *ieess.gob.ec*. Obtenido de ieess.gob.ec: [https://www.ieess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley\\_de\\_Seguridad\\_Social.pdf?version=1.0](https://www.ieess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_de_Seguridad_Social.pdf?version=1.0)
- Jaume A., A., Romeo D., M., & Roca P., X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- KPMG. (2014). Perfiles de un defraudador.
- Lattuca, A. (2008). *Manual de Auditoría*. México: Temas.
- López, J. (2013). *Productividad*. Atlanta: Palibrio LLC Editorial.
- Mantilla, S. A. (2008). *Auditoría financiera de pymes*. Bogotá: Kimpres Ltda. Obtenido de [http://www.uif.gov.ar/uif/images/tutorial\\_matriz.pdf](http://www.uif.gov.ar/uif/images/tutorial_matriz.pdf)
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Elección de estrategias*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Niño R., V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución*. Ediciones de la U.
- Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Normas Internacionales de Contabilidad. (19 de Noviembre de 2015). *normasinternacionalesdecontabilidad*. Obtenido de normasinternacionalesdecontabilidad: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/nic.htm>
- Oliva, C. (2013). *Guía de Tesis*. Guayaquil, Ecuador.
- Pany., W. (2011). *Principios de auditoría*. USA: Mac Graw Hill.
- Pérez, R. R. (10 de abril de 2011). *El Blog de Ricardo Ruiz de Adana Pérez*. Obtenido de <http://ricardoruizdeadana.blogspot.com/2011/04/unidad-v-representacion-grafica-y.html>
- SIGWEB. (diciembre de 2016). *sigweb*. Obtenido de sigweb: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- Slideshare. (02 de Octubre de 2009). Obtenido de <http://es.slideshare.net/julietas/diagramas-de-proceso>
- Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010). *DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA "COMPUAUTO"*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Torres L., J. L., & Jaramillo N., O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo - Herramienta para la gestión del Talento Humano*. Barranquilla, Colombia: Ediciones de la U.
- Valenzuela, B. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Mexico: Universidad de Sonora.
- Veletanga, G. (31 de Octubre de 2012). *Política Comercial*. Obtenido de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/74-politica-comercial>
- Yagual R., F. A. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013*. La Libertad, Ecuador: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.