



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL
INSTITUCIONAL APLICADO A LA EMPRESA FIDESBURÓ
CÍA. LTDA., DE GUAYAQUIL-ECUADOR 2015”**

AUTORES:

**Proaño Loor, Lissette Anabell
Severino Coronel, José Alfredo**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

ING. MANCERO MOSQUERA JACINTO HUMBERTO, MGS.

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Lissette Anabell Proaño Loor y José Alfredo Severino Coronel** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**

TUTOR

Ing. Jacinto Humberto Mancero Mosquera, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.

Guayaquil, Marzo del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Lisette Anabell Proaño Loor** y
José Alfredo Severino Coronel

DECLARAMOS QUE

El Trabajo de Titulación “**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL APLICADO A LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA., DE GUAYAQUIL-ECUADOR 2015**” previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **nuestra** total autoría.

En virtud de esta declaración, **nos responsabilizamos** del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo práctico referido.

Guayaquil, Marzo del 2016

LOS AUTORES

Lisette Anabell Proaño Loor

José Alfredo Severino Coronel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Lisette Anabell Proaño Loor** y
José Alfredo Severino Coronel

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL APLICADO A LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA., DE GUAYAQUIL-ECUADOR 2015”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de **nuestra** exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Marzo del 2016

LOS AUTORES

Lisette Anabell Proaño Loor

José Alfredo Severino Coronel

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por darme las fuerzas para cumplir mis metas tanto en el ámbito estudiantil como profesional, y la bendición de vivir cada día.

A mis padres por ser mi motivación y apoyo a lo largo de mi carrera universitaria, especialmente a mi mamá Maritza Loor Rodríguez.

A mi hermana Katherine Proaño Loor, por la paciencia y por ser mi pilar en los momentos más difíciles.

A los directivos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo de investigación, principalmente a la Ing. Ana Milena Cañote por su ayuda en cada momento.

A mi querido tutor el Ing. Jacinto Humberto Mancero Mosquera por la asesoría y por los conocimientos impartidos durante el proyecto de titulación.

A mi compañero José Severino por su esfuerzo, compromiso, dedicación y por su compañía durante toda mi carrera universitaria.

Muchas Gracias

Lisette Anabell Proaño Loor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme llevar a cabo mis propósitos por medio de buena salud y fortalezas en cada paso que doy a nivel personal y profesional.

A mis padres, Isabel Coronel y José Severino de la Torre, por tener paciencia durante mi carrera profesional, y ser el soporte para seguir adelante.

A mi tutor el Ing. Jacinto Mancero Mosquera por sus conocimientos, orientaciones, seriedad y responsabilidad brindados durante el periodo de titulación.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y todos sus docentes, porque cada uno de ellos formaron al profesional que ahora soy.

A mi compañera Lissette Proaño por su compañía, apoyo y esfuerzo a lo largo de 4 años de carrera que compartimos juntos.

Muchas Gracias

José Alfredo Severino Coronel

DEDICATORIA

A mis padres Maritza Loor, Edwin Ávila y Marco Proaño por haberme apoyado en toda mi carrera universitaria económicamente y por alentarme cada día a perseguir las cosas que me hacen feliz.

A mi hermana Katherine por su compañía en cada noche de trabajo al realizar el presente proyecto de titulación.

A mi compañero José Severino porque sin lugar a dudas no hubiéramos conseguido los mismos resultados de no haber trabajado juntos.

Lisette Anabell Proaño Loor

DEDICATORIA

El proyecto de titulación va dedicado a mis padres por los recursos económicos brindados y por todo el apoyo brindado en cada meta conseguida.

A mi compañera Lissette Proaño por permitirme entrar en su vida y ser un pilar fundamental en mi desarrollo profesional y personal.

A mi amigo y compañero Erick Guanoluisa por su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos.

José Alfredo Severino Coronel

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	XX
ABSTRAT	XXI
CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3. OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4. CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5. OBJETIVO GENERAL	6
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.7. PREGUNTAS CIENTÍFICAS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.8. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	10
1.9.1. MODALIDAD O MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.9.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	11
1.9.3. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.9.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	14
1.9.5. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPÍTULO 2.....	16
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	16
2.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL CLIMA LABORAL	19
2.2.1. <i>DEFINICIONES TEÓRICAS</i>	19
2.2.2. <i>MAPA CONCEPTUAL TEÓRICO</i>	21
2.2.3. <i>EVIDENCIAS EMPÍRICAS</i>	22
2.2.4. <i>HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA</i> <i>ORGANIZACIONAL</i>	24
2.3. MARCO CONCEPTUAL	26
2.3.1. <i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	26
2.3.2. <i>COMUNICACIÓN</i>	28

2.3.3.	<i>MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....</i>	33
2.3.4.	<i>PUESTOS DE TRABAJO.....</i>	36
2.3.5.	<i>ROTACIÓN DE PERSONAL.....</i>	40
2.3.6.	<i>COMPENSACIÓN SALARIAL EN LA ORGANIZACIÓN.....</i>	42
2.3.7.	<i>SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....</i>	45
2.3.8.	<i>EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL.....</i>	46
2.3.9.	<i>ESTRÉS EN LA ORGANIZACIÓN.....</i>	47
2.3.10.	<i>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</i>	48
2.3.11.	<i>INSTITUCIONALIDAD EMPRESARIAL.....</i>	49
2.4.	<i>MARCO LEGAL.....</i>	49
2.4.1.	<i>A BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES EN ECUADOR.....</i>	49
2.4.2.	<i>A BENEFICIO DE LAS CONSULTORAS EN EL ECUADOR ..</i>	50
CAPÍTULO 3.....		51
3.	<i>ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</i>	51
3.1.	<i>LA ORGANIZACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN.....</i>	51
3.2.	<i>DEPARTAMENTALIZACIÓN.....</i>	53
3.3.	<i>CONSULTORÍA EN EL ECUADOR.....</i>	54
3.4.	<i>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....</i>	55
3.5.	<i>MISIÓN.....</i>	57
3.6.	<i>VISIÓN.....</i>	57
3.7.	<i>VALORES DE LA EMPRESA.....</i>	57
3.8.	<i>UBICACIÓN.....</i>	58
3.9.	<i>ORGANIGRAMA ACTUAL.....</i>	59
3.10.	<i>PUESTOS DE TRABAJO DE ACUERDO AL ORGANIGRAMA.....</i>	59
3.11.	<i>ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA.</i>	61
3.12.	<i>PRINCIPALES SERVICIOS.....</i>	61
3.12.1.	<i>CONSULTORÍA LEGAL Y TRIBUTARIA.....</i>	61
3.12.2.	<i>REVISIÓN TRIBUTARIA.....</i>	62
3.12.3.	<i>PATROCINIO LEGAL.....</i>	62
3.12.4.	<i>PRECIOS DE TRANSFERENCIA.....</i>	63
3.12.5.	<i>PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA.....</i>	63
3.12.6.	<i>OUTSOURCING CONTABLE Y TRIBUTARIO.....</i>	63

3.12.7. CAPACITACIÓN	64
CAPÍTULO 4.....	65
4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA.....	65
4.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
4.2. GRUPOS OBJETIVOS	66
4.3. ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.	67
4.4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA	68
4.5. ENTREVISTA A LOS SOCIOS DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.	121
4.5.1. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.....	121
4.6. ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE SALIDAS ANUALES	130
4.7. ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE SALIDAS AÑO 2015	131
4.8. ÍNDICE DE ROTACIÓN ANUAL EN RELACIÓN A LA FUERZA DE PERSONAL.....	132
4.9. RELACIÓN CLIENTES/COLABORADORES DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.	133
4.10. SALARIOS DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.....	136
4.11. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL CLIMA LABORAL DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.	137
CAPÍTULO 5.....	141
5. PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA... 141	141
5.1. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL.....	141
5.2. PROPUESTA DE MEJORA POR CLASIFICACIÓN.....	143
5.2.1. LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA.....	143
5.2.2. COMUNICACIÓN.....	144
5.2.3. PUESTOS DE TRABAJO.....	145
5.2.4. BODEGA DE ARCHIVO.....	150
5.2.5. JORNADAS LABORALES	151
5.2.6. VOLUMEN DE INFORMACIÓN	159
5.2.7. REMUNERACIÓN.....	163
5.2.8. ROTACIÓN DE TRABAJADORES.....	165

5.2.9. CUADRO RESUMEN: PROPUESTA DE MEJORA	167
CAPÍTULO 6.....	169
6. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA PARA FIDESBURÓ CÍA. LTDA.	169
6.1. TIEMPO DE LA MEJORA	170
6.2. ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN.....	170
6.3. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	171
6.4. DETERMINACIÓN DE INGRESOS	172
6.4.1. AHORRO POR DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	172
6.4.2. AHORRO DISMINUCIÓN DE HORA-HOMBRE PERDIDAS .	174
6.5. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS	176
6.6. ESTADO DE RESULTADO MARGINAL	178
6.7. FLUJO DE CAJA GENERADO	178
6.8. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL GENERADO	179
6.9. EVALUACIÓN FINANCIERA	180
6.9.1. SEGÚN LA RENTABILIDAD.....	181
6.9.2. SEGÚN LA LIQUIDEZ.....	182
6.9.3. SEGÚN LOS ACTIVOS.....	183
6.9.4. SEGÚN EL APALANCAMIENTO	183
6.9.5. SEGÚN LOS COSTOS Y GASTOS.....	184
6.9.6. TASA INTERNA DE RETORNO Y EVALUACIÓN.....	185
CONCLUSIONES	186
RECOMENDACIONES.....	187
BIBLIOGRAFÍA.....	189
ANEXOS.....	192

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Investigación con sus respectivas características.	12
Tabla 2: Identificación de la población a investigar.....	13
Tabla 3: Variables que inciden en el comportamiento organizacional.	18
Tabla 4: Factores que inciden en el Clima Laboral propuestos por autores relevantes.	22
Tabla 5: Tipos de barreras de comunicación	30
Tabla 6: Diferencias entre capacitación y Desarrollo	38
Tabla 7: Tipos de Organización	52
Tabla 8: Análisis DAFO de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.....	61
Tabla 9: Género	68
Tabla 10: Edad.....	69
Tabla 11: Antigüedad en la empresa	70
Tabla 12: Tengo conocimiento de misión, visión y valores de la empresa ..	71
Tabla 13: Estoy comprometido con la misión, visión y valores de la empresa	72
Tabla 14: Considero que la empresa tiene claramente definidos sus objetivos	73
Tabla 15: Toman en cuenta mi opinión en mi área de trabajo	74
Tabla 16: Estoy a gusto con mi trabajo.....	75
Tabla 17: Siento que las actividades que realizo son parte fundamental de la empresa.....	76
Tabla 18: Mi trabajo es valorado dentro de la organización.....	77
Tabla 19: En su opinión, existe proyección a futuro dentro de la empresa..	78
Tabla 20: El ambiente de trabajo es cómodo y confortable	79
Tabla 21: Cuentan con las facilidades para almorzar y aseo personal	80
Tabla 22: Tengo a disposición los materiales y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.....	81
Tabla 23: El lugar de trabajo está totalmente organizado de manera que puedo trabajar cómodamente.	82

Tabla 24: Su unidad (puesto) de trabajo se encuentra organizado y limpio todos los días.....	83
Tabla 25: La cantidad de personal en su área de trabajo está relacionada con el volumen de información que se maneja.....	84
Tabla 26: Los instrumentos de trabajo se encuentran en buen estado y reciben el mantenimiento adecuado.	85
Tabla 27: Tengo confianza en las decisiones que toman los altos mandos.	86
Tabla 28: Estoy de acuerdo con el reparto de asignaciones/trabajo que recibe cada colaborador.	87
Tabla 29: Los altos mandos hacen respetar las políticas de la empresa con el ejemplo.	88
Tabla 30: Los altos mandos motivan la participación y eficiencia de cada colaborador.....	89
Tabla 31: Su supervisor está capacitado para controlar, dirigir y motivar el trabajo de cada colaborador.	90
Tabla 32: Las discrepancias entre el supervisor y Ud., son resueltas de forma eficaz sin poner en riesgo los resultados del trabajo.	91
Tabla 33: Siente presión con los tiempos de entrega que su supervisor delega a las asignaciones/trabajo.....	92
Tabla 34: La relación que existe entre su superior y Ud., es cordial y amable	93
Tabla 35: Los altos mandos ofrecen flexibilidad frente a imprevistos que se presenten a nivel personal.....	94
Tabla 36: Ha sentido algún tipo de ofensa/hostigamiento/acoso por parte de sus compañeros de trabajo o supervisores.	95
Tabla 37: Su supervisor fomenta la capacitación y desarrollo en Ud.....	96
Tabla 38: Considera que su supervisor, abusa del poder por el cargo que tiene.	97
Tabla 39: El extender la jornada laboral es algo cotidiano y necesario en su trabajo.....	98
Tabla 40: Las jornadas laborales extendidas afectan las actividades que realiza fuera de su trabajo (estudio/familia).	99

Tabla 41: Recibo una compensación salarial acorde a mis asignaciones y responsabilidades.....	100
Tabla 42: Las remuneraciones salariales son recibidas a tiempo.....	101
Tabla 43: Recibo compensaciones o bonificaciones adicionales a su remuneración mensual por exceder las horas de trabajo	102
Tabla 44: La empresa le brinda los beneficios que le corresponden según la normativa laboral vigente.....	103
Tabla 45: La empresa reconoce beneficios voluntarios (fiestas de fin de año, bonificaciones, cupones, viajes, seguros extras).....	104
Tabla 46: Si excede las horas laborales, la empresa le brinda las facilidades para llegar a mi domicilio de forma segura.	105
Tabla 47: Me siento motivado en la organización.....	106
Tabla 48: Siento que los directivos fomentan el trabajo en equipo.....	107
Tabla 49: Le agrada que la empresa no le imponga el uso de uniforme. ...	108
Tabla 50: El archivador se encuentra en orden, limpio, confortable y con facilidades.....	109
Tabla 51: En la oficina y en exteriores se perciben olores desagradables.	110
Tabla 52: Considera que sus compañeros son ordenados y cuidan el aseo tanto de su puesto de trabajo y personal.....	111
Tabla 53: Estaría de acuerdo que en la entrega de información (solicitudes, impugnaciones, anexos) el personal de logística sea el encargado de llevar esa información a su destino.	112
Tabla 54: Existe estabilidad en la organización.	113
Tabla 55: Sus compañeros de trabajo ponen en práctica buenas costumbres.....	114
Tabla 56: ¿Qué problemas considera Ud. que existen dentro de la empresa que no se han resuelto?	115
Tabla 57: ¿Por qué le agrada trabajar en esta empresa?.....	116
Tabla 58: ¿Por cuánto tiempo le gustaría trabajar en esta empresa?	117
Tabla 59: ¿Por qué razón se iría de esta empresa?.....	118
Tabla 60: Si Ud., fuese directivo, ¿Qué cambios haría o mejoraría en la empresa?.....	119

Tabla 61: ¿Qué oportunidades de negocios/servicios le recomienda a la empresa incursionar?	120
Tabla 62: Análisis de Rotación de Salidas de Personal Anual.....	130
Tabla 63: Análisis de Rotación del Personal Salidas Año 2015.....	131
Tabla 64: Salidas por Departamento Año 2015	132
Tabla 65: Índice de Rotación Anual en relación a la Fuerza de Personal..	132
Tabla 66: Número de Colaboradores y Cantidad de Clientes	133
Tabla 67: Número de colaboradores y clientes por departamento.....	134
Tabla 68: Cargos en el departamento de Impuestos	135
Tabla 69: Salario de FIDESBURÓ Cía. Ltda.	136
Tabla 70: Soluciones para los problemas presentados	142
Tabla 71: Reuniones mensuales entre colaboradores y supervisores.....	145
Tabla 72: Etapas del Método de las 5S	147
Tabla 73: Gasto por Capacitación.....	149
Tabla 74: Identificación de Clientes por colores	151
Tabla 75: Agenda de Actividades para los Colaboradores	160
Tabla 76: Gasto por contratación de nuevo personal	161
Tabla 77: Salario Anual por los nuevos colaboradores.....	162
Tabla 78: Contingencia por Salidas	162
Tabla 79: Equipos y materiales para los nuevos colaboradores.....	162
Tabla 80: Adquisición de Scanner	163
Tabla 81: Compensación por Desempeño.....	164
Tabla 82: Compensación por meta cumplida.....	164
Tabla 83: Reuniones Semestrales con Directivos.....	165
Tabla 84: Resumen de los problemas, soluciones y desembolso.....	167
Tabla 85: Estructura de la Inversión	170
Tabla 86: Estructura del Financiamiento.....	171
Tabla 87: Mantenimiento de equipos y materiales.....	171
Tabla 88: Amortización gastos pre-operativos.....	171
Tabla 89: Amortización de equipos, muebles y materiales	172
Tabla 90: Ahorro por capacitación de nuevo personal.....	172
Tabla 91: Ahorro por disminución de rotación de personal.....	173

Tabla 92: Horas Hombre en el Ecuador.....	174
Tabla 93: Estimación de Horas Perdidas en FIDESBURÓ Cía.	174
Tabla 94: Pérdida diaria sin la mejora.....	175
Tabla 95: Pérdida con la mejora	175
Tabla 96: Ahorro con la implementación de la mejora	176
Tabla 97: Ingresos Generados por los Ahorros	176
Tabla 98: Costos y Gastos por la mejora.....	177
Tabla 99: Estado de Resultados Marginal de FIDESBURÓ Cía. Ltda.	178
Tabla 100: Flujo de Caja Marginal de FIDESBURÓ Cía. Ltda.....	179
Tabla 101: Balance de Situación Inicial Marginal de FIDESBURÓ Cía. Ltda.	180
Tabla 102: Análisis de Rentabilidad según ROA, ROE, ROS, ROI.....	181
Tabla 103: Análisis de la Liquidez.....	182
Tabla 104: Análisis según la variabilidad de los activos	183
Tabla 105: Análisis según el nivel de endeudamiento	183
Tabla 106: Análisis según los costos y gastos.....	184
Tabla 107: Análisis según la evaluación de la TIR, VAN Y TMA	185

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Componentes del Clima Laboral	21
Gráfico 2: Esquema del Proceso de Motivación	34
Gráfico 3: Modelo del Proceso de Motivación.....	35
Gráfico 4: Tipos de Departamentalización según Hitt Black & Porter	54
Gráfico 5: Organigrama Actual de la Empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda.	59
Gráfico 6: Mapa conceptual resumen de la Metodología de la Investigación	65
Gráfico 7: Grupos objetivos de Investigación.....	66
Gráfico 8: Género	68
Gráfico 9: Edad	69
Gráfico 10: Antigüedad en la empresa.....	70
Gráfico 11: Tengo conocimiento de misión, visión y valores de la empresa	71
Gráfico 12: Estoy comprometido con la misión, visión y valores de la empresa.....	72
Gráfico 13: Considero que la empresa tiene claramente definidos sus objetivos.....	73
Gráfico 14: Toman en cuenta mi opinión en mi área de trabajo	74
Gráfico 15: Estoy a gusto con mi trabajo	75
Gráfico 16: Siento que las actividades que realizo son parte fundamental de la empresa	76
Gráfico 17: Mi trabajo es valorado dentro de la organización	77
Gráfico 18: En su opinión, existe proyección a futuro dentro de la empresa	78
Gráfico 19: El ambiente de trabajo es cómodo y confortable.....	79
Gráfico 20: Cuentan con las facilidades para almorzar y aseo personal	80
Gráfico 21: Tengo a disposición los materiales y equipos para realizar el trabajo eficientemente.....	81
Gráfico 22: El lugar de trabajo está totalmente organizado de manera que puedo trabajar cómodamente.	82
Gráfico 23: Su unidad (puesto) de trabajo se encuentra organizado y limpio todos los días.....	83

Gráfico 24: La cantidad de personal en su área de trabajo está relacionada con el volumen de información que se maneja.....	84
Gráfico 25: Los instrumentos de trabajo se encuentran en buen estado y reciben el mantenimiento adecuado.	85
Gráfico 26: Tengo confianza en las decisiones que toman los altos mandos.	86
Gráfico 27: Estoy de acuerdo con el reparto de asignaciones/trabajo que recibe cada colaborador.	87
Gráfico 28: Los altos mandos hacen respetar las políticas de la empresa con el ejemplo.	88
Gráfico 29: Los altos mandos motivan la participación y eficiencia de cada colaborador.....	89
Gráfico 30: Su supervisor está capacitado para controlar, dirigir y motivar el trabajo de cada colaborador.	90
Gráfico 31: Las discrepancias entre el supervisor y Ud., son resueltas de forma eficaz sin poner en riesgo los resultados del trabajo.	91
Gráfico 32: Siente presión con los tiempos de entrega que su supervisor delega a las asignaciones/trabajo.....	92
Gráfico 33: La relación que existe entre su superior y Ud., es cordial y amable.	93
Gráfico 34: Los altos mandos ofrecen flexibilidad frente a imprevistos que se presenten a nivel personal.....	94
Gráfico 35: Ha sentido algún tipo de ofensa/hostigamiento/acoso por parte de sus compañeros de trabajo o supervisores.	95
Gráfico 36: Su supervisor fomenta la capacitación y desarrollo en Ud.	96
Gráfico 37: Su supervisor fomenta la capacitación y desarrollo en Ud.	97
Gráfico 38: El extender la jornada laboral es algo cotidiano y necesario en su trabajo.....	98
Gráfico 39: Las jornadas laborales extendidas afectan las actividades que realiza fuera de su trabajo (estudio/familia).	99
Gráfico 40: Recibo una compensación salarial acorde a mis asignaciones y responsabilidades.....	100

Gráfico 41: Las remuneraciones salariales son recibidas a tiempo.	101
Gráfico 42: Recibo compensaciones o bonificaciones adicionales a su remuneración mensual por exceder las horas de trabajo	102
Gráfico 43: La empresa le brinda los beneficios que le corresponden según la normativa laboral vigente	103
Gráfico 44: La empresa reconoce beneficios voluntarios (fiestas de fin de año, bonificaciones, cupones, viajes, seguros extras).	104
Gráfico 45: Si excede las horas laborales, la empresa le brinda las facilidades para llegar a mi domicilio de forma segura	105
Gráfico 46: Me siento motivado en la organización.	106
Gráfico 47: Siento que los directivos fomentan el trabajo en equipo.	107
Gráfico 48: Le agrada que la empresa no le imponga el uso de uniforme.	108
Gráfico 49: El archivador se encuentra en orden, limpio, confortable y con facilidades.	109
Gráfico 50: En la oficina y en exteriores se perciben olores desagradables.	110
Gráfico 51: Considera que sus compañeros son ordenados y cuidan el aseo tanto de su puesto de trabajo y personal.	111
Gráfico 52: Estaría de acuerdo que en la entrega de información (solicitudes, impugnaciones, anexos) el personal de logística sea el encargado de llevar esa información a su destino.	112
Gráfico 53: Existe estabilidad en la organización.....	113
Gráfico 54: Sus compañeros de trabajo ponen en práctica buenas costumbres.	114
Gráfico 55: ¿Qué problemas considera Ud. que existen dentro de la empresa que no se han resuelto?	115
Gráfico 56: ¿Por qué le agrada trabajar en esta empresa?	116
Gráfico 57: ¿Por cuánto tiempo le gustaría trabajar en esta empresa?.....	117
Gráfico 58: ¿Por qué razón se iría de esta empresa?	118
Gráfico 59: Si Ud., fuese directivo, ¿Qué cambios haría o mejoraría en la empresa?.....	119

Gráfico 60: ¿Qué oportunidades de negocios/servicios le recomienda a la empresa incursionar?	120
Gráfico 61: ¿Buscan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores?	122
Gráfico 62: ¿Cuentan los colaboradores con las herramientas y el ambiente adecuado para realizar las actividades eficientemente?.....	123
Gráfico 63: ¿Considera que los colaboradores se queden a largo plazo o prefiere rotarlos?	123
Gráfico 64: ¿Consideran que existe alta o baja rotación?	124
Gráfico 65: ¿Cómo calificaría la comunicación entre colaboradores, y entre directivos y colaboradores?	125
Gráfico 66: ¿Qué tan contentos observa a los colaboradores por la compensación y reconocimiento del trabajo	126
Gráfico 67: ¿Cuál es la política interna o filosofía de la firma en relación a las remuneraciones y pago de horas extras?	126
Gráfico 68: ¿Cree importante la conexión entre los valores de la empresa y los valores personales de los colaboradores?	127
Gráfico 69: ¿Considera importante un buen clima laboral para el crecimiento de la empresa?	128
Gráfico 70: ¿Qué mejoras han realizado en los últimos años para mejorar el clima laboral en la organización?	129
Gráfico 71: Principios del Método de las 5S	147
Gráfico 72: Costo del Alquiler de Local.....	149
Gráfico 73: Coto de la capacitación	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Portada del programa “Microsoft Excel”.....	15
Figura 2: Canales de Comunicación en relación a su riqueza	33
Figura 3: Estructura Organizacional.....	51
Figura 4: Organigrama Empresarial.....	53
Figura 5: Sala de Recepción de FIDESBURÓ Cía. Ltda.	56
Figura 6: Locación “Empresarial 2” del Parque Empresarial Colón	58

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de Autorización de FIDESBURÓ Cía. Ltda.	192
Anexo 2: Rotación del Personal Salidas Año 2015.....	193
Anexo 3: Constitución del Ecuador	194
Anexo 4: Plan Nacional del Buen Vivir.....	197
Anexo 5: Código del Trabajo del Ecuador	200
Anexo 6: Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública	202
Anexo 7: Encuesta a Colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda.	208
Anexo 8: Entrevista a los Directivos de FIDESBURÓ Cía. Ltda.	212
Anexo 9: Fotos del estado actual del Archivador de FIDESBURÓ Cía. Ltda.	224
Anexo 10: Ley de Régimen Tributario Interno	225

RESUMEN

El presente trabajo de titulación trata del estudio del clima laboral institucional aplicado a la firma tributaria FIDESBURÓ Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil. Se detalla los antecedentes de la empresa, sobre las consultoras tributarias, y los servicios que ofrece. Se procede a utilizar la metodología cualitativa y cuantitativa para la recolección de datos relevantes sobre los principales problemas que afectan a la satisfacción del trabajador desde el punto de vista de los directivos y de los colaboradores. Se realiza un análisis exhaustivo de las diferentes variables identificadas en las entrevistas y encuestas a fin de presentar una propuesta de mejora por cada problema identificado, que permita optimizar el clima laboral que posee la firma. Con toda esta información se efectúa un análisis marginal por las propuestas de mejora para 3 años. Se presenta el tiempo estimado de las propuestas, el financiamiento, la generación de ingresos, costos generados por las propuestas de mejoras, estado de resultados, indicadores financieros, y finalmente las conclusiones y recomendaciones del proyecto de titulación.

PALABRAS CLAVE: Administración del Talento Humano, Recursos Humanos, Comportamiento organizacional, Rotación de personal, Satisfacción laboral, Clima Laboral.

ABSTRAT

The present work deals of the study of institutional organizational climate applied to the tax firm FIDESBURÓ Cia. Ltda., located in the city of Guayaquil. It is details the background of the company, tax consultants, and services offered by them. Showed in details appropriate to use qualitative and quantitative methodology for collecting relevant data on key issues affecting employee satisfaction from the point of view of managers and workers. A comprehensive analysis of the different variables identified in interviews and surveys in order to present a proposal for improvement for each problem identified, so as to optimize the organizational climate that has the signature is performed. With all this information a marginal analysis is performed by the proposed improvements for three years. The estimated number of proposals, funding, income generation, costs generated by the proposed improvements, income statement, financial indicators, and finally the conclusions and recommendations of the project.

KEYWORDS: Management of Human Resources, Human Resources, Organization Behavior, Staff Turnover, Occupational Satisfaction, Organizational Climate.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

En toda organización existen normas, cultura¹ y valores a seguir, esto construye la estructura de las relaciones interpersonales² entre compañeros, regulan los conflictos que se generen derivados del ambiente laboral dentro de dicha institución, y contribuye a la creación de un clima laboral positivo o negativo dependiendo de las metas y aportes individuales de cada integrante.

El clima laboral es sin duda un incentivo u obstáculo para los objetivos que desea lograr la empresa, que puede influir directamente en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto su estudio implica determinar los procesos que intervienen en un comportamiento organizacional eficiente, permitiendo iniciar cambios proyectados en la estructura de la empresa y en los procesos de los integrantes (Colaboradores y Directivos).

El trabajo de investigación se lo realiza para explorar, estudiar, analizar y proponer una mejora del clima laboral de FIDESBURÓ Cía. Ltda., empresa ubicada en el Parque Empresarial Colón de la ciudad de Guayaquil – Ecuador, asumiendo por información preliminar y observación directa que existe descontentos e incertidumbre en sus colaboradores.

La carrera ha brindado a lo largo de la formación académica las fortalezas para desarrollar proyectos de asesoría institucional en áreas específicas de las ciencias empresariales, como mecanismo para poner en práctica lo aprendido. Para la realización de la investigación, se pretende estructurar el contenido temático en función de los objetivos general y específicos previamente establecidos: La presentación de la empresa, diagnosticar y analizar los problemas de la misma, la aportación de teorías propuestas por

¹ **Cultura:** Conjunto de saberes, creencias, pautas de conducta de un grupo social.

² **Interpersonal:** Que se produce entre personas.

autores relevantes junto a la unión de varios métodos de investigación, herramientas como las encuestas, entrevistas directas que se les realizó a los actores involucrados, determinando la percepción que tienen del ambiente laboral y si están satisfechos con el mismo, para finalmente proponer las mejoras a implementar y cuál sería el costo de la inversión a realizar en este proceso de optimización.

En el **Capítulo 1**, se detalla el planteamiento del problema, la justificación del proyecto, el objetivo general, objetivos específicos y la metodología a implementar para desarrollar el trabajo de investigación.

En el **Capítulo 2**; se transcriben las ideas de autores principales sobre el comportamiento organizacional y clima laboral en el marco teórico, en el marco conceptual se nombran y describen las diversas ramas que comprenden el clima laboral organizacional y el marco legal respectivo de acuerdo a las consultoras tributarias y a los trabajadores.

En el **Capítulo 3**, se puntualiza sobre las organizaciones, las consultorías tributarias en el Ecuador, se analiza la situación actual de FIDESBURÒ Cía. Ltda., el organigrama y los servicios que presta.

En el **Capítulo 4**; se realiza la examinación a los dos grupos objetivos, a los colaboradores a través de las encuestas, y a los directivos a través de las entrevistas, se obtienen los hallazgos que determinan el estado actual del clima laboral de FIDEBURÒ Cía. Ltda.

En el **Capítulo 5**, se proponen las soluciones a los problemas presentados en relación al clima laboral de la compañía, cada solución se divide en: objetivo, propuesta, responsables y el desembolso sea inversión o gastos para FIDESBURÒ Cía. Ltda.

En el **Capítulo 6**, se analiza financiera y económicamente las propuestas, detallando el tiempo, la inversión, el financiamiento, cuánto pierde la empresa sin la mejora, cuánto se ahorra la empresa con la mejora, los estados financieros, la evaluación financiera, la tasa de retorno y el periodo de retorno sobre el capital invertido.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima laboral se da como consecuencia de varios factores internos o externos, que están en los procesos realizados por la organización y forman un ambiente adquirido por el personal de trabajo (Espinoza, 2015, cita a Harrigton³, 2009). Es ese ambiente el que influye en el comportamiento de los individuos, que al ser bueno puede forjar⁴ un estado de confort⁵ y bienestar en los colaboradores, estando motivados y cumpliendo eficientemente cada una de sus labores.

Los altos mandos muchas veces descuidan este tema en sus organizaciones, sea por limitación de tiempo, poco conocimiento o en ciertos casos desinterés, entonces es necesaria una reestructuración o mejoras que ayuden a que el clima laboral de los colaboradores y directivos se optimice, la empresa cumpla las metas que se ha propuesto conseguir y sea rentable para sus accionistas.

La consultora tributaria FIDESBURÓ Cía. Ltda., es una empresa que tiene aproximadamente 10 años en el mercado profesional del país; cuenta con buena infraestructura física, el staff⁶ está compuesto por profesionales jóvenes, preparados académicamente y que reciben capacitaciones institucionales permanentes a cargo de la organización, siendo este un beneficio con valor agregado (sueldo no remunerado en dinero, que constituye capital intelectual) para ellos.

La coautora de la investigación, (Lissette Proaño), trabaja y convive de forma directa con el personal de la empresa, y fue de esta forma que se

³ **James Harrigton:** es un gurú de la mejora del rendimiento y hombre de negocios internacional. Desarrolló conceptos como Gestión de Mejoramiento Total y Mejora de Procesos de Negocio. Durante varios años dirigió el Centro de Investigación de la Calidad para IBM en San José, California. En 2010 fue nombrado "Líder mundial en iniciativas de mejora de rendimiento."

⁴ **Forjar:** Crear o formar una cosa, generalmente no material, para beneficio propio.

⁵ **Confort:** Condiciones materiales que proporcionan comodidad.

⁶ **Staff:** Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa.

pudo observar que existen ciertas deficiencias en específico del clima laboral, los cuales pueden estar afectando el desempeño de los trabajadores. Los principales problemas relacionados al tema a desarrollar que posee la empresa son los siguientes:

- Alta rotación del personal: En el último semestre del año, 10 de los 43 colaboradores dejaron de formar parte del staff, siendo equivalente al 23.26% del grupo (**ver Anexo 2**).
- Elevado volumen de documentos: La empresa tiene una cartera de clientes con amplio número de documentos que sustentan el giro del negocio de cada una, por ende los colaboradores acumulan papeles diariamente, formando incomodidad y desorden en la oficina y recargo de trabajo.
- Horarios de jornadas laborales extendidos: Por los diferentes límites y plazos regulados por la administración tributaria (Servicio de Rentas Internas)⁷ se debe cumplir con la entrega y revisión de la información mensual, por este motivo los colaboradores deben ampliar su jornada laboral a más de 40 horas a la semana.
- Insatisfacción por remuneración o recompensas: Los colaboradores sienten que el sueldo y los beneficios percibidos no compensan el tiempo invertido en sus actividades laborales. En varias ocasiones el personal trabaja un promedio de 9 y 10 horas diarias. Además la empresa suele utilizar los sábados del mes para capacitaciones al personal y actividades laborales con los clientes, estableciendo que se labora de lunes a sábado. No se pagan las horas extras por la normativa vigente y el plan de carrera de ascensos.

⁷ **Servicio de Rentas Internas (SRI):** Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos que la Ley establece, para poder consolidar en el Ecuador la cultura tributaria por parte de los contribuyentes sin excepción. El SRI ejecuta la política tributaria en el país en lo que se refiere a los impuestos internos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo construir un clima laboral satisfactorio para los trabajadores de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., y optimizar la institucionalidad organizacional?

1.3. OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

El clima laboral de los trabajadores de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., se ha definido como la “variable independiente”⁸.

1.4. CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Optimizar la institucionalidad organizacional de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., se ha definido como la “variable dependiente”⁹.

1.5. OBJETIVO GENERAL

Proponer mejoras para la optimización del clima laboral institucional de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la situación actual de la empresa y su evolución histórica.
2. Analizar la situación actual del clima laboral de la empresa.
3. Proponer la construcción de un satisfactorio clima laboral para la optimización institucional de la empresa.
4. Evaluar económica y financieramente las propuestas de mejora para la optimización de la empresa.

⁸ **Variable Independiente:** Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. Variable que el investigador manipula.

⁹ **Variable Dependiente:** Propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente.

1.7. PREGUNTAS CIENTÍFICAS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a cada objetivo específico se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo inciden la misión y los valores de la organización en la ejecución de las asignaciones en la jornada laboral diaria? ¿Qué sentido de pertenencia sienten los trabajadores con su puesto de trabajo?
2. ¿Cómo el ambiente laboral puede influir en la optimización organizacional? ¿Qué relación existe entre el clima laboral y la eficiencia de los trabajadores dentro de la empresa?
3. ¿Cómo influiría en los trabajadores la creación de un reglamento organizacional para la mejora del clima laboral? ¿Por qué un mejor clima laboral constituiría una organización sólida?
4. ¿Cuánto pierde la empresa por un clima laboral poco satisfactorio? ¿Cuánto ganaría la empresa por mejorar el clima laboral?

1.8. JUSTIFICACIÓN

Las personas buscan un clima organizacional óptimo donde puedan desenvolverse, aplicar los conocimientos adquiridos, y mejorar su desarrollo profesional y personal. Con un ambiente laboral ineficiente son constantes los problemas, los ausentismos, y la alta rotación que se suscitan en la empresa. La finalidad del documento es plantear un mejor clima laboral en FIDESBURÓ Cía. Ltda., la cual brindará información necesaria y detallada para reforzar la investigación.

En el ámbito académico, se vincula a la línea de investigación propuesta por la carrera: “Evaluación del desarrollo organizacional y planes de mejora en sectores públicos y privados, mediante el emprendimiento”, porque es un caso aplicativo donde se analiza la situación actual de FIDESBURÓ Cía. Ltda., para el desarrollo y planteamiento de mejoras para la empresa mencionada.

En el ámbito profesional, contribuye a los autores del proyecto (José Severino y Lissette Proaño) para enriquecer, fortalecer y reforzar el conocimiento sobre la Administración del Talento Humano en relación a temas como la gestión de personal, la satisfacción laboral, la motivación, optimización empresarial, la administración de los recursos, la rotación del personal, entre otros. La propuesta de una optimización en una empresa real, determina la práctica de las habilidades y conocimientos adquiridos en la institución académica.

En el ámbito social, se relaciona al objetivo # 9 del Plan Nacional del Buen vivir porque promueve el bienestar a los colaboradores en el entorno organizacional, El objetivo # 9 consiste en: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, se encarga de promover que las empresas de todo ámbito tengan a los trabajadores con buenas remuneraciones, estabilidad

laboral, ambiente adecuado y sin discriminación (SENPLADES¹⁰, 2013, pág. 274). Además el documento, otorga una guía para que la sociedad y las organizaciones pongan en práctica la cultura de un buen clima laboral donde se practiquen buenas relaciones interpersonales, mejoren la comunicación entre los integrantes y se enfatiza en la comodidad del entorno para la efectividad de las actividades realizadas.

¹⁰ **SENPLADES:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Entidad encargada de la formulación del Plan Nacional de Desarrollo, que orientan la inversión pública y permiten alcanzar el buen vivir.

1.9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Bernal¹¹ (2010) indica que: “la metodología es la teoría de los procedimientos generales de investigación que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide ese proceso” (pág. 24). Por ende, la metodología es fundamental en el proceso de investigación al estipular¹² los métodos, tipos de investigación, los pasos a seguir y medios a utilizar para el correcto análisis de los datos.

1.9.1. MODALIDAD O MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Bernal (2010) en su libro “Metodología de la Investigación” propone diversos métodos que los investigadores usan en los proyectos. Para la investigación se acogen dos métodos: el método cuantitativo y el método cualitativo (incluye métodos adicionales) que serán empleados en conjunto, denominándolo “Investigación de Tipo Mixta”. La investigación cuantitativa o método tradicional parte de teorías y conceptos para medir las variables o fenómenos dentro de la comunidad a estudiar, en cambio, el método cualitativo o método no tradicional, en concordancia a los datos de la población precisa sobre la situación real, para determinar el problema general siendo el centro de estudio (Bernal, 2010).

La unión del método cualitativo y cuantitativo permite diagnosticar los problemas de la población a tratar, obteniendo una información integrada¹³, agrupando teorías, conceptos y la percepción de los colaboradores y directivos de la empresa, logrando resultados que permitan un análisis concreto y adecuado en la investigación.

¹¹ **César Bernal:** Candidato a un doctorado en Administración de negocios, magíster en Educación de la Universidad de La Sabana, economista con énfasis en administración de empresas y psicólogo de la Universidad Santo Tomás, de Bogotá. Autor de los libros como Metodología de la investigación e Introducción a la administración de las organizaciones y Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI.

¹² **Estipular:** Establecer o determinar las condiciones de un trato, acuerdo, precio u otra cosa.

¹³ **Integrar:** Formar o componer un conjunto.

Adicionalmente, se consideran técnicas relacionadas al método cualitativo, tanto el método de Investigación de Acción Participativa (IAP) como el método de Investigación Etnográfica, los cuales reforzarán la indagación sobre el clima laboral de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., porque ambos métodos permiten a los colaboradores y directivos ser partícipes directos de la optimización institucional.

El método IAP es un enfoque que decreta a los involucrados del proceso de investigación como sujetos que participan directamente con los investigadores, constituyendo un equipo integrado. Donde los investigadores actúan como agentes de cambio y el grupo a investigar como los generadores del progreso de su propio ambiente o realidad (Bernal, 2010). El modelo IAP no solo determina los factores que inciden en el problema, sino que los colaboradores de la organización ejercerán y cambiarán su entorno de acuerdo a su perspectiva. Por ello Bernal (2010) revela que: “la meta del IAP es lograr que el sujeto de la investigación sea autogestor del proceso de autoconocimiento y transformación de sí mismo, así como de la realidad estudiada, teniendo un control operativo, lógico y crítico” (pág. 62).

Según Bernal (2010) el método Etnográfico: “permite reflexionar constante y críticamente sobre la realidad, asignando significaciones a lo que se ve, se oye y se hace, desarrollando además aproximaciones hipotéticas y reconstrucción teórica de la realidad” (pág. 72) teniendo como objetivo principal, identificar los factores que inciden en el ambiente laboral del grupo de colaboradores y directivos de FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

1.9.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para fortalecer los métodos de investigación se establecen diferentes tipos de investigación propuestos por Bernal (2010) que a continuación menciona los principales:

Tabla 1: Tipos de Investigación con sus respectivas características

INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Histórica:	Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.
Documental:	Analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio.
Descriptiva:	Reseña, rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.
Correlacional:	Mide el grado de relación entre variables de la población estudiada.
Explicativa:	Da razones del porqué de los fenómenos.
Estudio del Caso:	Analiza una unidad específica de un universo poblacional.
Seccional:	Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.
Longitudinal:	Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población, con el propósito de evaluar los cambios.
Experimental:	Analiza el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes sobre una variable dependiente.

Fuente: Libro Metodología de la Investigación. Tercera Edición.
Elaborado por: César Bernal.

Según Bernal (2010) “La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador” (pág. 110). Por ende, en relación al proyecto investigativo, se acogerán los métodos descriptivos, estudio de caso y seccional, que así mismo como los métodos, agrupados funcionarán prósperamente y reforzarán la identificación de los problemas y resultados óptimos. En la investigación de tipo descriptiva se cuentan y se relatan sucesos y características del estudio que se realiza, diseñando unas propuestas o modelos de mejora, sin dar explicaciones sobre cómo se dieron los hechos (Bernal, 2010).

El estudio de caso, conocido como método del caso, tiene como objetivo indagar y analizar con minuciosidad un grupo, sea personas o instituciones,

de manera concreta, es decir en el estudio de caso se analiza con mesura sobre temas relacionados a la investigación, se recopilan datos y son validados (Bernal, 2010). Finalmente, la investigación seccional o también denominado transversal, reside en obtener por una sola vez la información del estudio, sea población o muestra (Bernal, 2010).

1.9.3. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 2: Identificación de la población a investigar..

TÉRMINOS	ELEMENTOS
Grupo Objetivo # 1:	Colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda.
Grupo Objetivo # 2:	Directivos de FIDESBURÓ Cía. Ltda.
Alcance:	Totalidad de los dos grupos objetivo.
Modalidad:	Censo

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

De acuerdo a la Tabla 2, el grupo objetivo # 1 está compuesto por un total de 43 colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda. El grupo objetivo # 2 está conformado por 3 socios de patrocinio, impuestos y legal de la consultora tributaria y por 2 gerentes financiero y de impuestos respectivamente. El alcance de la tabulación será la totalidad de ambos grupos, para determinar cuál es el estado del ambiente laboral de la organización.

Como la población de los grupos objetivos a investigar es pequeña no se utilizará muestra, por lo tanto se trabajará bajo la modalidad de “censo poblacional”¹⁴, porque se consideran a todos los involucrados de la investigación. Además, se logrará el contacto directo con los grupos objetivos debido a la predisposición y apertura brindada de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.

¹⁴ **Censo Poblacional:** Es el recuento de peatones que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

El tipo de recolección de información es primaria porque según Bernal (2010) indica que: “se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio” (pág. 192).

1.9.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Bernal (2010) establece que: “en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación” (pág. 192). Los instrumentos recogen la información necesaria para posteriormente analizarla, se seleccionan los instrumentos en relación al método, tipo de investigación y la población que se indagará. A continuación, según Bernal (2010, pág. 194) se detallan los instrumentos del proyecto:

- **Encuesta:** Es el instrumento más utilizado, aunque en los últimos años ha perdido credibilidad porque los encuestados expresan posturas indirectamente ligados a la organización, sin expresar sus sentimientos verídicos.
- **Entrevista:** Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.
- **Observación directa:** Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

Según Bernal (2010): “el marco teórico es un aspecto constitutivo de toda investigación científica, que tiene como función básica servir de fundamento teórico de las investigaciones científicas” (pág. 112). Por ende, se busca información teórica y empírica referente al comportamiento organizacional y al clima laboral. Los contenidos aportarán y enriquecerán la investigación. A continuación se detallan dichos términos:

2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Dailey¹⁵ (2003) establece que:

El comportamiento organizacional es una disciplina aplicada que intenta explicar el comportamiento dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los gerentes en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; la gestión de un desempeño eficiente; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos auto-dirigidos (pág. 4).

Por su parte, Robbins¹⁶ & Judge¹⁷ (2013) entiende como: “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen

¹⁵ **Robert Dailey:** Profesor de Administración en la Universidad de Drake, en Des Moines, Iowa. Prepara y dicta cursos sobre administración, comportamiento organizacional, entre otros. Recibió en tres ocasiones el Premio Howard Wissner a la excelencia en la enseñanza, en la Universidad de Tulane. Sus publicaciones aparecen en varias revistas especializadas.

¹⁶ **Stephen Robbins:** Doctor por la Universidad de Arizona. Profesor. Universidad de Baltimore, entre otras. Sus intereses se han enfocado en los conflictos, el poder y la política en las organizaciones, autor de textos sobre administración y comportamiento organizacional.

¹⁷ **Timothy Judge:** Presidente de Franklin Schurz, departamento de administración, Mendoza College of Business, Universidad de Notre Dame, académico eminente en administración. Sus principales intereses son la personalidad, los estados de ánimo y emociones, las actitudes en el trabajo, el liderazgo y las conductas, etc.

sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (pág. 10).

Según Chiavenato¹⁸ (2009) el comportamiento organizacional: “se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (pág. 6).

Adicionalmente, Chiavenato (2009) indica que: “se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación” (pág. 6).

Los autores llegan a un acuerdo en interpretar al comportamiento organizacional como el estudio de la conducta de los individuos dentro de la organización, mediante teorías sobre problemas en específico como lo indica Dailey(2003), o que el comportamiento influye en la efectividad de las empresas como lo establecen Robbins & Judge (2013) y Chiavenato (2009). En base a lo expuesto, el comportamiento organizacional de los integrantes de FIDESBURÓ Cía. Ltda., forma parte del estudio para determinar cómo influye ese comportamiento en el clima o ambiente de trabajo del grupo.

En base al análisis de las diversas interpretaciones sobre el comportamiento organizacional, Chiavenato (2009), establece las variables que inciden en el entorno del comportamiento organizacional. A continuación se muestra la Tabla 3:

¹⁸ **Adalberto Chiavenato:** Escritor brasileiro, reconocido por sus trabajos de Administración y Recursos Humanos. Es graduado en Filosofía / Pedagogía, y postgraduado en Administración de Empresas. Es maestro (MBA) y doctor (PHD) en Administración por la City University of Los Angeles, CA, EUA.

Tabla 3: Variables que inciden en el comportamiento organizacional.

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS
Variables del entorno:	<ul style="list-style-type: none">• Sistema económico• Sistema Legal• Sistema Político• Tecnología
Variables socioculturales:	<ul style="list-style-type: none">• Religión• Educación• Idioma
Variables culturales:	<ul style="list-style-type: none">• Valores• Normas• Creencias
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo• Tiempo• Materialismo• Individualismo• Cambio
Comportamiento de los individuos y los grupos en el trabajo:	<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Clima laboral• Productividad• Comportamiento• Compromiso• Ético

Fuente: Libro Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones de Idalberto Chiavenato,
Elaborado: Los autores del proyecto de titulación.

El “comportamiento de los individuos y los grupos en el trabajo” expuesta como variable que influye en el comportamiento organizacional, será el centro de estudio de la investigación porque menciona al clima laboral, el ambiente laboral, la motivación y productividad o eficiencia en el trabajo que desempeñan cada uno de los colaboradores.

2.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL CLIMA LABORAL

2.2.1. DEFINICIONES TEÓRICAS

El autor Sudarsky¹⁹ (1977) citado por García (2009), entiende al clima organizacional como:

Un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas (pág. 47).

Por su parte, Álvarez²⁰ (1995) citado por García (2009) define al clima laboral como: “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (pág. 47).

Según Goncalves²¹ (1997) citado en (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014), menciona que: “El clima es una parte importante del proceso perceptual²² que manifiesta tener un trabajador en relación con los procesos y estructuras en los que están inmersos los medios laborales en los que él se encuentra” (pág. 282).

¹⁹ **John Sudarsky:** Es un ingeniero industrial, psicólogo, docente empresario y político colombiano. Es Doctor en educación de la Universidad de Harvard. Propone: Crear la Superintendencia de Educación, mejorar la calidad de la educación media, con un programa masivo de formación de maestros y ampliación de infraestructura, entre otras.

²⁰ **Hernán Álvarez:** Ingeniero Civil. Universidad del Valle. Magíster en Investigación de Operaciones y en Administración de Empresas. Experto en Desarrollo Organizacional. Asesor de Empresas. Profesor universitario. Universidad del Valle. Escribió “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”.

²¹ **Alexis Goncalves:** Ejecutivo con amplia experiencia a nivel mundial en servicios financieros, consultoría de gestión y organizaciones sin fines de lucro. Director de Mejoramiento y Excelencia Operacional en Pfizer. Consultor de Innovación y profesor de Gestión de Innovación en la Universidad de Georgetown. USA.

²² **Percepción:** Es la manera en la que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno.

Para Méndez²³ (2006) citado en (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014) el clima laboral: “Es la dinámica cambiante que resulta de los procesos de interacción social mediados por sistemas de valores, actitudes y creencias en el ambiente interno de una organización” (pág. 282).

El clima laboral se lo puede interpretar como la acumulación de características del medio laboral que asumen y viven los integrantes de la organización y que influye directamente en su conducta. Este clima laboral también contiene varios factores que intervienen en la motivación de dichas personas (Chiavenato, 2009).

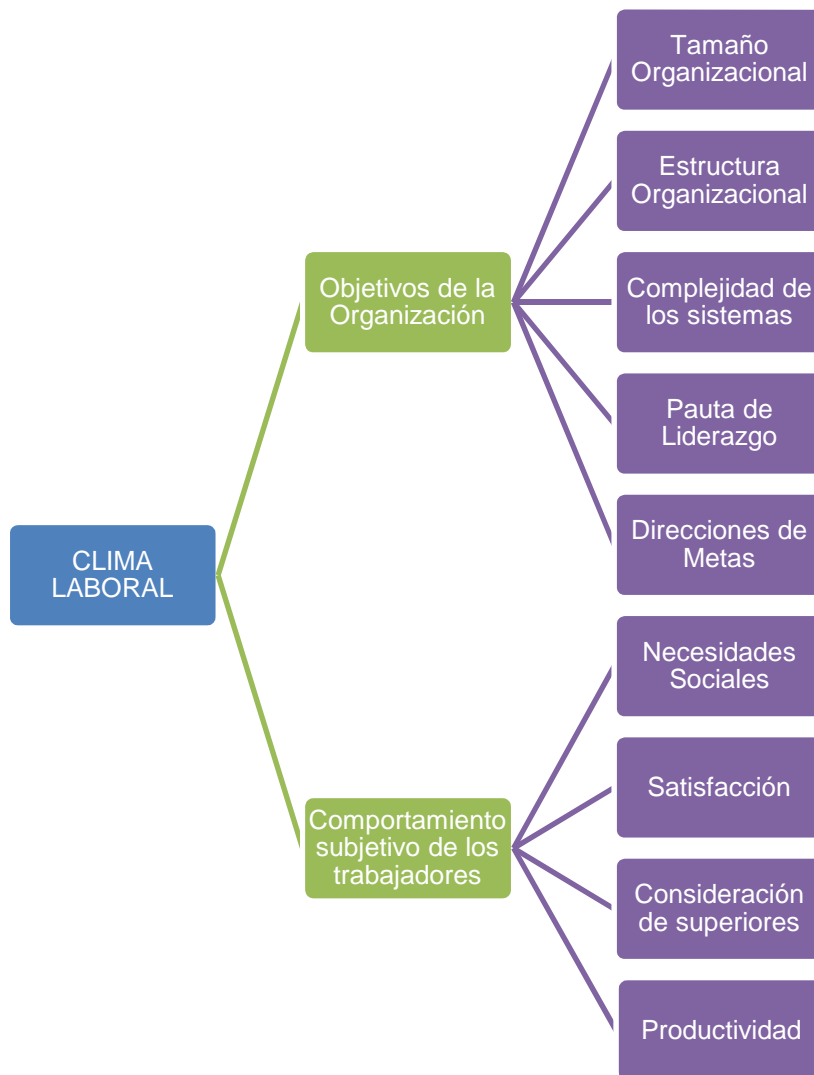
Los autores Mendéz (2006), Goncalves (1997) y Chiavenato (2009) comparten que el clima laboral es un proceso variable y perceptivo de los trabajadores que influyen en su comportamiento en relación a la estructura y sistemas de valores internos de una organización. A su vez Álvarez (1995) y Sudarsky (1977) definen al clima organizacional como la integración de factores y características que motivan el comportamiento de los trabajadores en aspectos organizacionales, físicos e interpersonales.

²³ **Carlos Méndez:** Sociólogo. Universidad de Santo Tomás. Magíster en Administración (MBA) Universidad De los Andes. Gerente de Gestión Humana. Gerente General de los Star Mart de Texaco. Decano Facultad de Economía y Administración. U. de Santo Tomás. Colombia.

2.2.2.MAPA CONCEPTUAL TEÓRICO

Dressler²⁴ (1976) desglosa el Clima Laboral en dos componentes, en relación al enfoque “objetivo” de Forehand y Gilmer (1964) y el enfoque de Halpin & Crofts (1962) denominado “subjetivo”²⁵ (García, 2009).

Gráfico 1: Componentes del Clima Laboral



Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

²⁴ **Gary Dressler:** Escritor prolífico e investigador de nacionalidad estadounidense. Profesor de Negocios de la Universidad Internacional de Florida. Licenciado en Ciencias de la Universidad de Nueva York, Doctor en Administración de Empresas del Bernard M. Baruch Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York. Columbista del diario The Miami Herald durante 10 años, ha escrito numerosos artículos sobre comportamiento organizacional, liderazgo y mejora de la calidad. Escritor de libros: “Fundamentos de Gestión”, “Gestión de Recursos Humanos”, entre otros.

²⁵ **Subjetivo:** Que se basa en los sentimientos de la persona.

2.2.3.EVIDENCIAS EMPÍRICAS

García (2009), Hernández & Rojas (2011) y Esparragoza, Sánchez, & Martínez (2014) citan varios autores que proponen factores o componentes que inciden el clima laboral. A continuación se presenta un cuadro resumen:

Tabla 4: Factores que inciden en el Clima Laboral propuestos por autores

AUTORES	FACTORES O COMPONENTES QUE INCIDEN EL CLIMA LABORAL
Waltters et al. (s.f.) (García, 2009)	<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional eficiente.• Autonomía de trabajo.• Supervisión rigurosa impersonal.• Ambiente abierto estimulante.• Orientación centrada en el empleado.
Litwin y Stringer (1968) (García, 2009)	<ul style="list-style-type: none">• Efectos subjetivos.• Percibidos del sistema formal.• Estilo informal de los administradores• Factores Físicos.• Factores Organizacionales.
Prirchard y Karasick (1973) (Hernández & Rojas, 2011)	<ul style="list-style-type: none">• Autonomía.• Conflicto y cooperación.• Relaciones sociales.• Estructura.• Remuneración.• Rendimiento.• Motivación.• Status.• Flexibilidad.• Centralización de la toma de decisiones.• Apoyo.
Payne y Pugh (1976) (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014)	<ul style="list-style-type: none">• Actitudes.• Normas.• Sentimientos.• Conductas.

Gibson et al. (1984) (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Variables conductuales. • Variables estructurales de la organización.
Brunet ²⁶ (1987) (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del ambiente interno. • Satisfacción y productividad. • Medio Físico de la organización.
Chiavenato (1990) (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología. • Políticas. • Reglamentos. • Estilos de Liderazgo. • Etapa de la vida del negocio.
Álvares (1995) (García, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores Interpersonales. • Factores Físicos. • Factores Organizacionales.
García (2003) (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía. • Estructura. • Recompensas. • Consideración. • Cordialidad. • Apoyo. • Apertura.
Méndez (2006) (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción social. • Valores en el ambiente interno. • Actitudes en el ambiente interno. • Creencias en el ambiente interno.

Fuente: Artículo de la Revisita "Universidad & Empresa Vol. 16, Núm. 26, enero-junio 2014. (pág. 280-282) Artículo de la Revista "Cuadernos de Administración" Núm. 42, julio-diciembre 2009 (pág. 45-48)

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

²⁶ **Luc Brunet:** Psicólogo industrial y organizacional. Investigador de temas de enfoques administrativos, de liderazgo, problemas de motivación y análisis de clima de trabajo.

2.2.4.HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Método de Luc Brunet

García (2009) cita a Brunet (1987) explicando que:

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja (pág. 48 – 49).

Además, Brunet (1987) menciona que:

La mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores (García, 2009, pág. 49).

Modelo de Octavio García

García (1987) creó un modelo que examina el clima organizacional, el cual se centraliza en las percepciones de los colaboradores de una organización, determinando que piensan o sienten referente a temas directos de la empresa, como su misión, visión y objetivos, analizando el

entorno donde realizan sus actividades diarias para alcanzar las metas establecidas y el desarrollo profesional y personal. La herramienta permite encontrar respuestas y soluciones para mejorar el clima mediante problemas que existan en la organización (García, 2009, pág. 52).

Modelo de Fernando Toro

Toro²⁷ (1992) propone:

El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros (García, 2009, pág. 52).

El modelo tiene 49 ítems conformado por ocho factores y 5 alternativas de respuestas por cada ítem: “totalmente de acuerdo”, “en parte de acuerdo”, “en parte en desacuerdo”, “totalmente en desacuerdo” y “no estoy seguro del asunto” (García, 2009, págs. 52-53).

En base a los 3 modelos planteados por los autores mencionados, se creará una herramienta de diagnóstico del clima organizacional del tipo encuesta formada por 51 preguntas con 3 opciones: “Totalmente de acuerdo”, “Parcialmente de acuerdo” y “En desacuerdo”. Adicionalmente se agregan 6 preguntas abiertas para analizar la percepción²⁸ y las propuestas que establecen los colaboradores para la optimización de la empresa.

²⁷ **Fernando Toro:** Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Máster en Psicología de las Organizaciones de la Universidad de Lancaster – Reino Unido. Ha sido Jefe de departamento de selección de personal en varias empresas. Es Director del Centro de Investigaciones en Comportamiento Organizacional desarrollando temas sobre motivación, desempeño y productividad, clima organizacional, entre otros.

²⁸ **Percepción:** Primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

El clima laboral no solo surge por las variables estructuradas anteriormente, la identificación del clima en una organización engloba una serie de temas que inciden en la optimización. Por ende, en el marco conceptual se consideran temas como: la cultura organizacional, la comunicación, la motivación, la remuneración, entre otros, cada uno con subtemas que reforzarán el conocimiento para la aplicación de la propuesta.

2.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la estructura y procedimiento que mantiene unidos al personal de la empresa, desde el más alto rango hasta el inferior. Se enfoca en dos niveles variables de acuerdo a la visión externa y a la resistencia al cambio (Kreitner²⁹ & Kinicki³⁰, 1997). La cultura organizacional “se edificará sobre la base de las relaciones particulares que se establezcan entre ella y la estructura de la organización, así como entre todos los miembros de la misma (directivos, grupos, equipos e individuos)” (Franklin³¹ & Krieger, 2011, pág. 364). Es decir, se forma por la filosofía y políticas que se establece en la organización, integrándose a los valores individuales de los miembros que la conforman.

La cultura organizacional se define como el sistema que comparten los colaboradores, que diferencia a una compañía de otra (Robbins & Judge, 2013). “La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la

²⁹ **Robert Kreitner:** Profesor emérito de Administración de la Universidad del Estado de Arizona. Fue nombrado Carey School of Business de la Facultad Salón de la Fama WO. Ha escrito libros sobre gestión y comportamiento Organizacional.

³⁰ **Angelo Kinicki:** Profesor de Gestión y destinatario de la Cátedra Weatherup/Overby en liderazgo. Doctor en administración de empresas de la Universidad Estatal de Kent. Sus investigaciones hacen referencia a temas de liderazgo, cultura y clima organizacional.

³¹ **Enrique Franklin:** Licenciado en Administración de empresas. Magister en Gestión Educativa de Iberoamérica por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa. Entre sus publicaciones se encuentran temas sobre administración, gestión estratégica del cambios, entre otros.

organización” (Chiavenato, 2009, pág. 123). En otras palabras, son parte fundamental de la cultura organizacional el desenvolvimiento individual de las personas, de acuerdo a sus principios, criterios y actitudes; y la manera en que los individuos se relacionan grupalmente.

Características principales de la Cultura Organizacional

Los investigadores dedicados al estudio de la cultura organizacional identificaron siete características que determinan la particularidad de una organización: 1) innovación y aceptación del riesgo de los empleados, 2) atención, análisis y precisión de los empleados a cada detalle, 3) la administración se centra en los resultados, 4) los altos mandos ponderan el personal de la organización, 5) actividades grupales en lugar de individuales, 6) agresividad y competitividad para obtención de metas, y 7) actividades que garanticen la estabilidad organizacional en el mercado. Las características son evaluadas para determinar el panorama de aceptación y aplicación en la organización (Robbins & Judge, 2013).

Funciones de la Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen una cultura compuesta por varias funciones. Como primera función está la de proponer fronteras, es decir crear una cultura diferente a las demás. La segunda es transferir una identidad a los colaboradores de la organización. La tercera función es tener como principal propósito la consecución³² de metas grupales en vez de las individuales. La cuarta es el mejoramiento continuo de la estabilidad del sistema social, es decir, que la organización determina formas estandarizadas³³ para que el empleado sepa que decir y cómo actuar. Finalmente, la cultura ayuda a controlar y dirigir el comportamiento de los integrantes de la empresa. A raíz de que las organizaciones emplean estructuras en su cultura, genera un

³² **Consecución:** Acción de conseguir.

³³ **Estandarizar:** Que sirve de patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar cosas de la misma serie.

compromiso grupal que garantiza que todos vayan por el mismo camino (Robbins & Judge, 2013).

La Cultura Organizacional Positiva

“Se define una cultura organizacional positiva como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales” (Robbins & Judge, 2013, pág. 567). Por ende, las organizaciones que desean una cultura organizacional positiva deben enfatizar en los siguientes temas: 1) corregir los problemas y desarrollar las fortalezas de los empleados, 2) premiar en vez de castigar, no es necesario el premio económico, si se crea una cultura de elogios o premios “baratos” se genera una motivación extra en el empleado, 3) construir una cultura que pondera el crecimiento de los empleados y no solo el crecimiento empresarial, y 4) crear límites de una cultura positiva, asegurándose los beneficios y riesgos que implican (Robbins & Judge, 2013).

Las organizaciones obtienen resultados óptimos al aplicar una buena cultura organizacional. Kotter y Heskett determinaron en investigaciones que las culturas exitosas se efectúan cuando las organizaciones logran ser flexibles y sensibles a los cambios generados por las diferencias sociales y culturales de compañías homólogas, principalmente cuando se tratan de multinacionales. Pero las personas también deben ser flexibles y sensibles en las actividades que realizan a diario como trabajar, comprar, asesorar, etc., acoplándose a diferentes organizaciones. Cuando los integrantes de una organización encajan en diferentes culturas, se consigue el éxito (Chiavenato, 2009).

2.3.2.COMUNICACIÓN

En la organización es constante la recepción y divulgación de información relevante a los procesos de la actividad. La comunicación se convierte en

una herramienta primordial para los colaboradores, porque en ocasiones no trabajan con elementos sino con información relacionada a los mismos. La comunicación es indispensable para las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control; que a pesar de la actual tecnología adquirida con el tiempo, las personas aún usan el lenguaje y esfuerzo para difundir una comunicación eficaz (Chiavenato, 2009). Por ende, “comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes” (Chiavenato, 2009, pág. 308).

Sin embargo, la comunicación suele ser más que la distribución de significados entre personas. Los significados deben ser entendidos por todo aquel que la recibe, si en un grupo no se habla el mismo idioma, la información transmitida no logra ser comprendida por todos los integrantes (Robbins & Judge, 2013). Por ello, “la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado (Robbins & Judge, 2013, pág. 351).

Funciones de la Comunicación

La comunicación se divide en cuatro funciones importantes dentro de la organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación implica tener un alto control en el comportamiento de los integrantes de la compañía, cuando el personal sigue normas establecidas, comunican directamente el problema con el superior, entre otros. La comunicación incentiva la motivación cuando los colaboradores son evaluados constantemente y se orienta hacia la obtención de resultados. Además, funciona como medio para la expresión de emociones, determinando el grado de satisfacción o insatisfacción del puesto de trabajo. Finalmente, la comunicación es la clave para que la toma de decisiones sea

eficiente y transmitida a los miembros de la empresa (Robbins & Judge, 2013, Chiavenato, 2009).

Barreras De La Comunicación

La comunicación entre los miembros de la organización en ocasiones no es correctamente transmitida y recibida, se debe porque existen barreras u obstáculos que obstruyen el mensaje que el emisor pretende enviar al destinatario. Estas barreras pueden suceder de forma simultánea y son: 1. Barreras Personales: Este tipo de barreras son las más comunes en situaciones laborales porque se relacionan con los valores, los sentimientos, las emociones y las percepciones de cada trabajador. 2. Barreras Físicas: Son limitaciones que se presentan en el entorno donde se desarrolla la comunicación. 3. Barreras Semánticas: Son interferencias que provienen de señales o símbolos que se utilizan en la comunicación (Chiavenato, 2009). A continuación se detallan las barreras:

Tabla 5: Tipos de barreras de comunicación

Barreras Humanas	Barreras Físicas	Barreras Semánticas
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones Personales • Hábitos Escuchar • Emociones • Percepciones • Preocupaciones • Sentimientos Personales • Motivaciones Personales • Poca Atención • Hábitos Personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio Físico • Interferencias Físicas • Fallas Mecánicas • Ruidos Ambientales • Distancia Física • Acontecimientos Locales • Canal Congestionado • Variables De La Situación • Ambiente De Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación De Palabras • Interpretación Del Idioma • Traducción Del Idioma • Significado De Las Señales • Significado De Los Símbolos • Significado De Las Palabras • Decodificación De Los Gestos. • Sentido De Los Recuerdos • Giros Y Expresiones Populares.

Fuente: Libro Comportamiento Organizacional de Idalberto Chiavenato Segunda Edición. Pág. 320.

Elaborado por: Idalberto Chiavenato.

Adicional a las barreras antes mencionadas, en el proceso de la comunicación también intervienen diferentes factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden afectar la comunicación los cuales son: 1. Filtración: Ocurre cuando el emisor manipula la información de manera que el receptor la vea más beneficioso. 2. Percepción Selectiva: Es cuando el receptor y el emisor, ven y escuchan en base a sus propias necesidades, experiencias y características personales. 3. Sobrecarga de Información: Se presenta cuando el volumen o cantidad de información que el receptor recibe sobrepasa la capacidad de ser procesada, por lo que se puede perder o distorsionar. 4. Distorsión: Se produce cuando el mensaje sufre algún tipo de cambio o alteración que modifica el contenido del mismo. 5. Omisión: Se muestra cuando el destinatario omite por algún motivo partes del mensaje, lo que causa una pérdida importante del mismo. (Chiavenato, 2009).

La Comunicación en la Organización

La comunicación es el método eficaz para lograr comprender el comportamiento de las personas. El proceso de comunicación dentro de la organización poder ser formal e informal, pasando por todos los niveles jerárquicos, pero las tecnologías han simplificado la comunicación entre diferentes rangos (Chiavenato, 2009). Así, “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (Chiavenato, 2009, pág. 321).

La comunicación organizacional se forma por redes formales que se dividen en tres grupos: la cadena, la rueda y todos los canales. La cadena estrictamente sigue las reglas de la formalidad de abajo hacia arriba en la estructura del organigrama. La rueda que tiene un líder que es el centro de la comunicación y se encarga de transmitirla a los demás. La red de todos los canales permite que todos los integrantes de la organización se comuniquen unos con otros. Pero en las compañías también existes la comunicación informal denominada “rumores”. Los rumores no siempre son

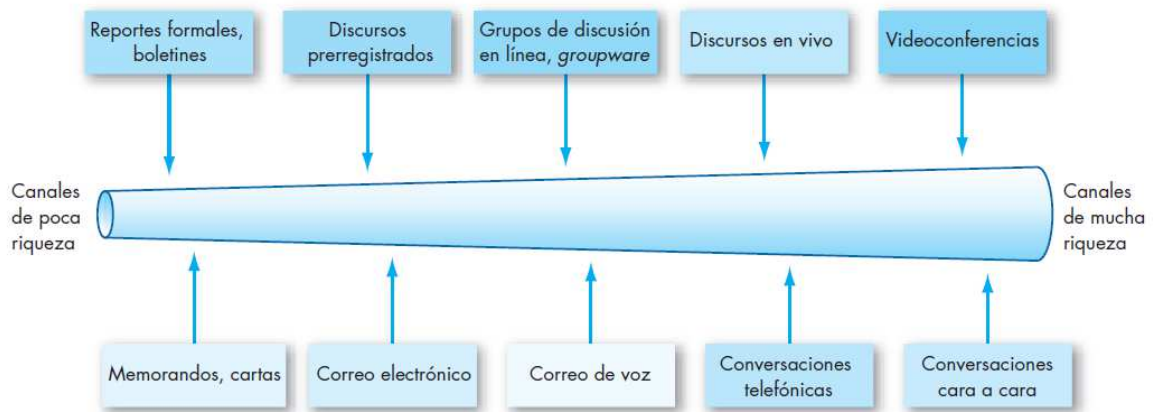
negativos, pueden convertirse en un canal eficaz para encontrar información que los colaboradores necesitan, porque no están controlados por los altos mandos, los empleados creen más que en la comunicación formal y son mayormente usados por intereses propios. Adicionalmente, existe la comunicación electrónica que simplifica y reduce tiempo valioso a los integrantes de la organización. La comunicación electrónica se ejecuta mediante correo electrónico, mensajería instantánea y video llamadas. (Robbins & Judge, 2013).

Como mejorar la Comunicación Organizacional

Los gerentes de una organización deben aprender a mejorar la comunicación basándose en dos puntos: la forma en que divulgan datos e información a los colaboradores y entender toda la información que el personal le comunica a ellos (Chiavenato, 2009). Es decir, “deben mejorar su capacidad para codificar y descodificar” (Chiavenato, 2009, pág. 323). Para mejorar la comunicación se establecen técnicas como: el acompañamiento, la realimentación, empatía, repetición, lenguaje sencillo, escuchar atentamente, propiciar la confianza mutua y crear oportunidades (Chiavenato, 2009).

Existen canales de la comunicación que son más eficientes que otros. Por ejemplo, las videoconferencias y las conversaciones en persona son canales de mucha riqueza, permiten a los miembros de la organización transmitir y recibir una amplia cantidad de información que se comprende en totalidad. Pero también hay canales que tienen poca aceptación, como los reportes formales, boletines, memorandos y cartas. (Robbins & Judge, 2013). A continuación se detallan los canales de poca a mayor riqueza:

Figura 2: Canales de Comunicación en relación a su riqueza



Fuente: Libro Comportamiento Organizacional por Stephen Robbins y Timothy Judge Décimo Tercera Edición. Pág. 367.
Elaborado por: Idalberto Chiavenato.

2.3.3. MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

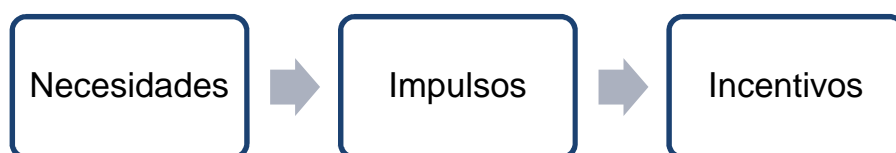
La motivación genera que las personas se impulsen para ganar fuerzas internas que dirigen la intensidad con la que realizan sus actividades. En otros términos, el personal de una organización está motivado para conseguir los objetivos propuestos, en un tiempo determinado y con un grado de esfuerzo aplicado (McShane & Von Glinow, 2010). La motivación, satisfacción y productividad en la unidad de trabajo se complementan entre sí que intervienen en la conducta laboral del empleado. De acuerdo a los conocimientos que el empleado posee y a las actividades que realiza, determinan factores de la motivación como el interés, la voluntad, el aprendizaje, entre otros (Gonzalez, 2006).

Por otra parte, la motivación consiste en establecer procesos que empieza con la necesidad de activar un comportamiento, dependiendo de si es una motivación positiva o negativa, que permite la consecución de los objetivos (Chiavenato, 2009). “La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades,

impulsos e incentivos” (Chiavenato, 2009, pág. 237). Es decir, que los colaboradores determinan si la motivación es buena o mala, de acuerdo a las necesidades que pretenden alcanzar y la forma que los altos mandos impulsan a lograrlos mediante incentivos monetarios o verbales.

Proceso de Motivación

Gráfico 2: Esquema del Proceso de Motivación



Fuente: Libro “Comportamiento Organizacional” de Idalberto Chiavenato. Segunda edición. Pág. 238

Las teorías en general, predominan que el proceso de motivación se inclina hacia las necesidades o a las metas. Las personas buscan obtener las metas que se proponen, y alcanzarlas reduce las necesidades. Las metas pueden ser positivas como los elogios, el aumento de sueldo, ascenso; y negativas como las críticas, el despido, etc. Por otra parte, las necesidades surgen cuando las personas no tienen algo durante un tiempo establecido; pueden ser fisiológicas³⁴, psicológicas³⁵ o sociológicas³⁶ (Chiavenato, 2009).

El proceso de motivación consiste en 5 variables fundamentales: 1) Las necesidades establecen incomodidad en el individuo, 2) Las personas buscan eliminar esa incomodidad por medio de cumplir lo que quieren, 3) Luego se enfocan en conseguir la meta, 4) Realizan las actividades y

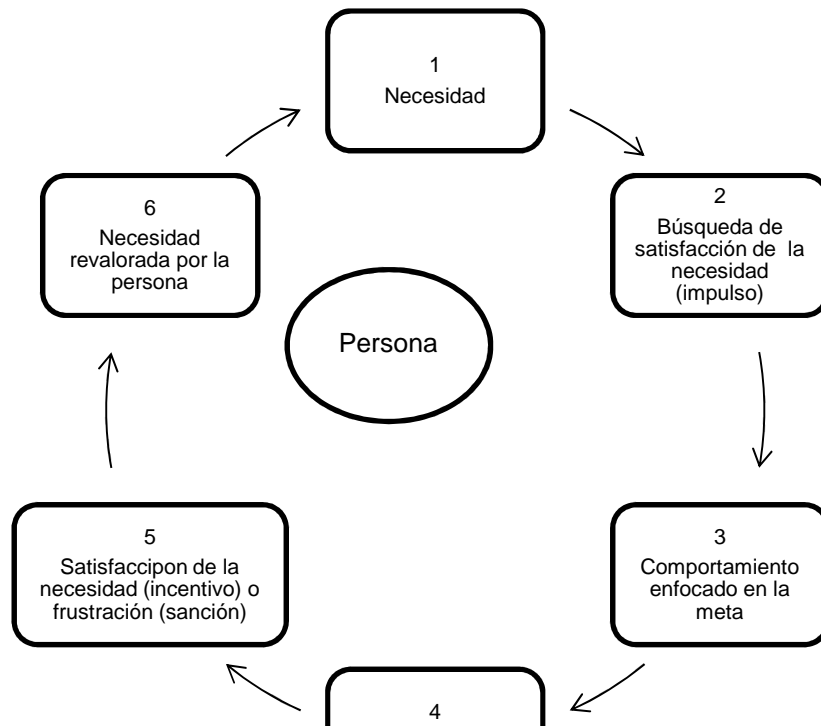
³⁴ **Necesidades Fisiológicas:** Necesidades que constituyen la primera prioridad del individuo, y se encuentran relacionadas con la supervivencia.

³⁵ **Necesidades Psicológicas:** Necesidades establecidas por mérito propio, en consecuencia de vivencias y observación.

³⁶ **Necesidades Sociológicas:** Adquirida a través de la influencia social y cultural del entorno.

obtienen recursos para alcanzar la meta, 5) Si se alcanza la meta se obtienen incentivos, si se frustra se obtiene una sanción, y 6) Se crea un nuevo ciclo de motivación. (Chiavenato, 2009).

Gráfico 3: Modelo del Proceso de Motivación



Fuente: Libro "Comportamiento Organizacional" de Idalberto Chiavenato. Segunda edición Pág. 239

Motivar desde el diseño del trabajo

Richard Hackman y Greg Oldham, establecen un modelo que permite el diseño del trabajo, mediante 5 dimensiones fundamentales: 1) Variedad de aptitudes, es decir nivel de capacidad que requiere la actividad, 2) Identidad de la tarea, establecer un proceso que determine la ejecución de la actividad, 3) Significancia de la tarea, grado en que influye la actividad en el trabajador, 4) Autonomía, actividad que le permita al trabajador total libertad para ejecutarla, y 5) Retroalimentación, aprendizaje que le brinda la actividad para la ejecución eficaz de la misma (Robbins & Judge, 2013).

Adecuar las tareas puede contribuir a la motivación de los colaboradores. Herzberg determina el enriquecimiento de las tareas como un enfoque que mejora la satisfacción en el trabajo. El enfoque permite asignar una tarea que motive al trabajador de acuerdo al desarrollo que ha conseguido dentro de la compañía. Por ello, Herzberg propone ideas para motivar por medio del diseño de tareas: a) Permite que el trabajador aprenda nuevas actividades, b) La tarea debe informar directamente sobre el desempeño, c) La persona programa el trabajo, d) Controlar los recursos que incurren en la actividad, e) La persona responde por lo que hace y por los resultados obtenidos, y f) Actividad que sea única (Chiavenato, 2009).

2.3.4. PUESTOS DE TRABAJO

Análisis y Diseño de Puestos en la Organización

Analizar los puestos en una organización es una actividad que la realiza el departamento de recursos humanos, en la cual, se evalúa, se organiza y sistematiza las funciones que involucran los puestos de trabajo en el organigrama. Es necesario poder recopilar la mayor cantidad de información que ayude al departamento de talento humano para identificar los niveles y características específicas de los puestos para establecer nuevos procedimientos que sean de carácter público para los colaboradores. Para el análisis de los puestos se debe identificar cada sitio de trabajo, es decir, los analistas de puestos³⁷ deben determinar las tareas que llevan a cabo, tener un registro, y en grandes compañías se guían por el organigrama y la nómina de los trabajadores. El siguiente paso es desarrollar cuestionarios para evaluar cada puesto de trabajo, donde los analistas elaboran preguntas para obtener información relevante sobre las funciones de cada colaborador (Werther & Davis, 2008).

³⁷ **Analistas de puestos:** Son especialistas del departamento de capital humano cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

La estructura que poseen los puestos de la organización a medida que pasa el tiempo podrán sistematizarse es decir, que podrán variar de un departamento a otro; sin embargo los analistas deben fijar un objetivo para el desarrollo de los cuestionarios y regular las responsabilidades que posee cada persona dentro de la organización, el cuestionario debe incluir datos sobre la jerarquía de puestos para verificar que el colaborador está cumpliendo con sus asignaciones. También es necesario poder recopilar información sobre aspectos personales de cada trabajador como sus preferencias, su formación académica, experiencia, aptitudes y habilidades. Finalmente, recopila la información mediante entrevistas, grupos de expertos³⁸, cuestionarios por vía electrónica, control de horas o bitácora de empleados, y la observación directa. Cada método posee varias desventajas y ventajas, que pueden ser usadas de manera simultánea por los analistas de puestos para obtener un mayor aprovechamiento (Werther & Davis, 2008).

Descripción de Puestos de trabajo

La descripción de puestos es un escrito donde se exponen las condiciones de trabajo, las responsabilidades, formas de pago, horarios, aspectos que tienen relación con el puesto de trabajo, y varían de una organización a otra. Los elementos básicos en una descripción de puestos son: 1) Código: existe un alto número de trabajadores que suelen codificarlos para tener un mayor control sobre la cantidad de empleados que pertenecen a un mismo cargo, y si alguno de ellos se encuentra inmerso en sindicatos. 2) Fecha: dato importante para identificar cuando fue la última vez que se desarrolló un análisis de los puestos en la organización. 3) Identificación de la persona que describió el puesto: los analistas del departamento de recursos humanos pueden analizar y verificar la calidad del desempeño de cada trabajador (Werther & Davis, 2008).

³⁸ **Grupos de Expertos:** Es un grupo integrado por trabajadores con experiencias en el puesto y los supervisores inmediatos a fin de obtener información para el estudio del puesto.

Capacitación y Desarrollo

En las organizaciones, es necesario capacitar al personal para optimizar el potencial tanto de los trabajadores como el de la empresa de una manera global. Las capacitaciones y el desarrollo representan para el personal una oportunidad de incrementar sus habilidades, aprender nuevos temas, y prolonga su permanencia en la empresa. Aunque la capacitación y el desarrollo tienen por objetivo incrementar las habilidades tanto operativas como administrativas de los trabajadores (Werther & Davis, 2008). Existen diferencias dentro de la organización que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 6: Diferencias entre capacitación y Desarrollo

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Como hacer.	Qué hacer, qué dirigir.
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en General	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos Sexta Edición escrito por William Werther & Keith Davis. Pág. 253.
Elaborado por: William Werther & Keith Davis

Beneficios de la Capacitación y el Desarrollo

Los beneficios que la capacitación y el desarrollo brindan son: 1) Para el personal: ayuda en la toma de decisiones, resolución de problemas,

incrementa la confianza, el desarrollo, la asertividad, aumenta la satisfacción en el puesto de trabajo, mejora actitudes y aptitudes comunicativas, permite conseguir objetivos individuales personales y profesionales, entre otras. 2) Para la organización: Mejora la competitividad de la misma en el mercado, eleva la moral, incrementa la rentabilidad, ayuda en la preparación y elaboración de guías de trabajo, adopta nuevas políticas, forma líderes y dirigentes, perfecciona los objetivos y necesidades futuras, reduce la tensión y promueve la comunicación en toda la organización (Werther & Davis, 2008).

Pasos de la Capacitación y el Desarrollo

Para optimizar el desarrollo de la capacitación inicialmente el capacitador debe valorar las necesidades tanto de la organización como del trabajador determinando los objetivos que desea alcanzar cuando finalice el curso, luego es necesario considerar los temas a tratar, el contenido, y tareas que se ejecutarán en la capacitación, de esta manera se pondrá en práctica los conocimientos y aptitudes que son el resultado de la capacitación y desarrollo, identificar y aclarar inquietudes y finalmente evaluar la rentabilidad que genera para la organización (Werther & Davis, 2008).

Enfoques de la Capacitación y el Desarrollo

Existen varios métodos de capacitación y desarrollo que consideran varios factores para elevar el potencial de la misma y dependen de: 1) la efectividad respecto al costo, 2) el contenido del programa, 3) la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta, 4) las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso, 5) las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso, 6) los principios de aprendizaje que se vayan a emplear. La importancia de los puntos detallados depende de la situación en la cual se ven inmersos (Werther & Davis, 2008).

2.3.5. ROTACIÓN DE PERSONAL

La Rotación de Personal se define como la tendencia de salidas de empleados en una organización. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va, los costos del reemplazo y los costos de capacitación por el nuevo empleado (Snell & Bohlander, 2013). La rotación también indica: “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.” (Reyes, 2005, pág. 163). Es decir, es un indicador de salidas que existen en la compañía, determinándolo a nivel global o seccional.

Para Chiavenato (2011):

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones (pág.188).

Índice de Rotación de Personal

Para calcular el índice de rotación de una institución, se toman en cuenta la cantidad de personal nuevo que ha ingresado y el número de salidas en concordancia al volumen total de trabajadores en la organización, en términos porcentuales. Cuando la empresa necesita medir el índice de rotación para un análisis en el departamento de Recursos Humanos, determinen un porcentaje de empleados que se mueven en la organización, es decir, si el 3% es el índice de rotación significa que la empresa tiene el 97% de fuerza de trabajo, por lo cual necesitan planear la contratación del restante 3% para lograr una optimización del 100% de trabajadores que

compensen las salidas (Chiavenato, 2011). A continuación se muestra la fórmula para el cálculo:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

- A = Entradas de personal en el tiempo establecido.
- D = Salidas del personal en el tiempo establecido.
- PE = Promedio de personal contratado en el tiempo establecido (obtenido de la sumatoria de empleados desde el inicio hasta el final del tiempo establecido dividido entre dos).

La fórmula planteada se simplifica cuando se pretende examinar las causas de las salidas del personal, en el cálculo no se toma en cuenta los ingresos nuevos, solo las renunciaciones por cuenta del personal o por decisión de la empresa. El índice que se obtiene ayuda a determinar el porcentaje de salidas, descifrando si la compañía tiene una alta o baja rotación (Chiavenato, 2011). A continuación la fórmula:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

De igual manera, si la organización quiere saber y verificar las razones por las cuales las personas renunciaron, solo se toman en cuenta las salidas por decisión propia del trabajador, ayudando en el análisis de las salidas determinando si son por actitudes, conductas o el ambiente laboral. Para el cálculo del índice se utiliza la misma fórmula planteada anteriormente.

Costos de la Rotación de Personal

Los costos de la rotación del personal son altos, porque la empresa no solo gasta en los procesos de selección y reclutamiento, sino también en el tiempo que desperdicia, la creación de nueva nomina, las capacitaciones, la

inscripción del nuevo trabajador al Instituto de Seguridad Social, los entre otros. Pero si ingresa un personal motivado, con mejores capacidades que el saliente, ayudará a la empresa en la consecución de objetivos que aumentarán las ganancias (Werther & Davis, 2008).

La rotación del personal genera los siguientes costos: 1) Los costos primarios se relacionan estrictamente a la salida del personal y el sustituto siendo cuantitativos, se incurre en costos de reclutamiento y selección, costos de mantenimiento de documentación, gastos de capacitación y costos de la supervisión del departamento o encargado del nuevo empleado. 2) Los costos secundarios representa pérdidas complicadas de evaluar cualitativamente, porque son intangibles relacionados a las consecuencias de la salida, se generan pérdidas de la productividad, dudas en el personal actual debido a la salida y al nuevo ingreso, gastos en horas extras, tiempo adicional por la ineficiencia de la productividad, entre otros. 3) Los costos terciarios son estimados a mediano y largo plazo, como los costos de inversión en la pérdida del volumen de producción, aumento de salarios a los empleados, pérdidas de negocios por la inexperiencia del nuevo personal (Chiavenato, 2011).

2.3.6. COMPENSACIÓN SALARIAL EN LA ORGANIZACIÓN

Sobre la compensación salarial, Chiavenato (2011) establece que:

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras (pág. 409).

La compensación es la acumulación de sueldo, prestaciones sociales, gratificaciones y beneficios que los colaboradores obtienen en relación al

trabajo que realizan en la empresa (Werther & Davis, 2008). La compensación salarial también es denominada como remuneración, es el intercambio entre las personas y la compañía las personas le brinda su tiempo, trabajo y dedicación en las actividades que realiza, mientras que las organizaciones compensan su esfuerzo mediante la remuneración (Chiavenato, 2011).

Tipos de Remuneración Económica

La remuneración se divide en dos formas: 1) Remuneración económica directa, que es la retribución que recibe el empleado como los beneficios, salarios, premios y comisiones; siendo el salario mayormente representativo tanto para el empleador como el empleado en función a las actividades que realiza. 2) Remuneración económica indirecta, consiste en un salario indirecto que recibe el empleado a nivel social, como por ejemplo las vacaciones, remuneración extra, beneficios voluntarios (alimentación, transporte y vestimenta), entre otros. (Chiavenato, 2011).

Evaluación de Puestos

“Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, considerando responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Entre sus objetivos está decidir el nivel de los sueldos y salarios que le corresponden” (Werther & Davis, 2008, pág. 347). Para ello, se crea un grupo especialista que se encargue del análisis. En la FASE I se describen las funciones y características del puesto, además se establecen los procesos por cada asignación. En la FASE II, existen cuatro métodos: 1) la jerarquización de los puestos de acuerdo a los análisis, creando una escala de abajo hacia arriba donde el puesto más importante recibe mayor remuneración; 2) la clasificación de puestos, es decir asignar a los puestos un grado determinando su nivel, el más alto recibe remuneración alta, 3) comparación de factores en relación a las actividades que se realizan por puestos y 4) el

sistema de puntuación, es el más utilizado por resultados precisos se determina una puntuación por cada puesto, y al final se jerarquizan los mismos asegurándose de los niveles salariales adecuados (Werther & Davis, 2008).

En la FASE III, se estructuran 4 acciones: 1) la evaluación de salarios que estructuran las entidades gubernamentales de acuerdo a la región, 2) los estudios realizados a las entidades privadas, 3) las asociaciones especializadas como la cámara de comercio, las asociaciones de comerciantes y 4) estudiar las condiciones del mercado para poner a la venta un producto o brindar algún servicio. En la FASE IV, luego de los estudios realizados en el mercado y en las asociaciones, la empresa procede a estructurar sus niveles de pago de acuerdo al puesto, el valor interno que representa de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa en el proceso de evaluación de puestos y finalmente el valor que concede el mercado en relación al giro del negocio (Werther & Davis, 2008).

Recompensas a los empleados

Existen estrategias para recompensar a los trabajadores en una organización: 1) Establecer estructuras de pagos, en el cual se combinan el pago de acuerdo a los niveles en la organización y la competitividad que existe en el mercado, donde la empresa puede pagar por encima del valor normal del mercado, pero si no soporta la carga de sueldos tendrá que normalizar o pagar por debajo. 2) Programas de sueldo variable individualmente, establecidos como planes de pago a destajo, que se basan en el mérito, bonos o reparto de utilidades, evitando pagar por antigüedad en la empresa. 3) Pagos a destajo, se paga a los trabajadores un valor fijo de acuerdo al volumen de información o productos terminados. 4) Pagos con base en el mérito, permiten al empleador distinguir los pagos de acuerdo a la productividad del trabajador. 5) Pago con base en las aptitudes, se trata de pagar por la competencia sana dentro de la compañía, cuantos trabajos o

asignaciones logra terminar en relación a los demás (Robbins & Judge, 2013).

2.3.7. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo es la perspectiva que el individuo hace a su lugar de trabajo y el clima en donde desempeña las actividades. Determinando cual es el nivel de agrado o desagrado que los colaboradores tiene de la organización para desarrollar sus actividades de forma eficiente (McShane³⁹ & Von Glinow⁴⁰, 2010). La satisfacción laboral es: “como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (Robbins & Judge, 2013, pág. 79).

Por su parte, Chiavenato (2009) indica que:

El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer a talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización (pág. 13).

Efecto de empleados insatisfechos y satisfechos en el trabajo

La satisfacción o insatisfacción en el lugar de trabajo genera consecuencias. Existe un estudio de los comportamientos –salida-voz-

³⁹ **Steven McShane:** Profesor de Administración en la Universidad de graduados de Administración en Western Australia. Ha sido presidente de la Asociación de Servicios Administrativos de Canadá y director de programas de posgrado en la Universidad Simon Fraser.

⁴⁰ **Mary Von Glinow:** Profesora de Administración y Comercio internacional en la Universidad Internacional de Florida. Fue presidenta de la Academia de Administración y miembro de la academia de la Asociación de Negocios Pan Pacific.

lealtad-negligencia- que explican el proceso de la siguiente manera: 1) Las salidas originan la búsqueda de nuevo empleo o renuncia, 2) La voz empleada para proponer ideas que mejoren los problemas suscitados, 3) Lealtad es la esperanza de que las situaciones en la empresa van a mejorar, y 4) Negligencia da como consecuencia el empeoramiento de los problemas por el ausentismo y la poca productividad. (Robbins & Judge, 2013).

Los empleados que están satisfechos con el trabajo suelen ser más productivos que colaboradores insatisfechos; una revisión de 300 estudios concluyó que existe una fuerte correlación⁴¹ entre la satisfacción y la productividad. La satisfacción en el trabajo sobre todo en puestos de servicios, los estudios revelan que mientras más satisfechos están los trabajadores los clientes son más leales, porque la pérdida de clientes depende del trato que les brindan, si los empleados son positivos y amables incrementa la satisfacción en los clientes. Pero la insatisfacción en el trabajo genera ausentismos en las compañías, cuando un trabajador no está a gusto con las actividades o el ambiente laboral disminuye su productividad y dejan de asistir al tomarse días libres por cuenta propia. Además, la insatisfacción de los empleados tiene una fuerte relación con la alta rotación, porque al medirse el desempeño laboral, siendo baja la productividad la organización opta por cambiarlo por una persona que rinda mucho más (Robbins & Judge, 2013).

2.3.8.EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

La eficacia organizacional se alcanza cuando las metas y objetivos propuestos son logrados con éxito. La eficiencia en la organización se consigue alcanzando el mismo rendimiento de la eficacia pero empleando menos recursos, o a su vez se utilizan la misma cantidad de recursos pero se obtiene más resultados (Iborra, Dási, Dolz, & Ferrer, 2014). Por otra parte, “eficiencia significa hacer correctamente las cosas y Eficacia significa

⁴¹ **Correlación:** Tiene como propósito mostrar la relación entre variables o resultados de variables.

hacer las cosas correctas” (Drucker⁴², 1954 citado en Castillo, 2013, pág. 22). Además, la eficacia corresponde a un proceso grupal en donde los miembros de una organización se unen para acoplarse al entorno. La eficiencia es un equilibrio interno del proceso, en otras palabras, construye satisfacciones individuales (Bañares, 1994).

Eficiencia y Eficacia de un grupo

Determinar la eficiencia y eficacia de un grupo de trabajo depende de las definiciones de que tienen los términos. Individualmente las personas son más eficiente que los grupos, porque tomar decisiones toma mayor tiempo y complejidad a los grupos, pero obtener información con rapidez se la obtiene grupalmente que de forma individual, porque los grupos tienen personal en diversas áreas que facilitan la recopilación de datos. Pero los grupos son más eficaces porque la toma de decisiones tiene mayor exactitud y mejor calidad que las personas en solitario. (Chiavenato, 2009).

2.3.9. ESTRÉS EN LA ORGANIZACIÓN

Las personas suelen usar el término de estrés para describir la tensión que surge por presiones, situaciones externas tales como la irritabilidad, agresividad, ansiedad, angustia y fatiga que perjudican el desarrollo personal como laboral. Sin embargo, cierta cantidad de estrés permite a las personas concentrarse y superar desafíos cotidianos, excepto cuando este se acumula y sobrecarga el organismo de las personas, convirtiéndose en una presión constante. (Chiavenato, 2009). “Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés” (Chiavenato, 2009, pág. 378).

⁴² **Peter Drucker:** Abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna. *The Practice of Management* 1954.

Componentes del Estrés Laboral

Los tres componentes básicos del estrés son: 1) El desafío percibido: surge de la relación que poseen las personas con la percepción del entorno como los chismes o rumores que no necesariamente son la realidad. 2) Valor Importante: provocado por una amenaza real para las personas sobre un factor importante o valioso. 3) Incertidumbre sobre la resolución: el problema es enfrentado de diversas maneras dependiendo de la capacidad que posee la persona para resolverlos eficazmente. Existen dos condiciones básicas que permiten reconocer cuando el estrés pasa de ser un estado manejable y oculto a uno real como son: a) Cuando existe incertidumbre acerca del resultado: estrés superior para aquellas personas que desconocen si perderán o ganarán alguna situación, y a su vez el estrés será menor cuando se posee la certeza sobre ganar o perder una oportunidad, b) Cuando el resultado es importante para la persona: la tensión aparecerá cuando el resultado de una situación ya sea perder o ganar sea relevante para la persona (Chiavenato, 2009).

2.3.10. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración del capital humano tiene como principal objetivo la mejora continua del personal en relación a su productividad estableciendo estrategias para la consecución de metas mediante la responsabilidad. (Lozano, 1995). La administración de recursos humanos determina los recursos que los directivos invierten para mejorar el personal con el que cuenta y las áreas en donde se desempeñan (Werther & Davis, 2008).

Capital Humano

El capital humano en las organizaciones es fundamental para el crecimiento económico y empresarial, el personal tiene habilidades y actitudes que adquieren al pasar los años mediante la preparación académica, social y profesional, además de la experiencia adquirida en la

vida diaria. El valor del capital humano está estrechamente ligado con el éxito de las compañías (Werther & Davis, 2008).

2.3.11. INSTITUCIONALIDAD EMPRESARIAL

Sobre institucionalidad. Correa et al. (2005) indican que es: “todo el conjunto de ideas, creencias, valores, principios, representaciones colectivas, formas y estructuras, relaciones interpersonales e intergrupales que condicionan el comportamiento de los miembros de una sociedad estructurándola y caracterizándola en su dinamismo histórico” (Lozano, 1995).

2.4. MARCO LEGAL

Esta sección comprende artículos divididos dos partes: 1) a beneficio de los trabajadores en Ecuador, que permite la estabilidad personal y emocional dentro de la empresa y 2) a beneficio de las empresas en Ecuador, los cuales se basa la consultora FIDESBURÓ CÍA. LTDA., que sustentan las medidas que toma la organización en relación a la organización y colaboradores.

2.4.1.A BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES EN ECUADOR

Constitución del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador menciona en el Art. 33 (**ver Anexo 3**) que el trabajo es un deber social y un derecho de las personas y la economía y el Art. 328 (**ver Anexo 3**) que hace énfasis en la remuneración justa para los colaboradores de toda organización (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Así como los siguientes artículos que amparan al trabajador:

En el Ar. 326 (**ver Anexo 3**) se incluye en el numeral 4) que la remuneración se relaciona a la cantidad de trabajo realizado y en el numeral 5) que todos los ciudadanos tienen derecho a realizar las

actividades laborales en un ambiente óptimo y adecuado, que avale la salud, seguridad, bienestar y otros aspectos (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir está en vigencia en nuestro país desde el 2013, que tiene como objetivo principal de redirigir a las leyes del Ecuador al cumplimiento del buen vivir (SENPLADES, 2013). El objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir es “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, enfatiza sobre el bienestar y satisfacción en el lugar de trabajo de las personas. Impulsa el mercado a establecer oportunidades de trabajo a los ciudadanos con estabilidad, remuneraciones acordes, condiciones saludables y horarios que permitan desarrollar actividades familiares y personales. El objetivo 9 (**ver Anexo 4**) se alinea bajo la consigna de “Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales” SENPLADES (2013).

2.4.2.A BENEFICIO DE LAS CONSULTORAS EN EL ECUADOR

La empresa FIDESBURÓ CÍA. LTDA., se preside bajo las normativas del Código de Trabajo, rigiéndose principalmente en los Art. 15 (**ver Anexo 5**) y Art. 16:

“Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por la remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar el tiempo que se invierta en ejecutarla” (Congreso Nacional del Ecuador, 2005).

CAPÍTULO 3

3. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1. LA ORGANIZACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN

Chiavenato (2009) describe a la organización como:

Un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual (pág. 24).

Sánchez, Herrero, & Hortigüela (2013) la entienden: “como la acción y el efecto de coordinar el trabajo de varias personas, mediante la asignación de tareas o funciones específicas a cada una de ellas, con el propósito de conseguir unos objetivos comunes.” (pág. 4).

Por ende, se puede definir a la organización como una agrupación de personas que ejecutan actividades y asignaciones específicas, mediante los recursos para alcanzar un propósito en común, que individualmente las personas no alcanzarían.

Figura 3: Estructura Organizacional



Fuente: Internet

Existen una amplia variedad de tipos de organización, que se clasifican según Chiavenato (2006) y Hitt , Black, & Porter (2006) en tres principales:

Tabla 7: Tipos de Organización

TIPOS DE ORGANIZACIÓN		
SEGÚN SUS FINES	SEGÚN SU FORMALIDAD	SEGÚN SU GRADO DE CENTRALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones con fines de lucro. • Organizaciones sin fines de lucro. (Chiavenato, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones Formales: <ul style="list-style-type: none"> Organización Lineal. Organización Funcional. Organización Línea-Staff. Comités. • Organizaciones Informales. (Chiavenato, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones Centralizadas. • Organizaciones Descentralizadas. (Hitt , Black, & Porter, 2006)

Fuente: Libro Introducción a la teoría general de la administración de Idalberto Chiavenato y Libro Administración de Hitt, Black y Porter.

Elaborado: Los autores del proyecto de titulación.

Los tipos de organización determinan el enfoque estructural de la empresa y bajo las medidas que centran su administración. De acuerdo a la Tabla 5, FIDESBURÓ Cía. Ltda., es una consultora con fines de lucro, porque sus socios pretenden generar y recuperar el dinero invertido en cada año. Es una organización de tipo formal, se compone de niveles jerárquicos en la estructura organizacional, determinando la autoridad, responsabilidad y remuneración de los cargos, bajo las normativas y procedimientos de la empresa para alcanzar las metas establecidas (Chiavenato, 2006, págs. 159,160).

FIDESBURÓ Cía. Ltda., asume la categoría de “Linea-Staff” siendo la combinación del tipo lineal (ejecución) y funcional (apoyo y consultoría) permitiendo ser más completa a la organización, teniendo cuatro principales funciones: 1) servicios, 2) consultoría y asesoría, 3) monitoreo de una actividad y 4) planeación y control (Chiavenato, 2006, págs. 164,165,166).

Además del grado de formalidad, es prudente e importante determinar el grado de centralización que FIDESBURÓ Cía. Ltda., tiene en su estructura organizacional, estableciéndose como una empresa descentralizada, que según Hitt, Black, & Porter (2006) consiste en “fomentar que la autoridad para la toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible” (pág. 239).

Figura 4: Organigrama Empresarial



Fuente: Internet

3.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Chiavenato (2006), indica que: “la departamentalización es un medio para obtener homogeneidad⁴³ de tareas en cada órgano⁴⁴” (pág. 179). Es decir, la departamentalización permite la construcción jerárquica de los cargos en una organización, que realicen actividades con un fin en común. Los principales tipos son los siguientes:

⁴³ **Homogeneidad:** Igualdad o semejanza en la naturaleza o el género de varios elementos.

⁴⁴ **Órgano:** Persona o cosa que sirve para la ejecución de un acto o un designio.

Gráfico 4: Tipos de Departamentalización según Hitt Black & Porter



Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación

FIDESBURÓ Cía. Ltda., se caracteriza por tener una estructura departamental denominada “por función”, la cual divide sus departamentos en áreas especializadas que realizan actividades correspondientes al giro del negocio como impuestos, contabilidad, finanzas, entre otros. Esta estructura es la más común estableciendo el organigrama de la empresa de forma horizontal (Hitt , Black, & Porter, 2006, pág. 240).

3.3. CONSULTORÍA EN EL ECUADOR

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en el Art. 6, Numeral 8 (**ver Anexo 6**), define a la consultoría como la actividad que presta servicios profesionales a otras organizaciones con la intención de auditar, planificar, evaluar, o elaborar proyectos de desarrollo, que ayuden mejorar la productividad del giro del negocio, sea para iniciarlo o fortalecer los procesos (Asamblea Nacional Constituyente, 2013, Art. 6, Núm. 8).

Las consultorías en el Ecuador son ejercidas por personas naturales o jurídicas inscritas en el Registro único de Proveedores. Los consultores extranjeros se limitarán a realizar servicios o actividades que parcial o totalmente no tenga experiencia en la consultoría del país (Asamblea Nacional Constituyente, 2013, Art.37). Las personas naturales que se dedique a la consultoría como mínimo deben contar con título profesional de tercer nivel y las personas jurídicas deben estar constituidas por la Ley de Compañías y en su razón social tener dicha actividad otorgada (Asamblea Nacional Constituyente, 2013, Art.38, Art. 39).

Los tipos de contratación en el país son: 1) contratación directa que tienen un presupuesto referencial inferior o similar a la multiplicación del monto presupuestar por el coeficiente de 0.000002. 2) contratación mediante lista corta, presupuesto referencial superior al literal anterior e inferior a la multiplicación del monto presupuestal por el coeficiente 0.000015. 3) contratación mediante concurso público, el presupuesto referencial del contrato sea superior o similar al coeficiente anterior (Asamblea Nacional Constituyente, 2011, Art. 40).

3.4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

FIDESBURÓ Cía. Ltda., pertenece a la red global de KRESTON⁴⁵ International, en una asociación que garantiza un servicio de calidad reconocido a nivel internacional. KRESTON internacional forma parte del FORUM OF FIRMS, cadena mundial de contabilidad, precios de transferencia e impuestos. KRESTON está constituida por el más selecto grupo de firmas, consultores de negocios y contadores, comprometidos en brindar la mejor asistencia profesional a las necesidades de sus clientes (FIDESBURÓ, s.f.). FIDESBURÓ Cía. Ltda., nace en el 2007 por la alianza de tres socios: Pablo Guevara, Mario Orellana y Alfredo Bustos para prestar servicios únicamente tributarios. Iniciando con apenas 7 colaboradores

⁴⁵ **KRESTON:** Proviene del antiguo griego, que significa confianza, el cual es el eje central en el servicio brindado por la organización y sus miembros.

(incluidos socios) en una pequeña oficina ubicada en la parte de atrás del Servicio de Rentas Internas y con poca cartera de clientes a su disposición.

A lo largo del tiempo FIDESBURÓ Cía. Ltda., se fue constituyendo como una empresa reconocida en la ciudad de Guayaquil incrementando la cartera de clientes con compañías reconocidas, asimismo aumentando el personal de trabajo llegando a tener más de 40 colaboradores, lo cual radicó en un cambio de localidad, trasladándose al Parque Empresarial Colón de Guayaquil (Alvarado, 2015).

Actualmente, FIDESBURÓ Cía. Ltda., es una empresa líder en la ciudad de Guayaquil y entre los primeros lugares en el Ecuador en consultoría legal y tributaria, cuyo principal objetivo es brindar soluciones tributarias a las entidades empresarial que soliciten los servicios de consultoría legal y tributaria, en temas relacionadas al outsourcing tributario, asesoría, consultoría, capacitaciones a cargo de profesionales altamente preparados, entre otros.

Figura 5: Sala de Recepción de FIDESBURÓ Cía. Ltda.



Fuente: Foto tomada por los autores del proyecto de titulación.

3.5. MISIÓN

“Brindar a los clientes soluciones tributarias personalizadas, que logren la prevención de riesgos con el mejor aprovechamiento de la protección legal y tributaria de sus prácticas empresariales” (FIDESBURÓ, s.f.).

3.6. VISIÓN

“Ser reconocidos como especialistas en la prestación de servicios legales y tributarios, proporcionando servicios con los más altos estándares de desempeño para la satisfacción de los clientes” (FIDESBURÓ, s.f.).

3.7. VALORES DE LA EMPRESA

Orientación a resultados

FIDESBURÓ Cía. Ltda., ejerce con exigencia en la toma de decisiones e inconvenientes que afectan a la organización, por ello se enfocan en la obtención de resultados, de manera que administran los procesos establecidos y cuenta con personal capacitado que cubran las necesidades de sus clientes siendo más eficaces que la competencia.

Trabajo en equipo

La empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., se considera una familia, impulsa el compañerismo y construye la confianza donde los integrantes conocen las habilidades y actividades de cada uno, de manera que ayudándose mutuamente, cumplan las metas establecidas. La consultora tributaria incita a los colaboradores a sentirse parte de la organización, definiendo los valores y el compromiso mutuo.

Conocimiento

El personal se encuentra altamente preparado para solucionar los problemas tributarios de sus clientes, por medio de la asesoría y consultoría. Por ello, FIDESBURÓ Cía. Ltda., le brinda capacitaciones internas y externas a sus colaboradores, manteniéndolos actualizados en los temas

acerca del negocio. De esta forma, la organización no solo incrementa el capital humano sino que lo transforma en capital intelectual.

Confidencialidad

La confidencialidad es el principal valor de la organización. Representa el compromiso, la seriedad y seguridad que ofrece FIDESBURÓ Cía. Ltda., al manipular documentos privados y exclusivos sobre las actividades, sea declaraciones mensuales, devolución de IVA, reclamos por pago indebido o en exceso, entre otros, que se relacionan al giro del negocio de cada uno de sus clientes.

3.8. UBICACIÓN

FIDESBURÓ Cía. Ltda., forma parte del Parque Empresarial Colón, proyecto inmobiliario empresarial y comercial que acoge multinacionales, grandes y pequeñas empresas. Ubicado en la Avenida Rodrigo Chávez y Juan Tanca Marengo, de la ciudad de Guayaquil – Ecuador. La consultora tributaria cuenta con la oficina 403 localizado en el segundo piso en el área denominada “Empresarial 2”.

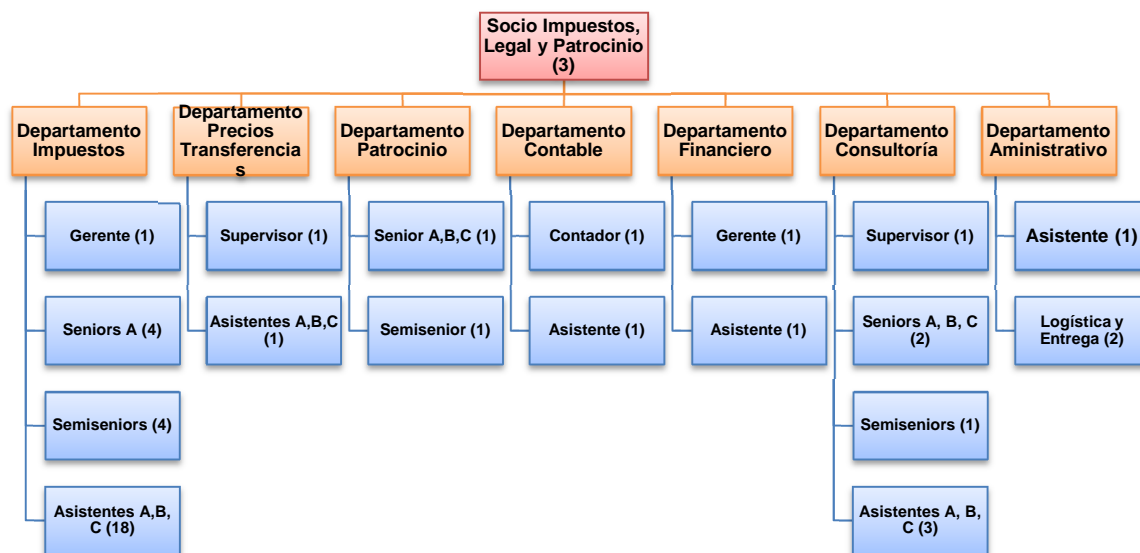
Figura 6: Locación “Empresarial 2” del Parque Empresarial Colón



Fuente: Foto tomada por los autores del proyecto de titulación.

3.9. ORGANIGRAMA ACTUAL

Gráfico 5: Organigrama Actual de la Empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda.



Fuente: Empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda.

3.10. PUESTOS DE TRABAJO DE ACUERDO AL ORGANIGRAMA

Según Chiavenato (2011), indica que:

“El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama” (pág. 172).

La consultora tributaria FIDESBURÒ Cía. Ltda., se compone específicamente en cuatro áreas, las cuales son:

- **Área de Consultoría:** Está conformada por un supervisor, Seniors, Semiseniors y asistentes que dan soporte a las gestiones que realizan los jefes inmediatos, el Socio de Asesoría es el principal del área. La mayoría del personal del departamento son abogados societarios, siendo la primordial labor brindar asesoría a las diferentes inquietudes que poseen los clientes.
- **Área de Patrocinio:** Es el departamento de menor tamaño de la compañía, pero se relaciona directamente con las demás áreas porque los Seniors y Semiseniors son abogados que representan legalmente a los clientes frente a los diferentes juicios o presentación de documentación frente a las entidades públicas. También poseen un asistente que es el encargado de trasladar la documentación, o realizar averiguaciones. El Socio de Patrocinio es el responsable del departamento.
- **Área de Impuestos:** Conformada por el mayor número de colaboradores de la empresa, siendo el Socio de Impuestos el líder del departamento. Además está integrado por la Gerente, los encargados que son Seniors y Semiseniors y el staff (los diferentes asistentes en niveles jerárquicos A, B, C). En el área se realizan asignaciones, se analizan casos, se presenta la información relevante a diferentes procesos ya sea devolución de IVA, declaraciones mensuales, pagos indebidos, pagos en exceso, impugnaciones frente la Administración Tributaria.
- **Área Administrativa – Contable:** El departamento se encarga de la parte administrativa de FIDESBURÓ Cía. Ltda., está liderada por el Gerente Financiero, y forman parte el contador, la asistente contable, administrativa, la recepcionista, los mensajeros.

3.11. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

Tabla 8: Análisis DAFO de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de conocimiento de la marca.• Problemas de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none">• Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria.• Creciente poder de negociación de clientes.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal altamente capacitado.• Posee un centro de capacitación virtual propio.• Amplia cobertura geográfica.• Línea de servicios amplia.	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos requerimientos y necesidades de capacitaciones internas por parte de las empresas privadas.• Aumento de empresas que cotizan en el mercado de valores.• Nuevas participaciones en procesos de subasta inversa electrónica en el Servicio Nacional de Contratación Pública.

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. LTDA.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

3.12. PRINCIPALES SERVICIOS

La empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., cuenta con el slogan:⁴⁶ “Soluciones Tributarias”; teniendo como principal servicio: resolver problemas relacionados a la tributación de cada uno de sus clientes, quienes reciben el apoyo, seguridad y confidencialidad en los resultados obtenidos. A continuación, se detallan los principales servicios de la consultora tributaria:

3.12.1. CONSULTORÍA LEGAL Y TRIBUTARIA

Actualmente, las entidades empresariales a causa de los cambios normativos se exponen al incumplimiento de deberes y normas que la Ley del Ecuador lo exigen, afectando el desempeño óptimo de las actividades

⁴⁶ **Slogan:** También denominado lema publicitario, se lo utiliza en un contexto comercial o político como parte de una propaganda, con la intención de sumir y representar una idea o esencia principal de una marca.

que realizan, causando sanciones a la organización y empañando la imagen de la misma. Por ende, FIDESBURÓ Cía. Ltda., brinda el servicio de Consultoría Legal y Tributaria, continuo u eventual, bajo un enfoque integral y holístico⁴⁷. Contando con la absolución⁴⁸ de consultas legales y tributarias, se implementará acciones relevantes para dirigir y eliminar los riesgos de la empresa, estableciendo la optimización en la toma de decisiones. (FIDESBURÓ, s.f.).

3.12.2. REVISIÓN TRIBUTARIA

Es primordial para las empresas, realizar revisiones tributarias periódicas en las actividades del negocio, eliminando las afectaciones que perjudiquen a la empresa por desconocimiento normativo. FIDESBURÓ Cía. Ltda., presta el servicio de Revisión Tributaria, que examina la situación tributaria de la organización, cumpliendo los deberes como contribuyentes de acuerdo a la determinación del SRI, y demás entidades públicas, previniendo complicaciones futuras (FIDESBURÓ, s.f.).

3.12.3. PATROCINIO LEGAL

Las empresas ocasionalmente tienen complicaciones o beneficios de acuerdo a los análisis que se obtengan por la gestión de patrocinio, dependiendo del requerimiento, como devolución de tributos o llevar una defensa óptima sobre fiscalización que determinen el control sobre organismos públicos FIDESBURÓ Cía. Ltda., brinda un servicio de asistencia legal diligente⁴⁹, que restringe los inconvenientes que se pueden presentar en los emprendimientos (FIDESBURÓ, s.f.).

⁴⁷ **Holístico:** Del todo o que considera algo como un todo.

⁴⁸ **Absolución:** Despojar de responsabilidad penal a quien haya sido acusado de un cierto delito o, cuando se trata de un proceso civil, a no considerar las pretensiones incluidas en una demanda.

⁴⁹ **Diligente:** Que pone mucho interés, esmero, rapidez y eficacia en la realización de un trabajo o en el cumplimiento de una obligación o encargo.

3.12.4. PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Según la normativa vigente, se debe dar un tratamiento contable y tributario diferente para aquellas compañías que mantengan operaciones con partes relacionadas y entidades domiciliadas en jurisdicciones con menor o nula imposición fiscal, para controlar la plena competencia, y ajustes al cálculo del impuesto a la renta. FIDESBURÓ Cía. Ltda., ofrece el servicio de Precios de transferencia, cuyo alcance es el análisis y la elaboración de informes integrales, la preparación de anexos operacionales con partes relacionadas, de compañías locales o internacionales, evitando sanciones y ajustes que perjudiquen las transacciones locales o del exterior. (FIDESBURÓ, s.f.).

3.12.5. PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA

Emprender requiere una intervención sobre las ventajas y desventajas que se presenten a lo largo del tiempo, principalmente en cuestiones tributarias, de igual manera ocurre con la ampliación y diversificación de emprendimientos que ya están establecidos en el país. FIDESBURÓ Cía. Ltda., ofrece el servicio de Planificación Tributaria que permite estructurar o reestructurar un esquema de negocio que sea beneficioso para los accionistas, dirigido a aprovechar las ventajas que establece la norma tributaria, asegurándose de cumplir con los requisitos y condiciones (FIDESBURÓ, s.f.).

3.12.6. OUTSOURCING CONTABLE Y TRIBUTARIO

La contabilidad confeccionada en base a las normas contables, cuyo cumplimiento disponga el organismo público de control, servirá como una herramienta para la toma de decisiones del negocio y evitará incurrir en situaciones que representan riesgos. FIDESBURÓ Cía. Ltda., ofrece el servicio de Outsourcing Contable y Tributario, que le permitirá tener un manejo apropiado de la contabilidad y contar con la información validada para presentar oportunamente sus declaraciones impositivas, a más de

apoyar a la administración con información ágil y verificable sobre los resultados de la operación (FIDESBURÓ, s.f.).

3.12.7. CAPACITACIÓN

El mejoramiento y la capacitación para el equipo que forma parte de FIDESBURÓ Cía. Ltda., es el recurso clave para ofrecer un servicio eficiente y actualizado para resolver problemas diarios de las diferentes prácticas empresariales. FIDESBURÓ Cía. Ltda., brinda el servicio de Capacitación legal y Tributaria, manteniendo actualizados a los clientes en temas legales, societarios, tributarios y obligacionales. Analizando y aplicando casos prácticos, compartiendo experiencias alcanzadas en la actividad de consultoría y patrocinio. (FIDESBURÓ, s.f.).

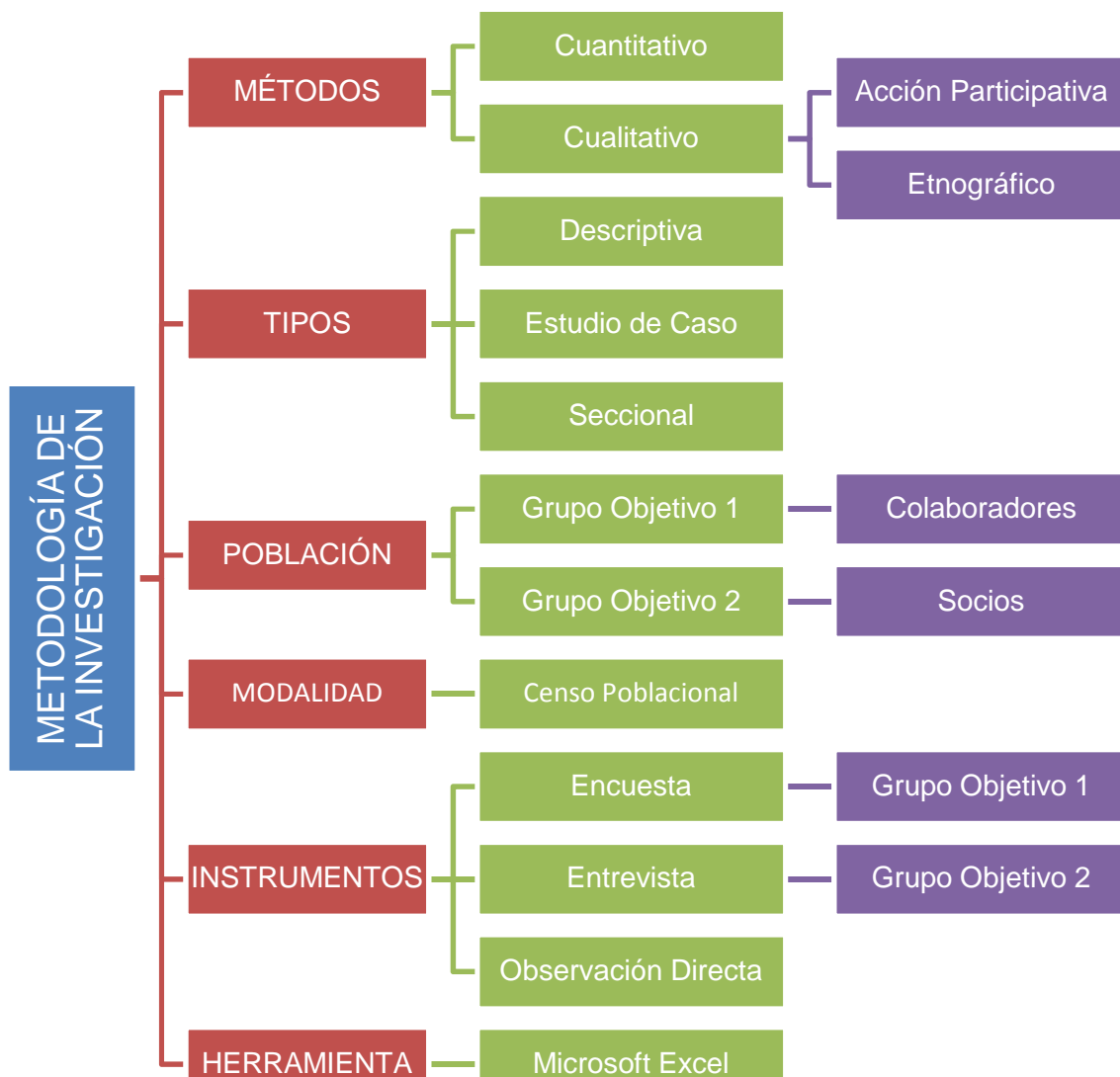
CAPÍTULO 4

4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

4.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se emplearán los métodos y tipos de investigación para determinar la percepción de los integrantes de FIDESBURÓ Cía. Ltda., acerca del ambiente laboral donde desempeñan sus actividades, utilizando los instrumentos, modalidad y herramientas adecuados. A continuación el resumen sobre la Metodología de la Investigación a implementar:

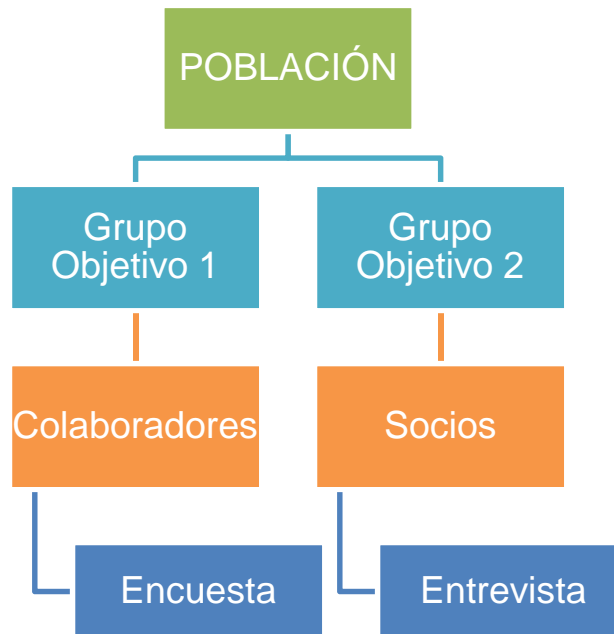
Gráfico 6: Mapa conceptual resumen de la Metodología de la Investigación



Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

4.2. GRUPOS OBJETIVOS

Gráfico 7: Grupos objetivos de Investigación



Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

La población a investigar está segmentada en dos grupos. El grupo objetivo 1 conformado por los 43 colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda.: Seniors, Semiseniors, Staff (asistentes) del área de impuestos, consultoría y precios de transferencia, quienes serán encuestados mediante un cuestionario de preguntas a fin de conocer referencias del ambiente laboral en cuestión. Por su parte, el grupo objetivo 2 compuesto por los socios de impuestos, de consultoría y patrocinio de FIDESBURÓ Cía. Ltda., y los gerentes de impuestos y finanzas, los cuales serán entrevistados, para obtener la perspectiva de los altos mando en relación a sus colaboradores y el clima laboral de la organización.

4.3. ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

Las encuestas (**ver Anexo 7**) que se realizarán a los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., están conformadas por 53 preguntas en total. El primer bloque lo componen los datos generales, que identifica el género, edad y antigüedad en la empresa, para entender ampliamente la actitud de los colaboradores.

El segundo bloque está compuesto por 44 preguntas cerradas con las siguientes opciones: a) Totalmente de acuerdo, b) Parcialmente de Acuerdo y c) En desacuerdo, para tener respuestas concretas que faciliten la identificación de problemas. Los colaboradores deben marcar la opción que se acerque a su percepción. Las 44 preguntas están divididas en 5 categorías: 1) Pertenencia a la Organización, 2) Ambiente Laboral, 3) Percepción de Altos Mandos, 4) Jornada Laboral y Beneficios, y 5) Percepción Personal.

El tercer bloque lo componen 6 preguntas abiertas relacionadas al gusto del personal, que problemas encuentran y que mejoras posibles ven. Este sistema tiene la intención de que cada colaborador comportsu opinión, expresen ideas, descontento y posibles soluciones para el clima laboral de la empresa.

Las encuestas fueron realizadas a 40 colaboradores el día 15 de Diciembre del 2015, estableciendo el sistema de “Censo Poblacional”. El proceso consistió en acudir individualmente por los puestos de 40 colaboradores presentes entregándoles las hojas de encuestas para que las llenen, estableciendo un plazo de 10 minutos. Es necesario indicar que el día que la consultora nos dio la apertura para realizar las encuestas, 3 colaboradores se encontraban de viaje en Quito realizando trámites de la compañía.

4.4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

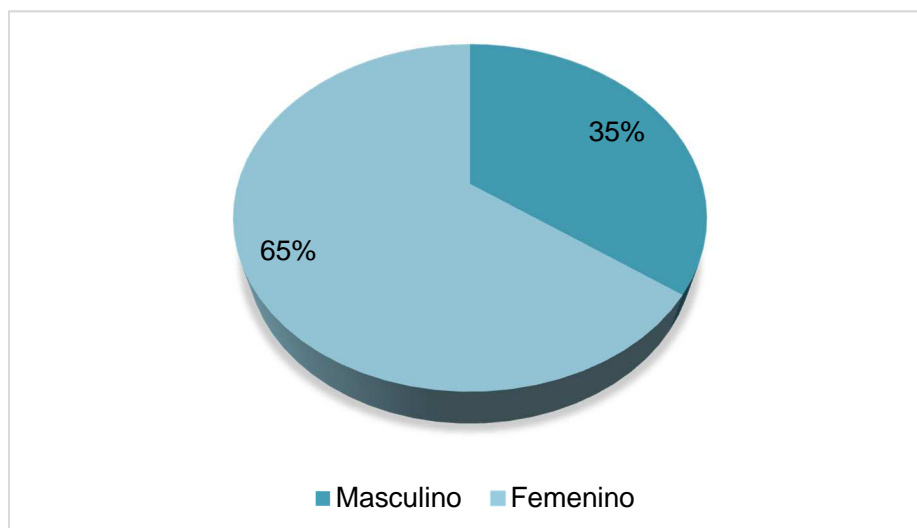
PREGUNTA N° 1

Tabla 9: Género

1. Género		
Respuestas	Total	%
Masculino	14	35%
Femenino	26	65%
Total de encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 8: Género



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

FIDESBURÓ Cía. Ltda., está conformado por 40 colaboradores divididos en las diferentes áreas de la consultora; excluyendo a los dos gerentes y tres socios de la misma. De acuerdo a la encuesta realizada, el 65% es de género femenino y el 35% es del género masculino.

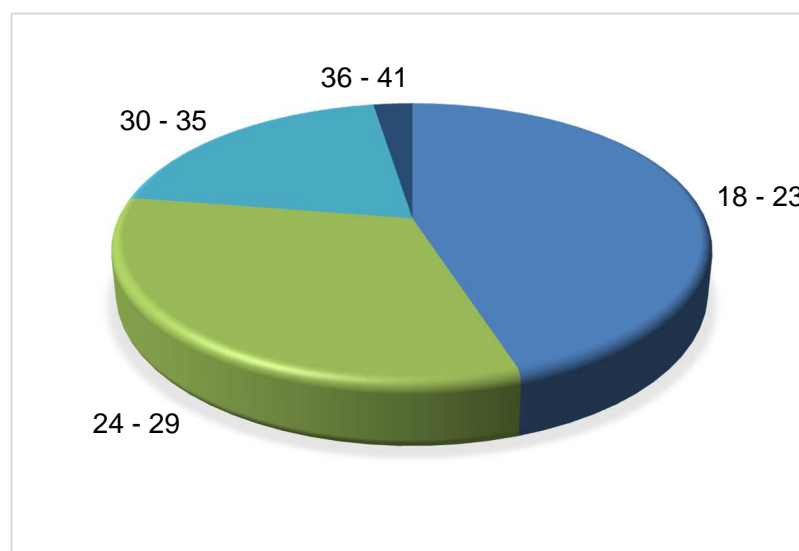
PREGUNTA N° 2

Tabla 10: Edad

2. Edad		
Respuestas	Total	%
18 – 23	18	45%
24 – 29	13	32%
30 – 35	8	20%
36 – 41	1	3%
Total de encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 9: Edad



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación

El 45% (mayoría) de los colaboradores tiene una edad promedio de 18 a 23 años, seguido de un 33% que tienen entre 24 a 29 años, el 20% con un rango de edad entre 30 a 35 años, y finalmente solo el 3% tiene una edad promedio de 36 a 41 años. Determinado que la empresa se enfoca en contratar a jóvenes que recién estén cursando la carrera universitaria a fines de la organización.

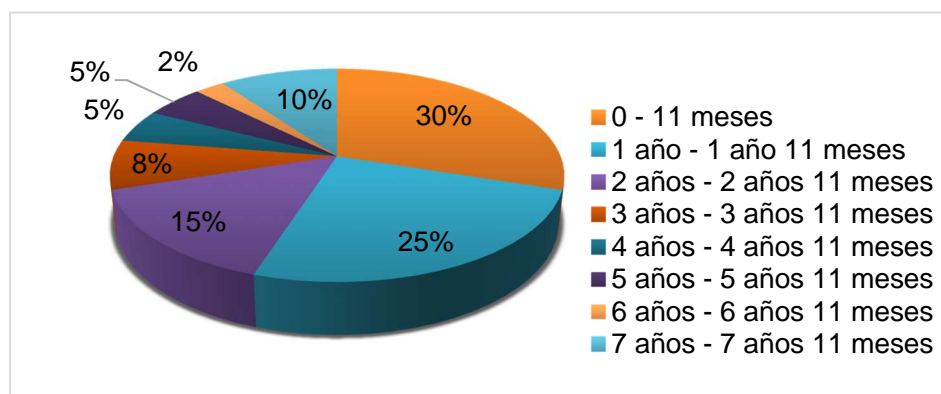
PREGUNTA N° 3

Tabla 11: Antigüedad en la empresa
3. Antigüedad en la empresa

Respuestas	Total	%
0 - 11 meses	12	30%
1 año - 1 año 11 meses	10	25%
2 años - 2 años 11 meses	6	15%
3 años - 3 años 11 meses	3	8%
4 años - 4 años 11 meses	2	5%
5 años - 5 años 11 meses	2	5%
6 años - 6 años 11 meses	1	2%
7 años - 7 años 11 meses	4	10%
Total de encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
 Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 10: Antigüedad en la empresa



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
 Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación

El 70% de los colaboradores tienen menos de 3 años formando parte de FIDESBURÓ Cía. Ltda., esto quiere decir que, el 30% de los colaboradores tienen entre 1 mes a 11 meses laborando dentro de la empresa, seguido del 25% que posee entre 1 año a 1 año, 11 meses en la empresa, y el 15% que posee entre 2 años y 2 años, 11 meses en la misma. El 10% de los encuestados tienen aproximadamente 8 años laborando en la institución. En menor proporción están el 8%, 5% y 4% de los colaboradores que poseen entre 3 a 7 años formando parte de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

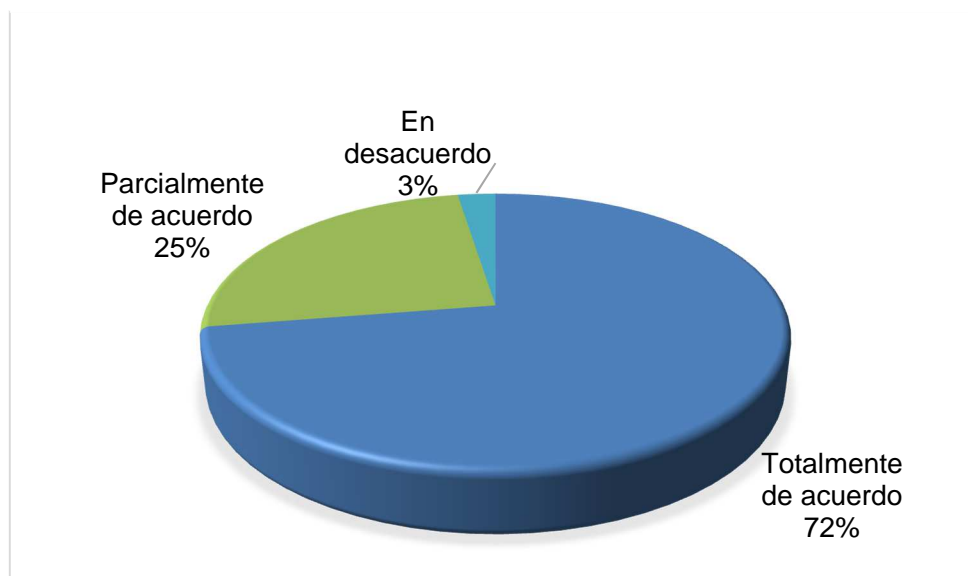
PREGUNTA N° 4

Tabla 12: Tengo conocimiento de misión, visión y valores de la empresa

4. Tengo conocimiento sobre la misión, visión y valores de la empresa.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	29	10	1	40
Total Porcentual	72%	25%	3%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 11: Tengo conocimiento de misión, visión y valores de la empresa



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación

La mayoría de los colaboradores equivalente al 72% tienen conocimiento sobre la misión, visión y valores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., el 25% tienen parcialmente noción y solo el 3% desconocen los ejes de la organización.

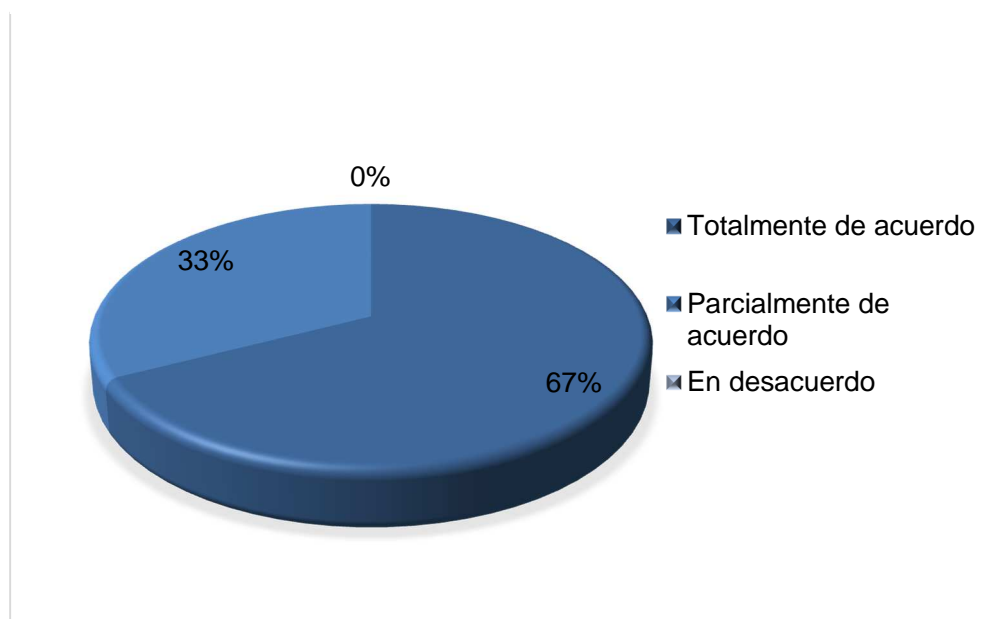
PREGUNTA N° 5

Tabla 13: Estoy comprometido con la misión, visión y valores de la empresa

5. Estoy comprometido con la misión, visión y valores de la empresa.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	27	13	0	40
Total Porcentual	67%	33%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 12: Estoy comprometido con la misión, visión y valores de la empresa



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación

Los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., en un 67% se encuentran totalmente comprometidos con la misión, visión y valores de la empresa, el 33% restante están parcialmente identificados con los mismos. Por tanto, gran parte de los colaboradores muestran una relación directa con los lineamientos de la organización.

PREGUNTA N° 6

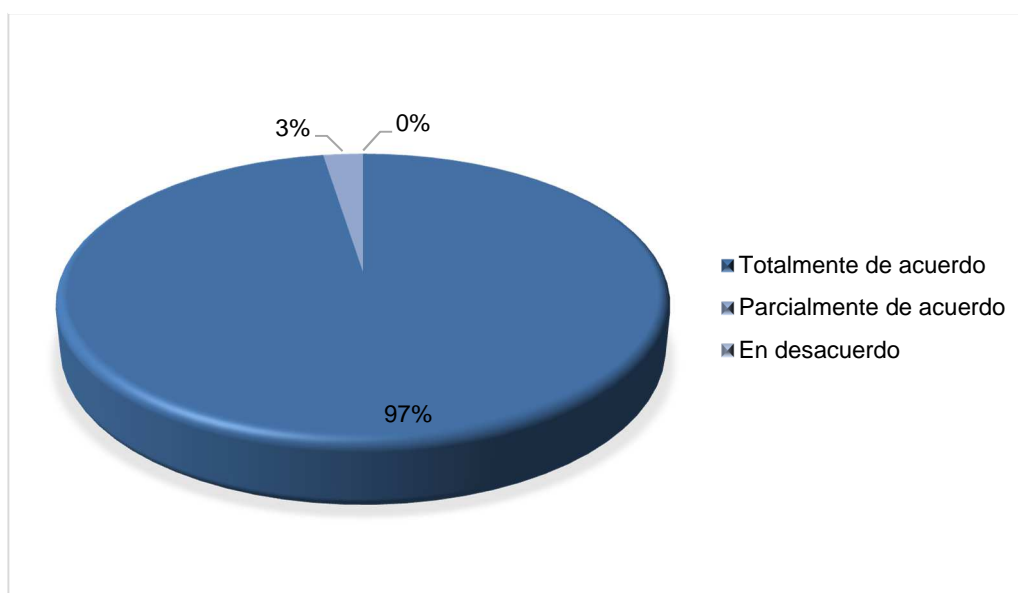
Tabla 14: Considero que la empresa tiene claramente definidos sus objetivos

6. Considero que la empresa tiene claramente definidos sus objetivos.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	39	1	0	40
Total Porcentual	97%	3%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 13: Considero que la empresa tiene claramente definidos sus objetivos



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Un 97% de los integrantes de FIDESBURÓ Cía. Ltda., afirman que la empresa tiene claramente definidos sus objetivos, y solo 1 persona equivalente al 3% menciona que parcialmente los tiene concretos.

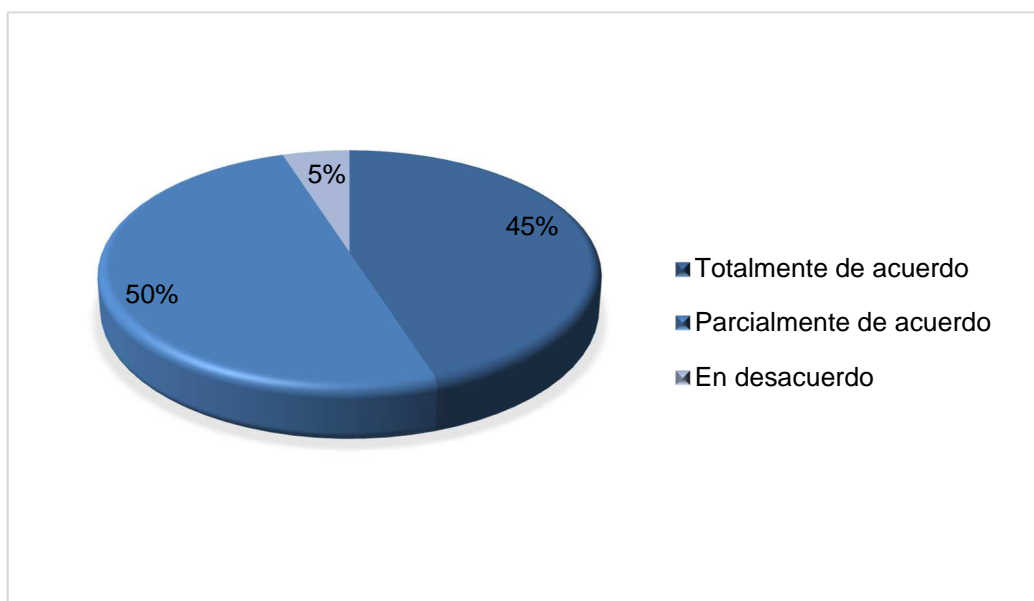
PREGUNTA N° 7

Tabla 15: Toman en cuenta mi opinión en mi área de trabajo

7. Toman en cuenta mi opinión en mi área de trabajo.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	18	20	2	40
Total Porcentual	45%	50%	5%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 14: Toman en cuenta mi opinión en mi área de trabajo



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 45% de los encuestados consideran que sí toman en cuenta la opinión que ellos brindan a su área de trabajo, el 50% indica que su voz es parcialmente escuchada, y el 5% no siente que sus comentarios sean aceptados.

PREGUNTA N° 8

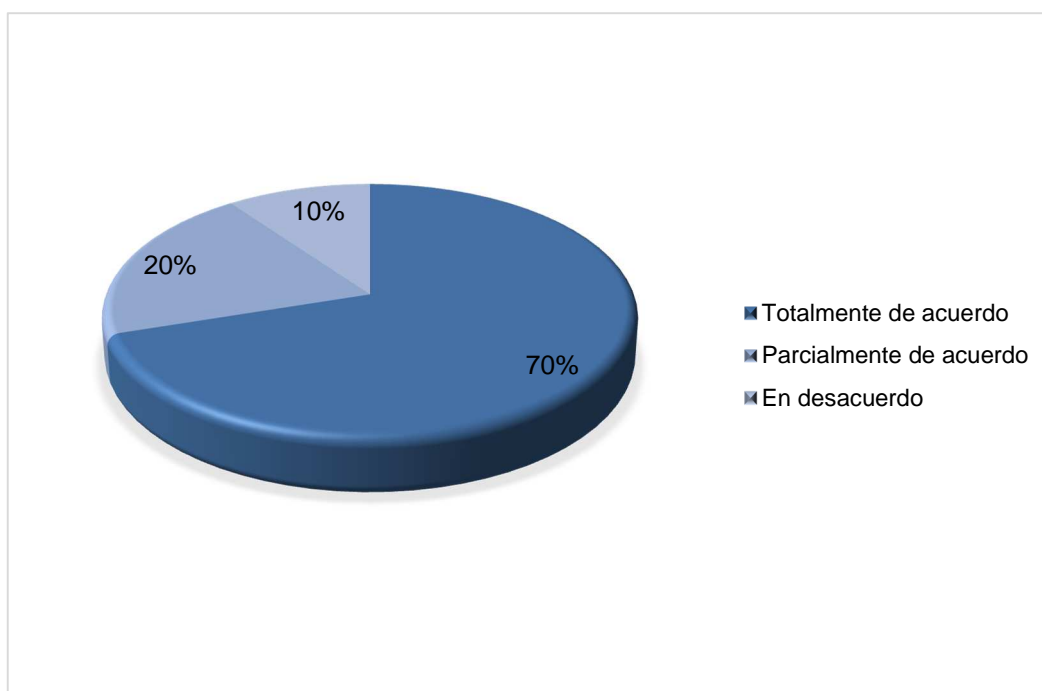
Tabla 16: Estoy a gusto con mi trabajo

8. Estoy a gusto con mi trabajo.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	28	8	4	40
Total Porcentual	70%	20%	10%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 15: Estoy a gusto con mi trabajo



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Según la encuesta realiza el 70% de los colaboradores se sienten a gusto dentro de la organización, el 20 % está parcialmente conforme, mientras que el 10% no se siente satisfecho con su cargo y actividades que realiza.

PREGUNTA N° 9

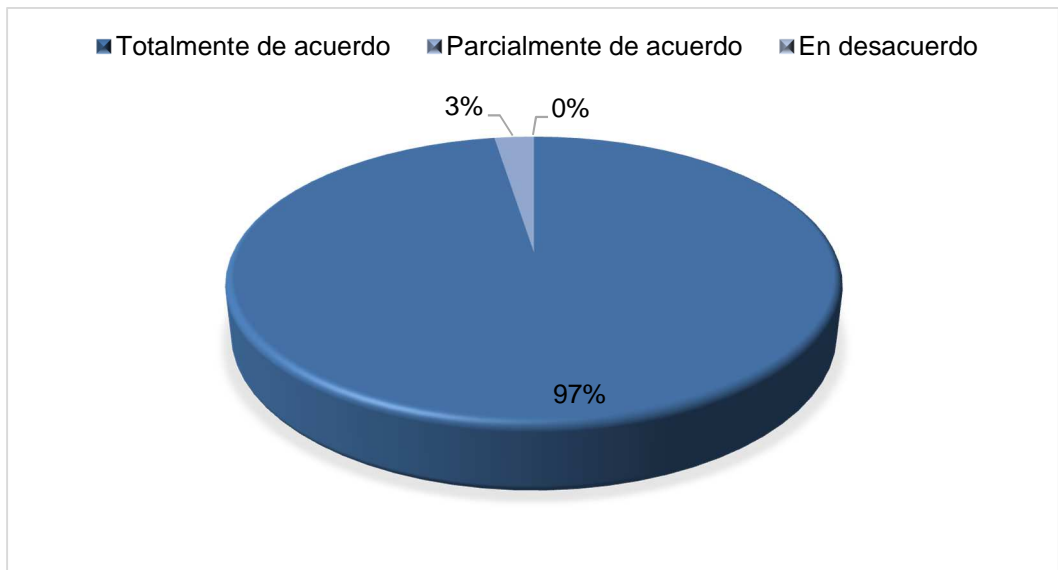
Tabla 17: Siento que las actividades que realizo son parte fundamental de la empresa

9. Siento que las actividades que realizo son parte fundamental de la empresa.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	39	1	0	40
Total Porcentual	98%	3%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 16: Siento que las actividades que realizo son parte fundamental de la empresa



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 97% de los colaboradores consideran que las actividades que realizan son fundamentales para la firma tributaria y el 3% sienten que su labor es parcialmente importante para la empresa. Indicando el grado de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

PREGUNTA N° 10

Tabla 18: Mi trabajo es valorado dentro de la organización

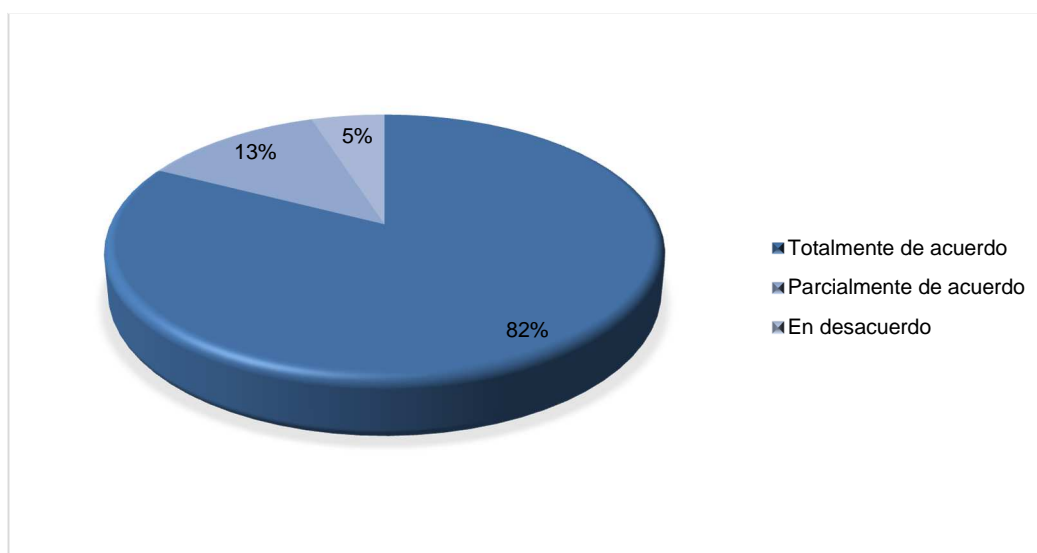
10. Mi trabajo es valorado dentro de la organización.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	33	5	2	40
Total Porcentual	82%	13%	5%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 17: Mi trabajo es valorado dentro de la organización



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 82% de los colaboradores sienten que su trabajo es totalmente aceptado y valorado por sus superiores, el 13% ha percibido que la valoración de su trabajo por los superiores es parcial, y el 5% considera que su trabajo no es totalmente aceptado dentro de la organización.

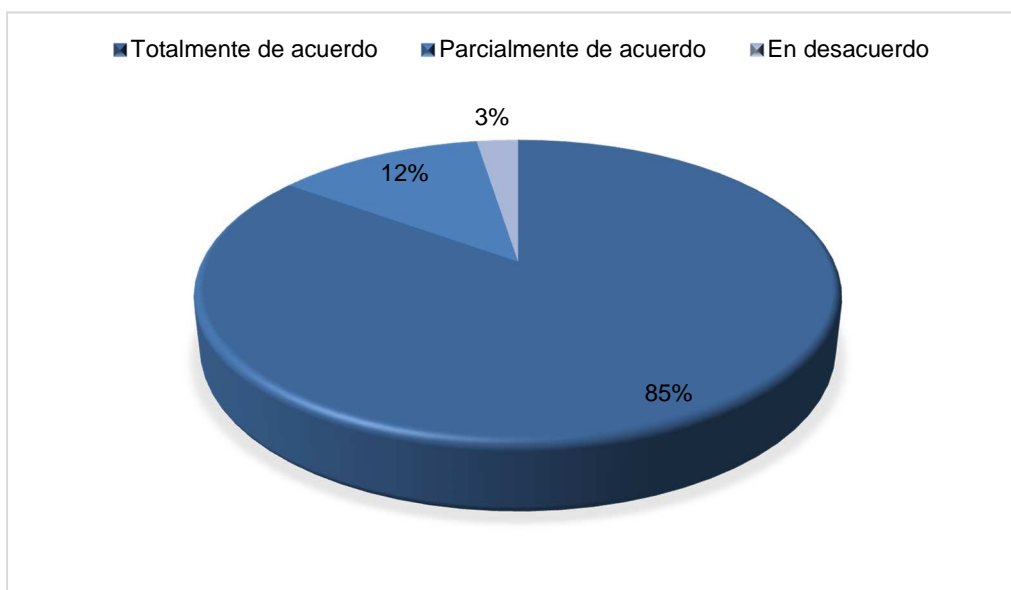
PREGUNTA N° 11

Tabla 19: En su opinión, existe proyección a futuro dentro de la empresa

11. En su opinión, existe proyección a futuro dentro de la empresa.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	34	5	1	40
Total Porcentual	85%	12%	3%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 18: En su opinión, existe proyección a futuro dentro de la empresa



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Según la encuesta realizada el 85% de los colaboradores considera que existe una proyección a futuro dentro de la organización. Esto se debe a los diferentes ascensos que se dan en FIDESBURÓ Cía. Ltda. El 12% está parcialmente de acuerdo a su visión futura dentro de la consultora y apenas 3% de los encuestados no posee una perspectiva futura dentro de la misma.

PREGUNTA N° 12

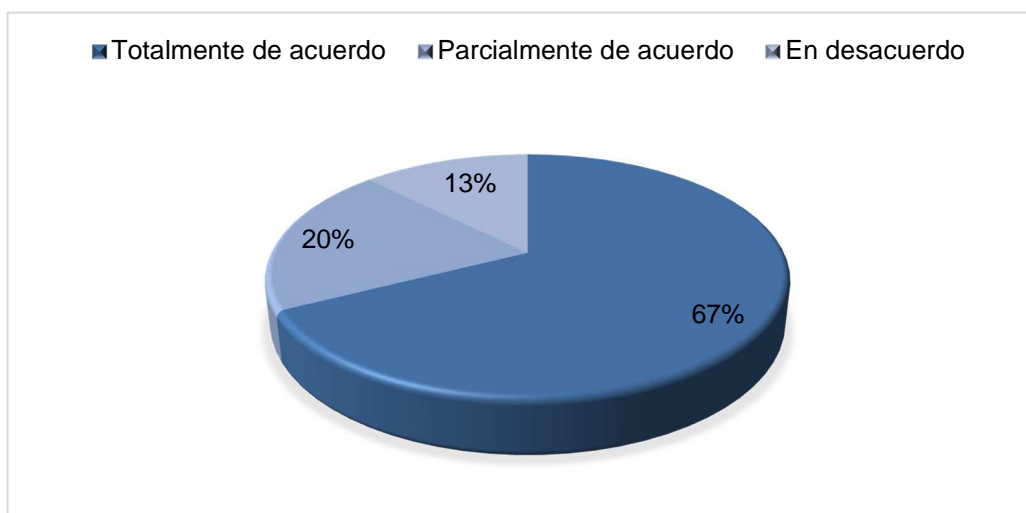
Tabla 20: El ambiente de trabajo es cómodo y confortable

12. El ambiente de trabajo es cómodo y confortable.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	27	8	5	40
Total Porcentual	67%	20%	13%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 19: El ambiente de trabajo es cómodo y confortable



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 67% de los colaboradores sienten que el ambiente donde desarrollan sus actividades profesionales es cómodo y confortable, el 20% siguiente considera que su lugar de trabajo es medio agradable. Sin duda alguna este resultado es un punto a favor para la empresa porque la mayoría de sus colaboradores opinan que se desenvuelven en un ambiente agradable. El 13% restante se encuentra en desacuerdo, esto pasa porque en ocasiones los colaboradores deben abandonar la oficina y dirigirse a clientes como asesores tributarios permanentes.

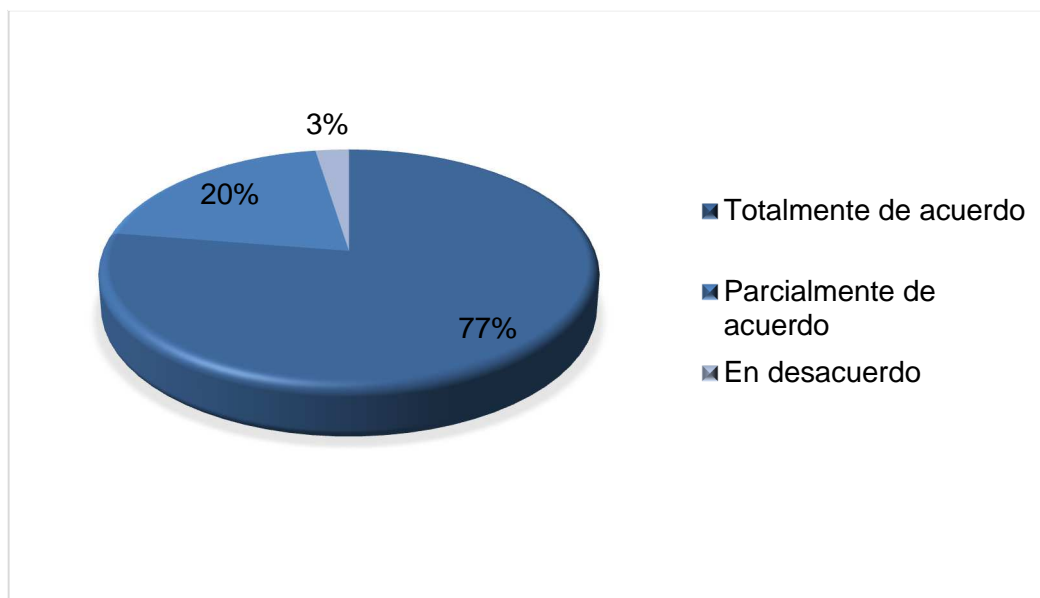
PREGUNTA N° 13

Tabla 21: Cuentan con las facilidades para almorzar y aseo personal
13. Cuenta con las facilidades para almorzar y aseo personal.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	31	8	1	40
Total Porcentual	77%	20%	3%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 20: Cuentan con las facilidades para almorzar y aseo personal



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 77% de los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., está de acuerdo con las facilidades que la empresa les otorga a la hora de almorzar, un 20% está parcialmente de acuerdo y el 3% en desacuerdo. El 20% de los encuestados que no están totalmente satisfechos, puede estar relacionado a que realizan asesoría externa y deben acudir a los diferentes clientes, por tal motivo en distintas ocasiones se puede dificultar el tema del almuerzo en cliente.

PREGUNTA N° 14

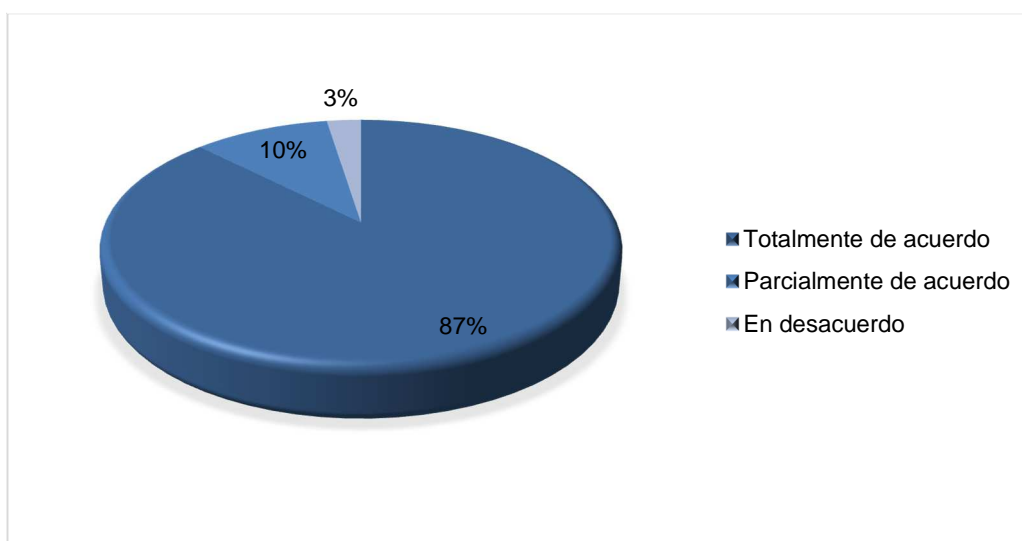
Tabla 22: Tengo a disposición los materiales y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.

14. Tengo a disposición los materiales y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	35	4	1	40
Total Porcentual	87%	10%	3%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 21: Tengo a disposición los materiales y equipos para realizar el trabajo eficientemente



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 87% afirma que poseen los materiales y equipos para realizar su trabajo eficientemente, ya sea al momento de utilizar la impresora y que esta se encuentre en buen estado, los suministros, la laptop, entre otros. El 10% de los encuestados se encuentra parcializado es decir, que en pocas ocasiones las máquinas les hace falta mantenimiento adecuado, o la impresora deja de funcionar correctamente, y el 3% está en desacuerdo con lo antes mencionado.

PREGUNTA N° 15

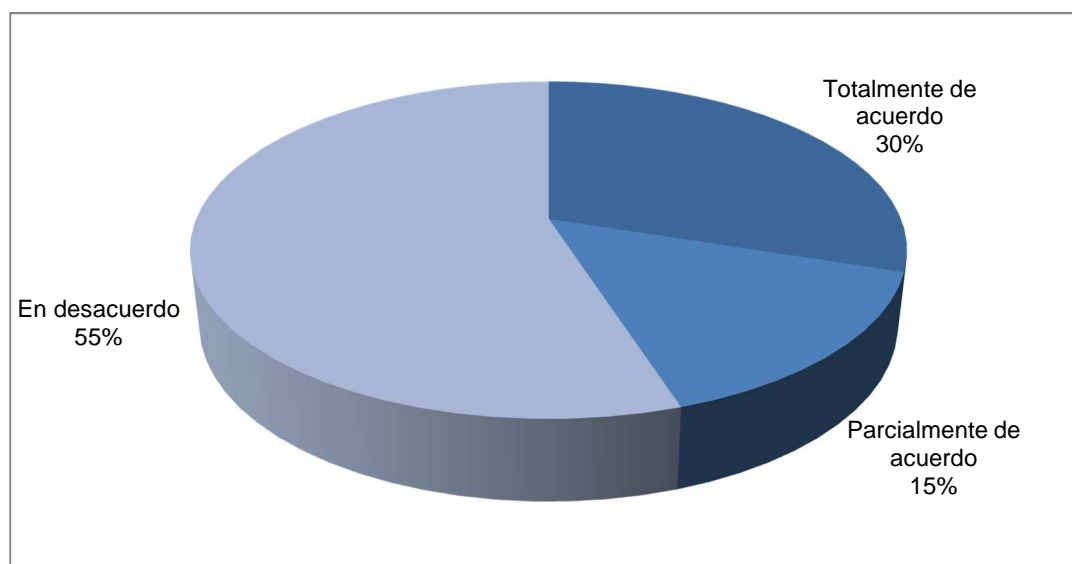
Tabla 23: El lugar de trabajo está totalmente organizado de manera que puedo trabajar cómodamente.

15. El lugar de trabajo está totalmente organizado de manera que puedo trabajar cómodamente.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	12	6	22	40
Total Porcentual	30%	15%	55%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 22: El lugar de trabajo está totalmente organizado de manera que puedo trabajar cómodamente.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 55% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la organización de FIDESBURÓ Cía. Ltda., se da porque el volumen de información por cada cliente que maneja la consultora es bastante elevado y la información de cada colaborador puede provocar desorden. El 15% está parcializado y el 30% restante no muestra inconformidad sobre el lugar de trabajo.

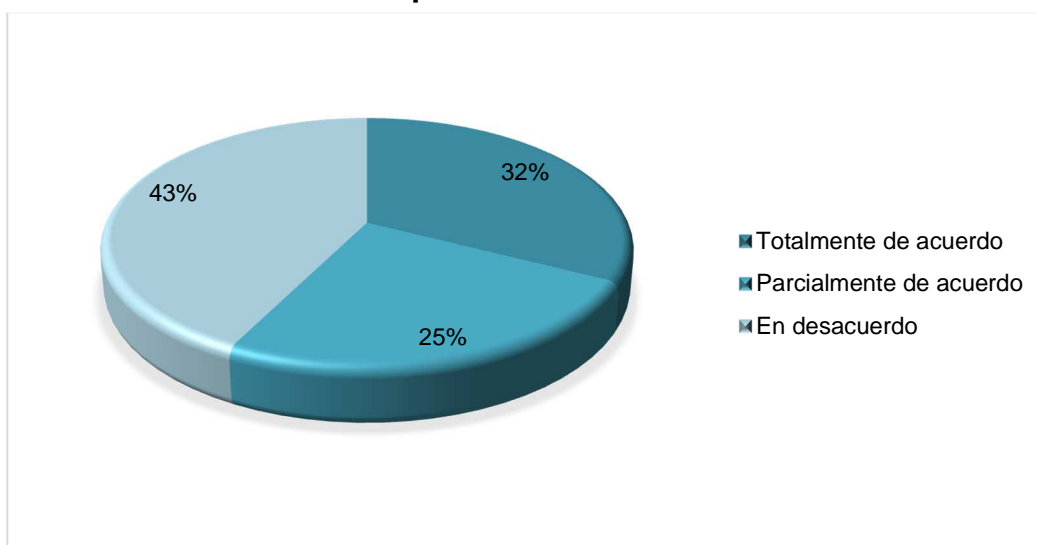
PREGUNTA N° 16

Tabla 24: Su unidad (puesto) de trabajo se encuentra organizado y limpio todos los días.

16. Su unidad (puesto) de trabajo se encuentra organizado y limpio todos los días.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	13	10	17	40
Total Porcentual	32%	25%	43%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 23: Su unidad (puesto) de trabajo se encuentra organizado y limpio todos los días.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 32% de los colaboradores manifiesta que se siente a gusto con la organización de sus puestos de trabajo, seguido por un 25% que está parcializado y el 43% que está en desacuerdo. Esta pregunta se encuentra bastante dividida porque la oficina de FIDESBURÓ Cía. Ltda., se integrada por diferentes zonas: en el área de consultoría no se maneja un gran volumen de información porque trata casos más analíticos, juicios, impugnaciones, entre otros. A diferencia del área de impuestos que tiene procesos que involucran gran cantidad de información.

PREGUNTA N° 17

Tabla 25: La cantidad de personal en su área de trabajo está relacionada con el volumen de información que se maneja.

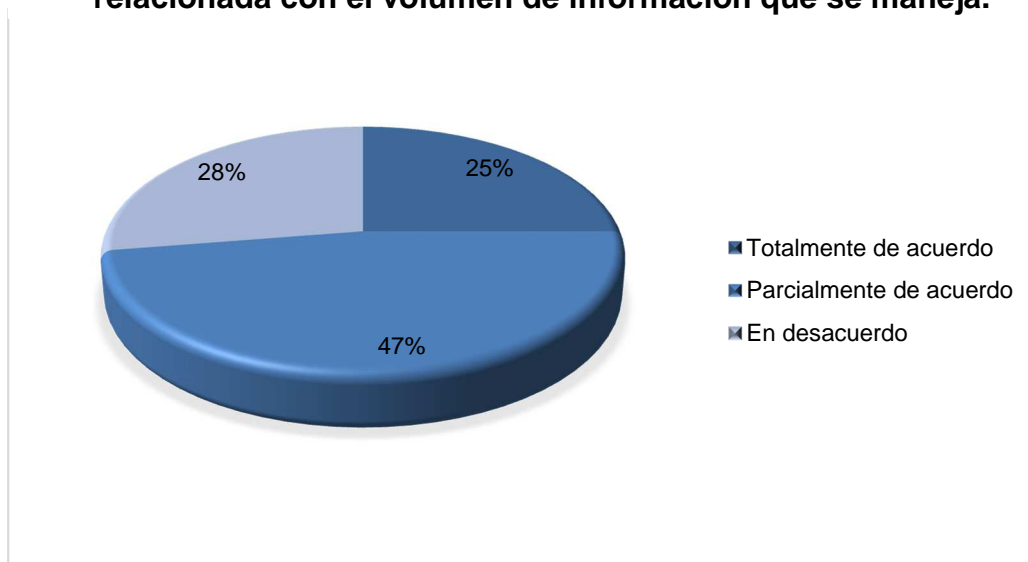
17. La cantidad de personal en su área de trabajo está relacionada con el volumen de información que se maneja.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	10	19	11	40
Total Porcentual	25%	47%	28%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 24: La cantidad de personal en su área de trabajo está relacionada con el volumen de información que se maneja.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Mediante el gráfico podemos observar que existe una relación con la pregunta anterior porque FIDESBURÓ presta varios servicios como precios de transferencia, asesoría, consultoría, entre otros. Por este motivo el volumen de información que posee cada área dependerá de la cantidad de personal que trate los diferentes temas, el 47% de los encuestados siente que puede existir más personal, el 25% considera que no deben existir más contrataciones y el 28% está totalmente que en el área se necesita más colaboradores.

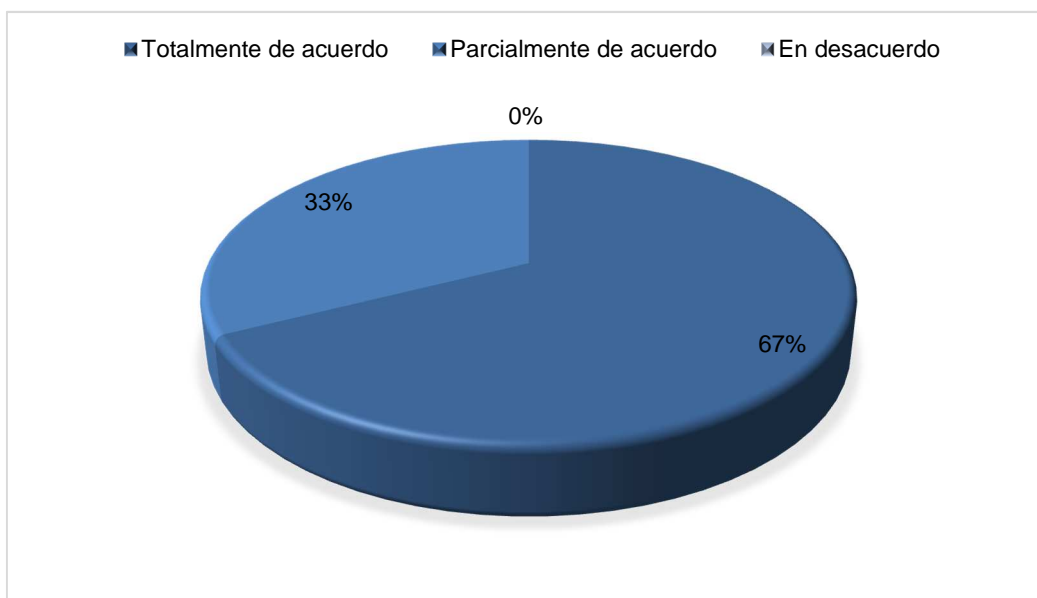
PREGUNTA N° 18

Tabla 26: Los instrumentos de trabajo se encuentran en buen estado y reciben el mantenimiento adecuado.

18. Los instrumentos de trabajo se encuentran en buen estado y reciben el mantenimiento adecuado.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	27	13	0	40
Total Porcentual	67%	33%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 25: Los instrumentos de trabajo se encuentran en buen estado y reciben el mantenimiento adecuado.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 67% de los encuestados afirma que los instrumentos de trabajo se encuentran en buen estado y el 33% restante está parcialmente de acuerdo. Estos resultados nos muestran que la empresa se preocupa por el mantenimiento de los equipos y los instrumentos que tiene bajo su responsabilidad cada colaborador.

PREGUNTA N° 19

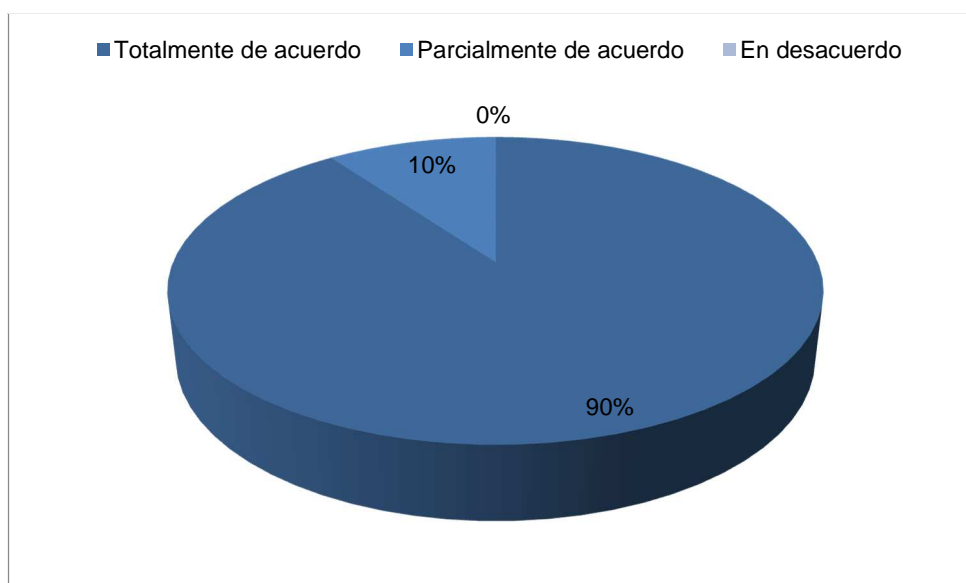
Tabla 27: Tengo confianza en las decisiones que toman los altos mandos.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	36	4	0	40
Total Porcentual	90%	10%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 26: Tengo confianza en las decisiones que toman los altos mandos.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 90% de los colaboradores considera que los altos mandos y superiores son profesionales altamente capacitados y confían en las decisiones que toman, el 10% sobrante equivalente a 4 encuestados no se encuentra totalmente seguro por las decisiones que llevan a cabo los superiores.

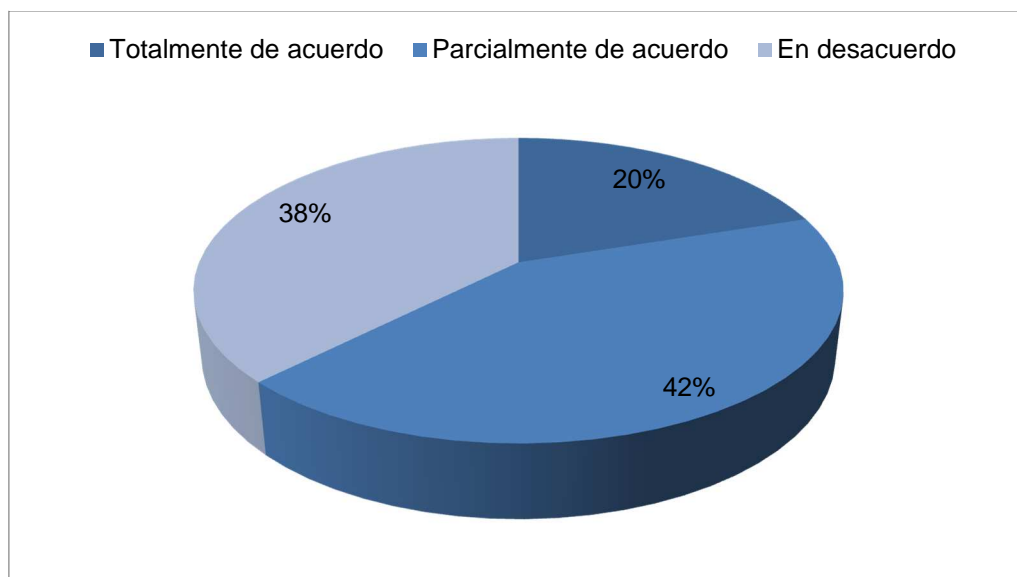
PREGUNTA N° 20

Tabla 28: Estoy de acuerdo con el reparto de asignaciones/trabajo que recibe cada colaborador.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	8	17	15	40
Total Porcentual	20%	42%	38%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 27: Estoy de acuerdo con el reparto de asignaciones/trabajo que recibe cada colaborador.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Un 20% afirma que se encuentran de acuerdo con el reparto de temas que existe en la oficina, por otro lado el 38% considera que debe crearse un nuevo plan de restructuración de las asignaciones y el 42% piensa que existen ciertos clientes que son más grandes que otros y que en algunos casos los plazos para la entrega de información se puede cruzar, por esta razón se encuentran parcializados porque no consideran que todo el tiempo existe el problema de reparto de temas.

PREGUNTA N° 21

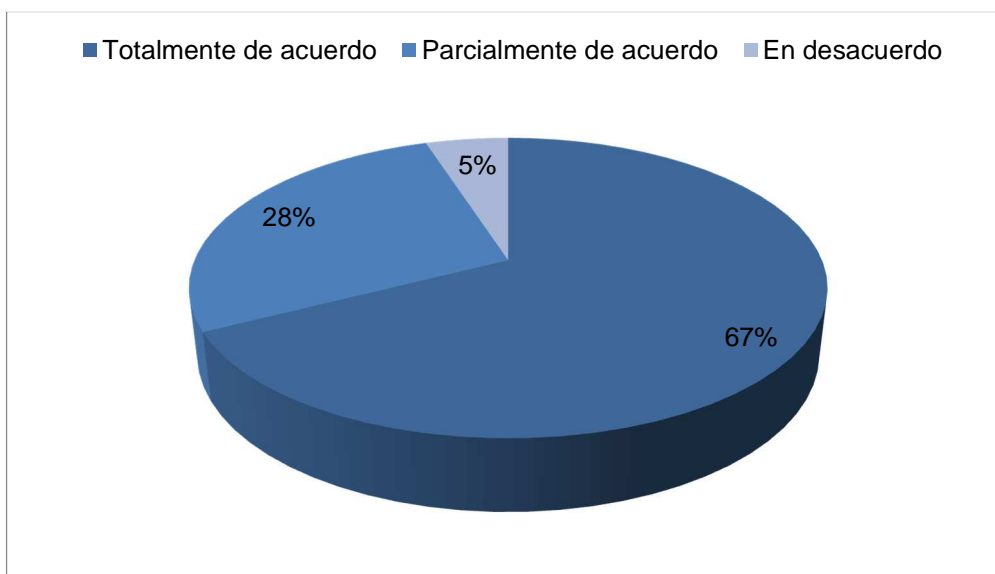
Tabla 29: Los altos mandos hacen respetar las políticas de la empresa con el ejemplo.

21. Los altos mandos hacen respetar las políticas de la empresa con el ejemplo.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	27	11	2	40
Total Porcentual	67%	28%	5%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 28: Los altos mandos hacen respetar las políticas de la empresa con el ejemplo.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 67% de los encuestados sienten que los altos mandos hacen respetar las políticas de la empresa a través del ejemplo. Es importante que dentro de la organización los altos mandos sean un modelo para los colaboradores y puedan ejercer sobre ellos confianza y respeto a la hora de tomar las decisiones y dar el ejemplo. El 28% está parcializado y el 5% afirma que los altos mandos no hacen respetar las políticas de la empresa.

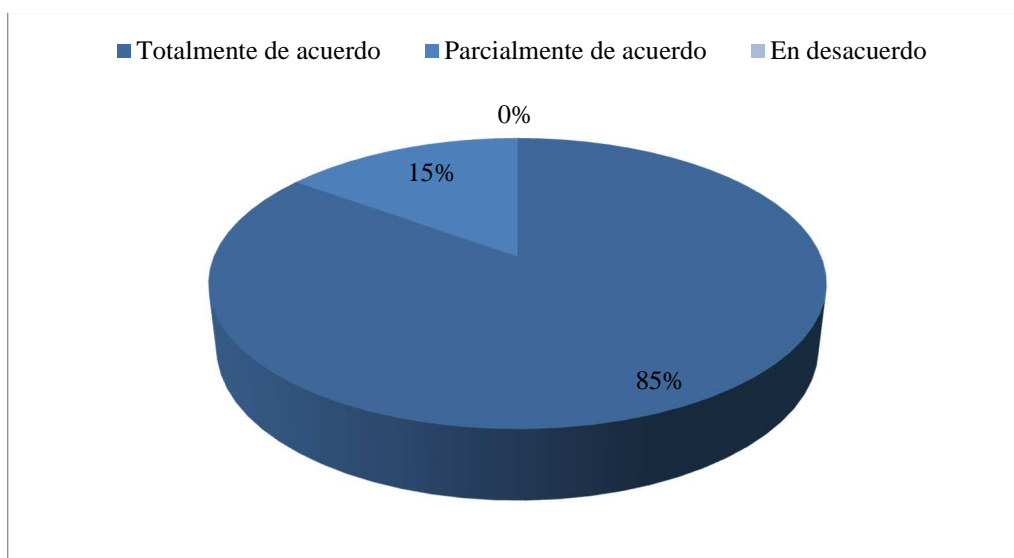
PREGUNTA N° 22

Tabla 30: Los altos mandos motivan la participación y eficiencia de cada colaborador.

22. Los altos mandos motivan la participación y eficiencia de cada colaborador.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	34	6	0	40
Total Porcentual	85%	15%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 29: Los altos mandos motivan la participación y eficiencia de cada colaborador.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDESBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 85% de los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., sienten que son un pilar fundamental dentro de la organización porque los superiores motivan su participación y fomentan el desarrollo personal y profesional, seguido por el 15% que todavía no se encuentra totalmente seguro sobre la motivación que la organización les brinda.

PREGUNTA N° 23

Tabla 31: Su supervisor está capacitado para controlar, dirigir y motivar el trabajo de cada colaborador.

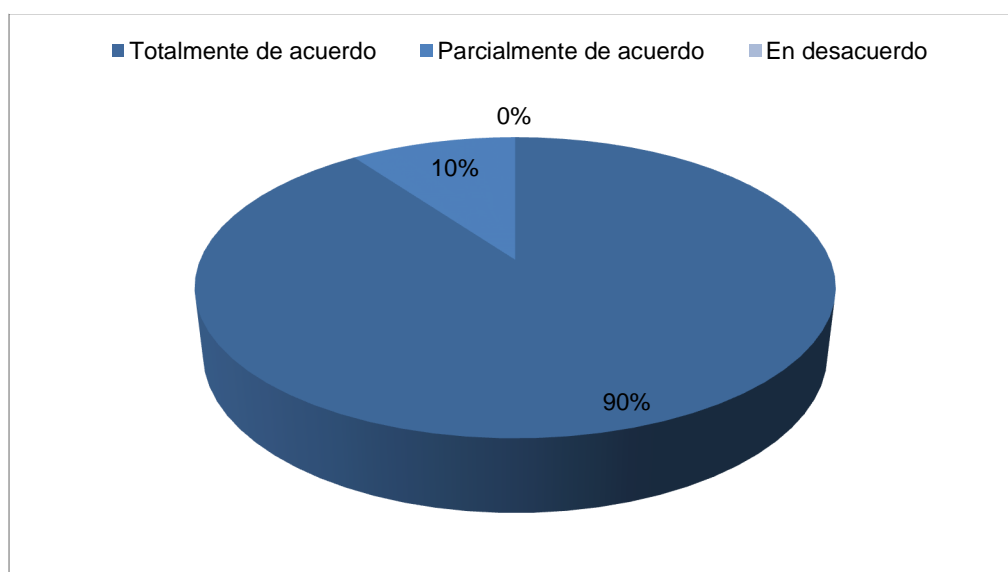
23. Su supervisor está capacitado para controlar, dirigir y motivar el trabajo de cada colaborador.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	36	4	0	40
Total Porcentual %	90%	10%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 30: Su supervisor está capacitado para controlar, dirigir y motivar el trabajo de cada colaborador.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 90% de los encuestados tiene aceptación total sobre la capacidad del supervisor de la forma que controlan, dirigen y motivan al personal, el 10% restante está de parcialmente acuerdo con el proceder del supervisor porque considera que aún hay cosas que puedan mejorar.

PREGUNTA N° 24

Tabla 32: Las discrepancias entre el supervisor y Ud., son resueltas de forma eficaz sin poner en riesgo los resultados del trabajo.

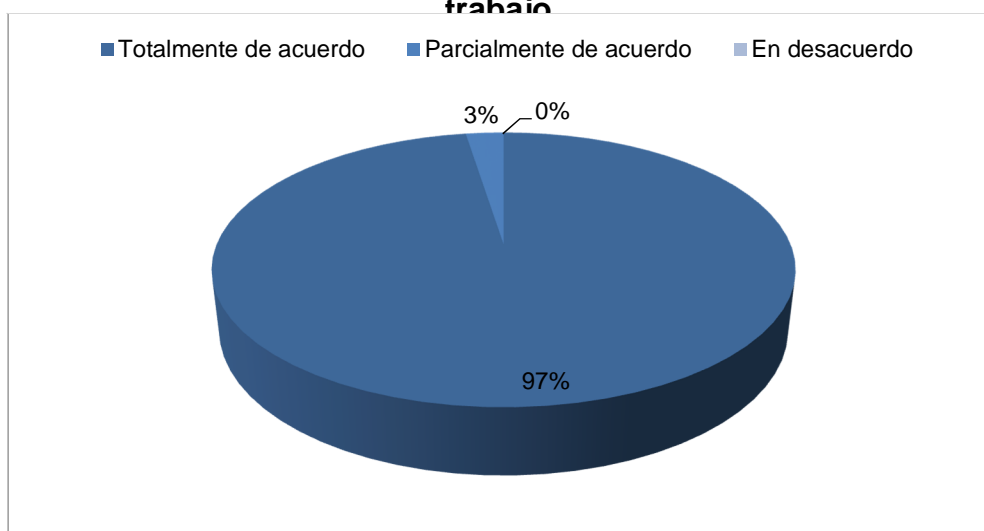
24. Las discrepancias entre el supervisor y Ud., son resueltas de forma eficaz sin poner en riesgo los resultados del trabajo.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	39	1	0	40
Total Porcentual	97%	3%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 31: Las discrepancias entre el supervisor y Ud., son resueltas de forma eficaz sin poner en riesgo los resultados del trabajo.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Un 97% afirma que las diferencias que pueden existir con los supervisores y los colaboradores se llevan de la mejor manera, sin interferir en el trabajo y en los resultados que se esperan. Solo un 3% respondió que siente que muchas veces no se logra separar la parte personal con el lado profesional dentro del trabajo; y este puede generar ciertos conflictos o roces innecesarios que afecta directamente la satisfacción laboral de los colaboradores.

PREGUNTA N° 25

Tabla 33: Siente presión con los tiempos de entrega que su supervisor delega a las asignaciones/trabajo.

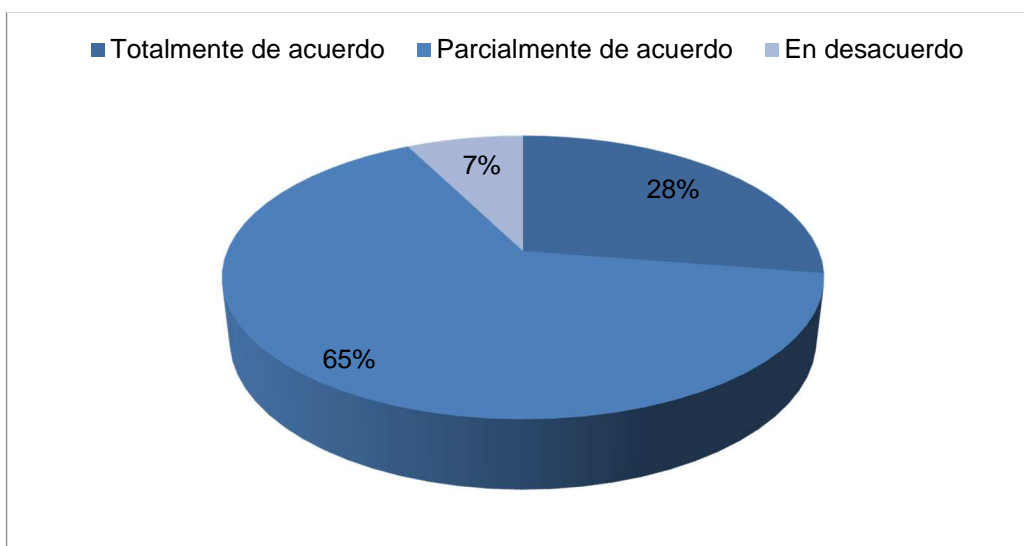
25. Siente presión con los tiempos de entrega que su supervisor delega a las asignaciones/trabajo.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	11	26	3	40
Total Porcentual	28%	65%	7%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 32: Siente presión con los tiempos de entrega que su supervisor delega a las asignaciones/trabajo.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 65% manifiesta que suelen sentir presión en los tiempos de entrega que cada encargado designa sobre ciertos temas, el 28% está totalmente de acuerdo y el 7% en desacuerdo. Definitivamente es un número de colaboradores que trabajan a diario o en ciertas fechas específicas bajo estrés, que repercute en su estado de ánimo, por ende a los resultados y la forma de realizar su trabajo, es decir el trabajo bajo presión continuo puede desencadenar a colaboradores desmotivados en la organización.

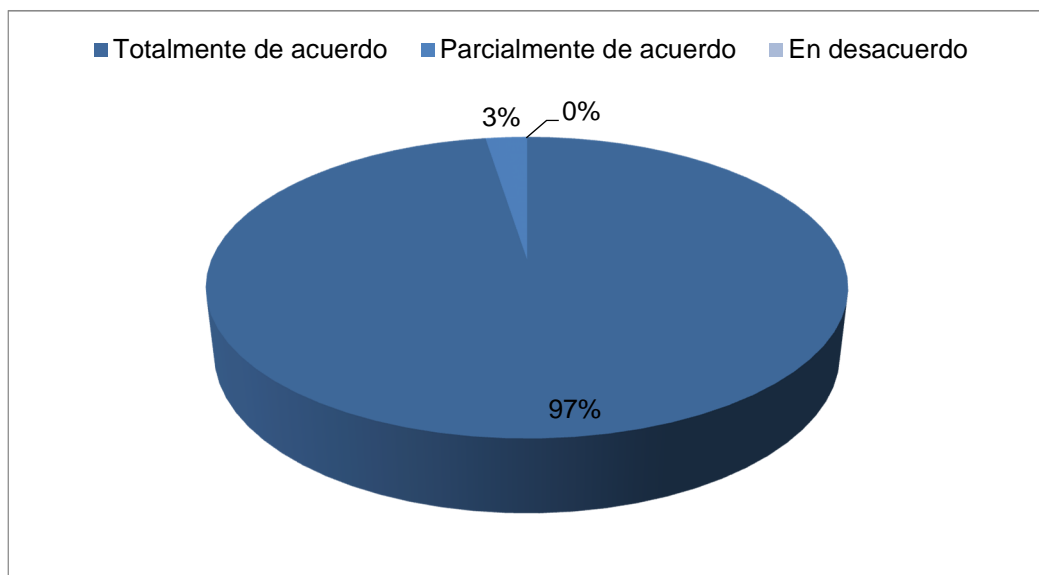
PREGUNTA N° 26

Tabla 34: La relación que existe entre su superior y Ud., es cordial y amable

26. La relación que existe entre su superior y Ud., es cordial y amable.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	39	1	0	40
Total Porcentual	97%	3%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 33: La relación que existe entre su superior y Ud., es cordial y amable.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 97% de los colaboradores coinciden que la relación que existe el supervisor y el colaborador es respetuosa y amable. La relación que trata de formar FIDESBURÓ Cía. Ltda., entre cada uno de sus colaboradores está orientada al trabajo en equipo porque solo de esta manera con el aporte de cada uno se pueden obtener grandes resultados. Por ello, solo el 35 está parcialmente de acuerdo.

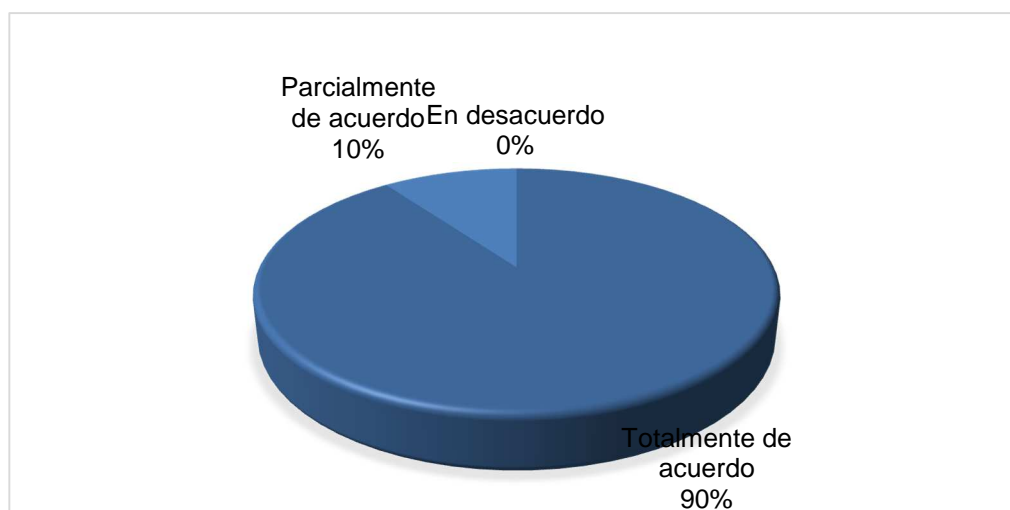
PREGUNTA N° 27

Tabla 35: Los altos mandos ofrecen flexibilidad frente a imprevistos que se presenten a nivel personal

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	36	4	0	40
Total Porcentual	90%	10%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 34: Los altos mandos ofrecen flexibilidad frente a imprevistos que se presenten a nivel personal



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Según los datos obtenidos el 90% de los colaboradores afirma que la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., tiene ventaja frente a otras empresas del mercado, y esta es la flexibilidad que le brindan a sus colaboradores para retirarse con anticipación del trabajo logrando dirigirse a clases, como para llegar tarde porque reciben clases en la mañana, o por pasantías sociales que deben cumplir por normativas universitarias, y tan solo el 10% no está totalmente de acuerdo con la flexibilidad de los jefes al momento de pedir un permiso.

PREGUNTA N° 28

Tabla 36: Ha sentido algún tipo de ofensa/hostigamiento/acoso por parte de sus compañeros de trabajo o supervisores.

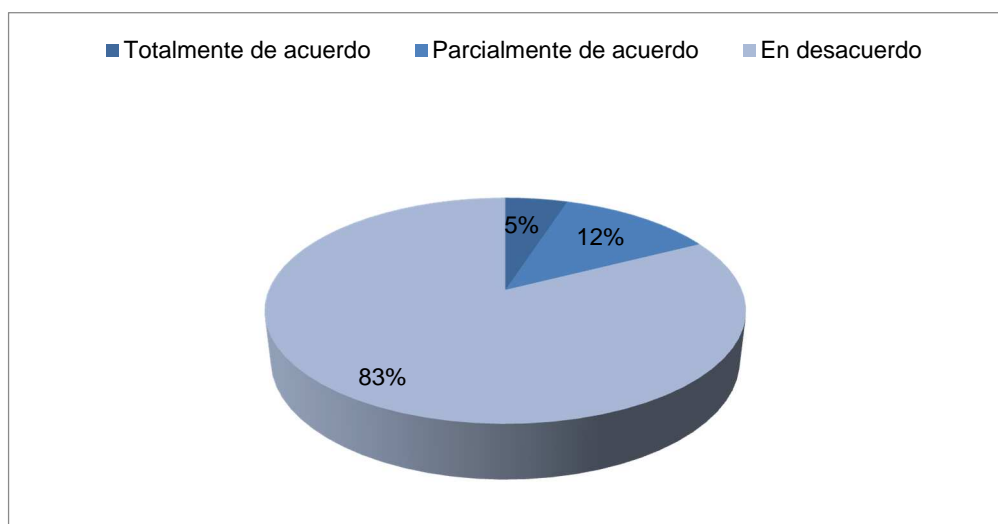
28. Ha sentido algún tipo de ofensa/hostigamiento/acoso por parte de sus compañeros de trabajo o supervisores.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	2	5	33	40
Total Porcentual	5%	12%	83%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 35: Ha sentido algún tipo de ofensa/hostigamiento/acoso por parte de sus compañeros de trabajo o supervisores.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 83% de los encuestados aseguran que no existe ningún tipo de ofensa, broma o acoso dentro de la organización ni por los superiores, ni por compañeros, seguido por el 12% que posiblemente sintieron en alguna ocasión una broma pesada, y finalmente el 5% indicando que pueden existir muy raras veces comentarios ofensivos que pueden afectar el estado de ánimo de los colaboradores.

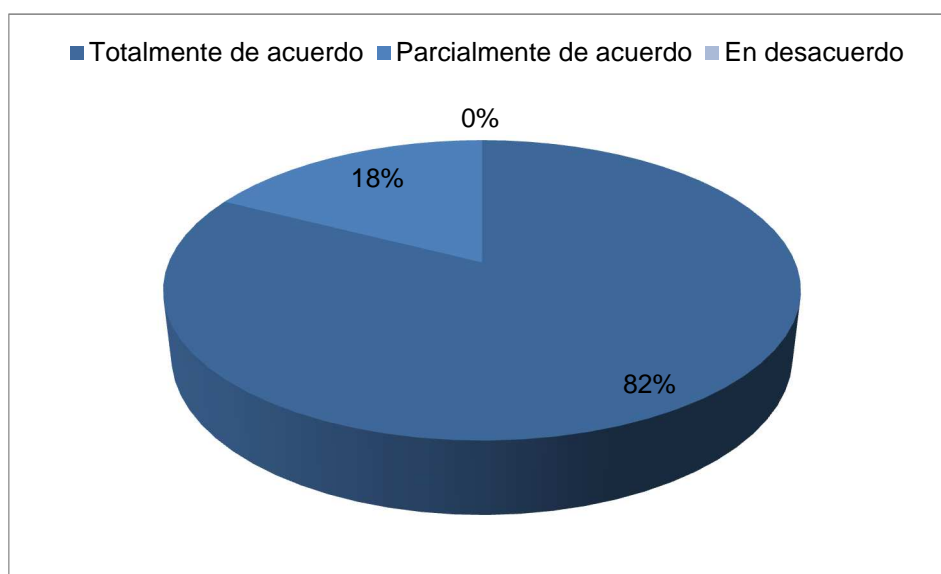
PREGUNTA N° 29

Tabla 37: Su supervisor fomenta la capacitación y desarrollo en Ud.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	33	7	0	40
Total Porcentual	82%	18%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 36: Su supervisor fomenta la capacitación y desarrollo en Ud.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

La gráfica muestra que el 82% de los colaboradores percibe de los encargados las ganas para que sigan creciendo tanto personal como profesionalmente, y el 18% restante manifiesta que falta más motivación por parte de los encargados, para incentivar a los más jóvenes de la consultora a seguir con los estudios, capacitaciones o diferentes temas personales.

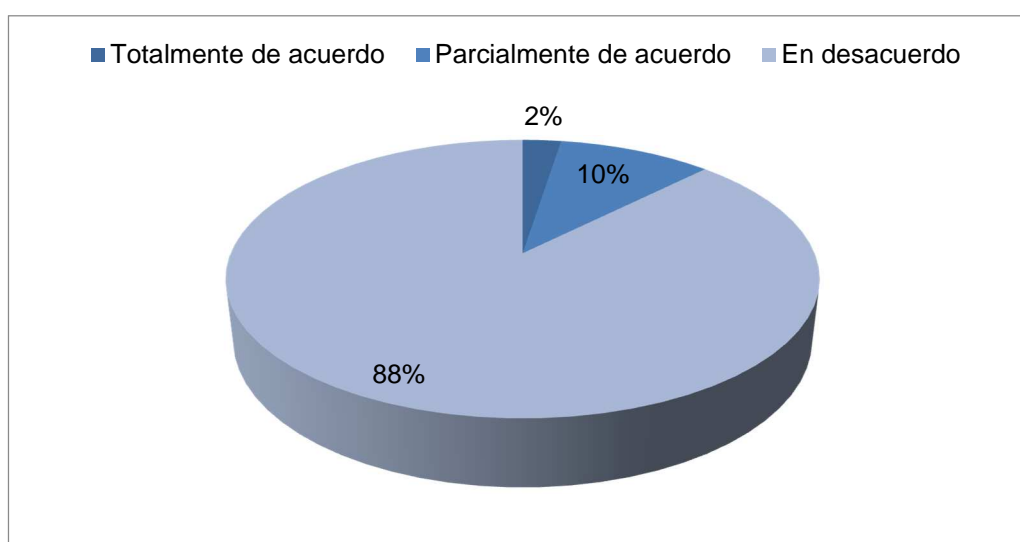
PREGUNTA N° 30

Tabla 38: Considera que su supervisor, abusa del poder por el cargo que tiene.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	1	4	35	40
Total Porcentual	2%	10%	88%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 37: Su supervisor fomenta la capacitación y desarrollo en Ud.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Los datos analizados muestran que el 88% de los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., aclaran que no existe ningún tipo de abuso entre superiores hacia el staff, esta pregunta se relaciona con otras preguntas realizadas anteriormente en las que se detecta que el compañerismo y el respeto son pilares fundamentales de la empresa. El 10% menciona que muy pocas veces han identificado un abuso de poder por los superiores y apenas el 2% señala su total descontento sobre los superiores.

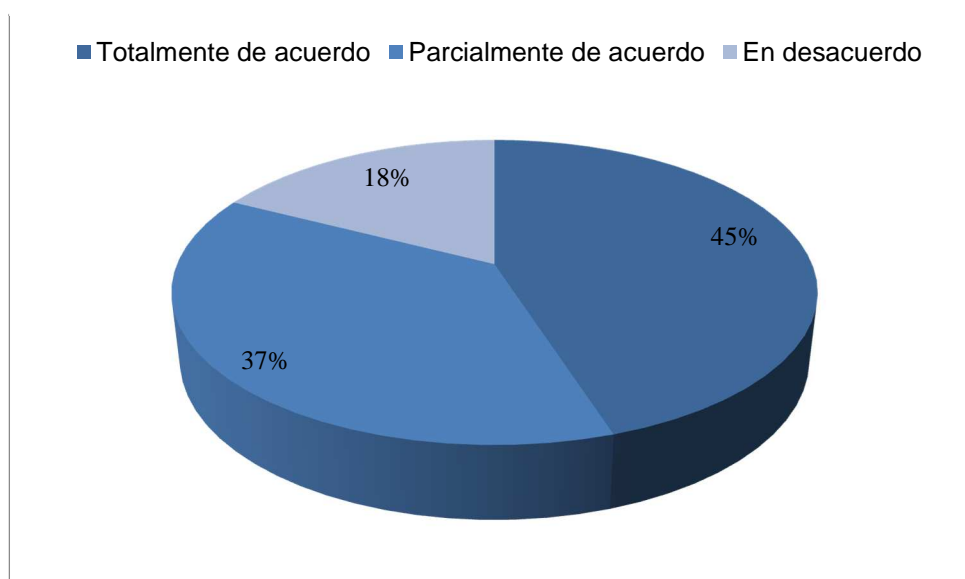
PREGUNTA N° 31

Tabla 39: El extender la jornada laboral es algo cotidiano y necesario en su trabajo.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	18	15	7	40
Total Porcentual	45%	37%	18%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 38: El extender la jornada laboral es algo cotidiano y necesario en su trabajo.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Un 45% de los encuestados mencionaron que el extender la jornada laboral es algo muy cotidiano en su trabajo por los diferentes temas que manejan, el 37% no está en total acuerdo porque muchas veces no manejan la misma cantidad de información, y un 18% asegura que no hay motivos para extender la jornada laboral.

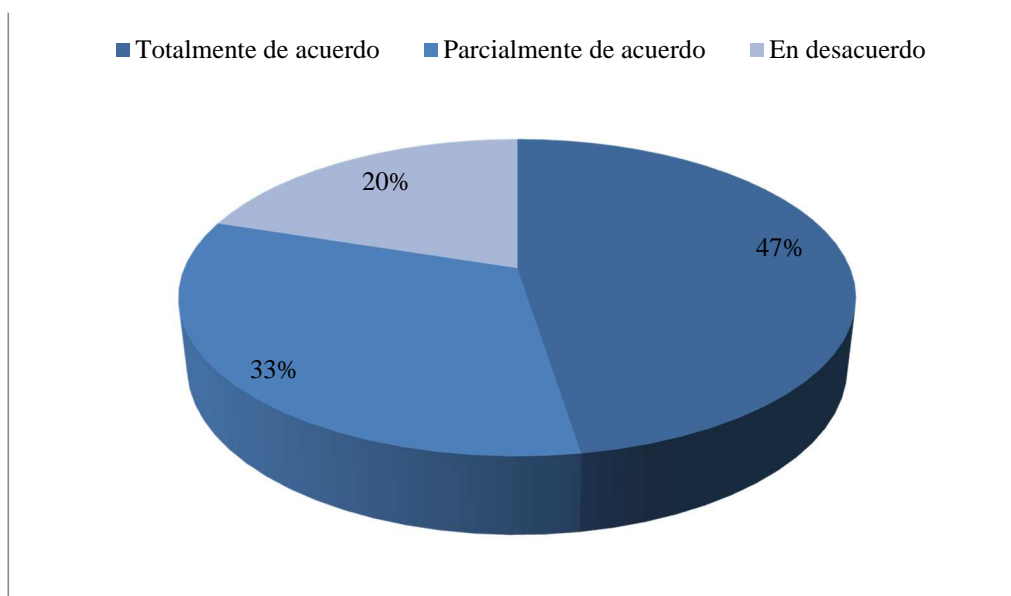
PREGUNTA N° 32

Tabla 40: Las jornadas laborales extendidas afectan las actividades que realiza fuera de su trabajo (estudio/familia).

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	19	13	8	40
Total Porcentual	47%	33%	20%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 39: Las jornadas laborales extendidas afectan las actividades que realiza fuera de su trabajo (estudio/familia).



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 47% de los colaboradores contestaron que definitivamente si influyen las largas jornadas extendidas en su vida personal, el 33% está parcialmente de acuerdo, y el 20% se encuentra en desacuerdo. En ocasiones la flexibilidad de tiempo que la empresa les brinda a los colaboradores no es suficiente para que logren concluir metas tanto académicas como familiares.

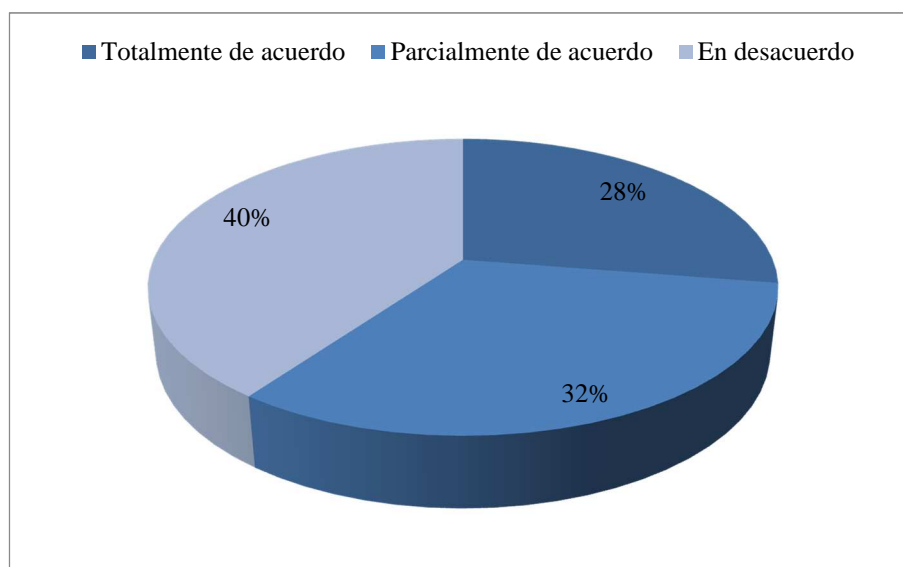
PREGUNTA N° 33

Tabla 41: Recibo una compensación salarial acorde a mis asignaciones y responsabilidades.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	11	13	16	40
Total Porcentual	28%	33%	40%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 40: Recibo una compensación salarial acorde a mis asignaciones y responsabilidades.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 40% de los colaboradores creen que no reciben una remuneración acorde a las cantidades de trabajo que desempeñan, el 33% considera que parcialmente y el 28% si sienten que la remuneración es acorde. Las respuestas son divididas porque el área de impuesto maneja gran cantidad de carga operativa pero cuentan con un sueldo inferior al de otras áreas.

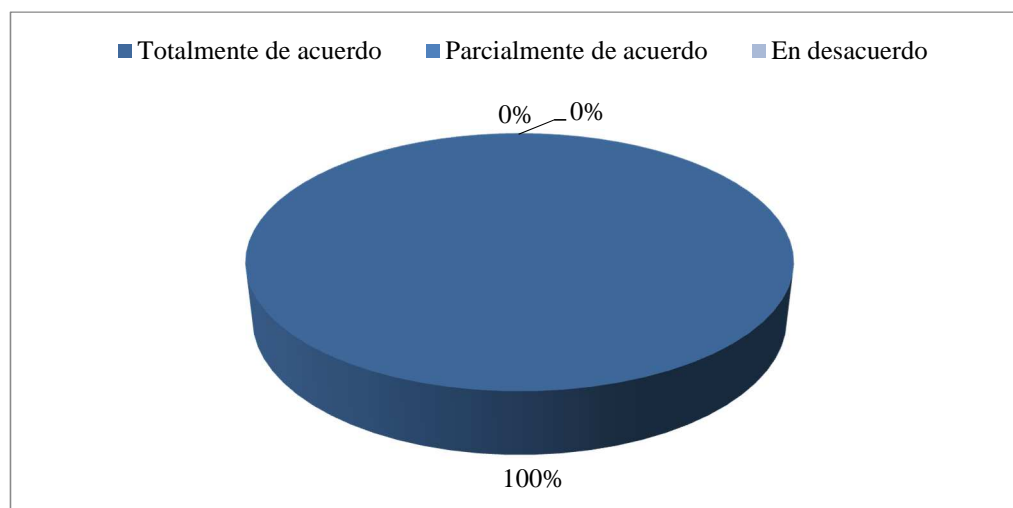
PREGUNTA N° 34

Tabla 42: Las remuneraciones salariales son recibidas a tiempo.

34. Las remuneraciones salariales son recibidas a tiempo.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	40	0	0	40
Total Porcentual	100%	0%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 41: Las remuneraciones salariales son recibidas a tiempo.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 100% de los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., afirman que las remuneraciones salariales son canceladas siempre a tiempo.

PREGUNTA N° 35

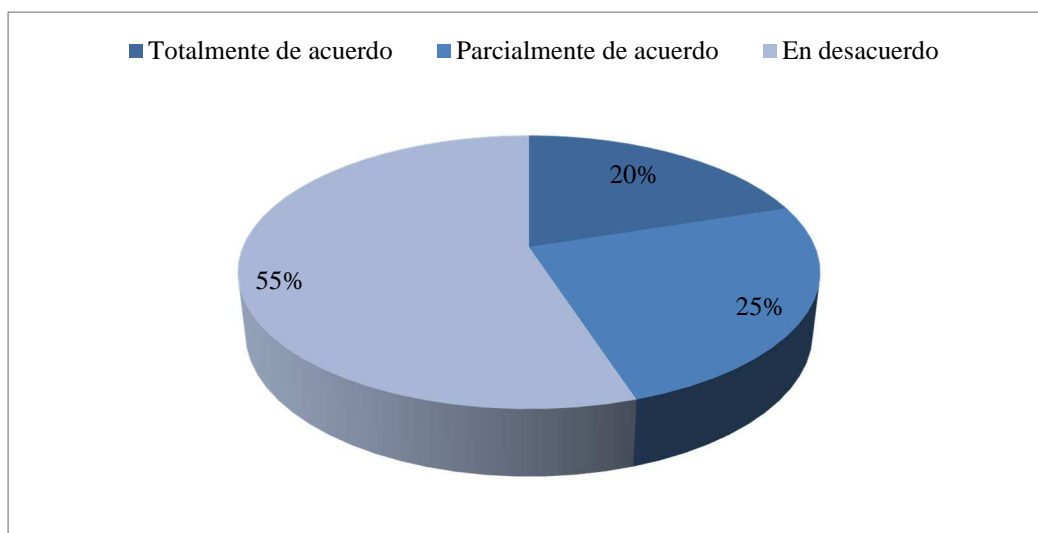
Tabla 43: Recibo compensaciones o bonificaciones adicionales a su remuneración mensual por exceder las horas de trabajo

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	8	10	22	40
Total Porcentual	20%	25%	55%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 42: Recibo compensaciones o bonificaciones adicionales a su remuneración mensual por exceder las horas de trabajo



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Respecto a la compensación por las horas extras de trabajo, el 22% de los colaboradores (parte del staff o asistentes) consideran que no reciben el pago, por la filosofía que establece FIDESBURÓ Cía. Ltda., sobre la “responsabilidad” de tener el trabajo terminado. El 25% considera que parcialmente si les dan los pagos por trabajar más horas de lo establecido. El 20% determina que si recibe la remuneración, correspondiente al personal administrativo y gerencial.

PREGUNTA N° 36

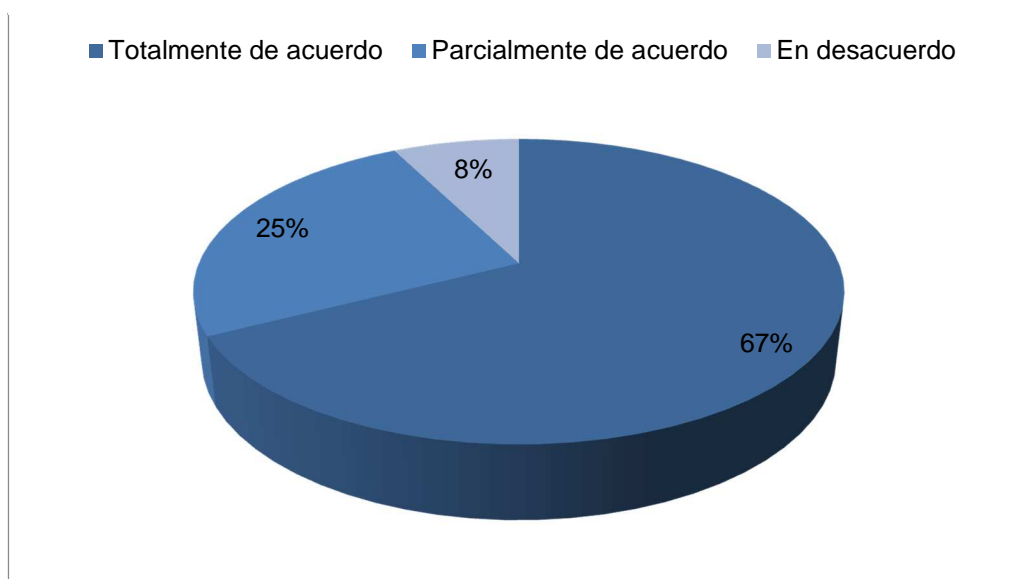
Tabla 44: La empresa le brinda los beneficios que le corresponden según la normativa laboral vigente

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	27	10	3	40
Total Porcentual	68%	25%	8%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 43: La empresa le brinda los beneficios que le corresponden según la normativa laboral vigente



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 68% considera que la empresa si respecta la normativa laboral vigente, se debe a que FIDESBURÓ Cía. Ltda., tiene establecidos los sueldos por cargos y asensos, además, les brinda un valor monetario adicional durante el mes para el almuerzo. El 25% considera que parcialmente lo respetan y en desacuerdo está el 3% de los colaboradores.

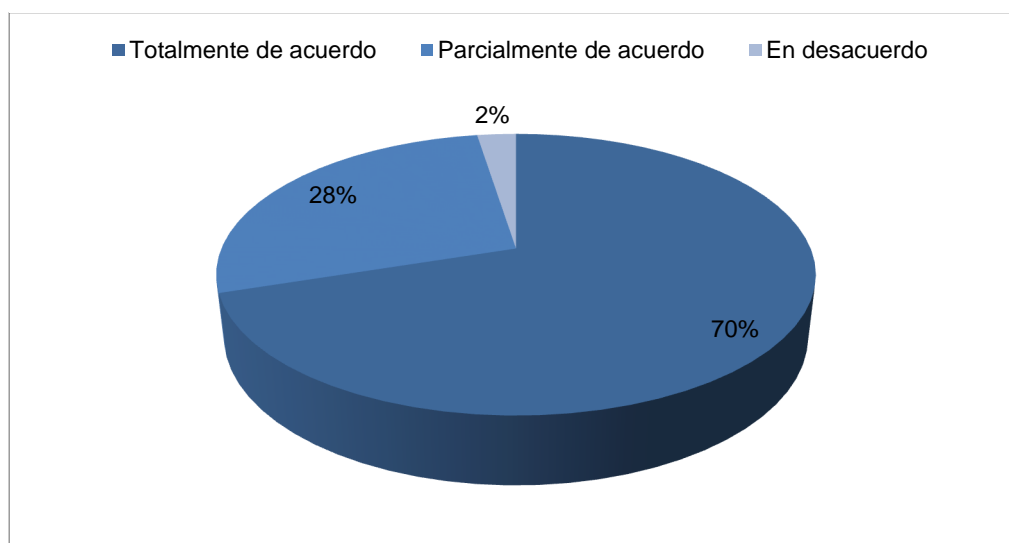
PREGUNTA N° 37

Tabla 45: La empresa reconoce beneficios voluntarios (fiestas de fin de año, bonificaciones, cupones, viajes, seguros extras).

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	28	11	1	40
Total Porcentual	70%	28%	3%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 44: La empresa reconoce beneficios voluntarios (fiestas de fin de año, bonificaciones, cupones, viajes, seguros extras).



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

En relación a los beneficios voluntarios que otorga FIDESBURÓ Cía. Ltda., la mayoría en un 70% de colaboradores respondieron a favor de la empresa, el 28% de los encuestados cree que la empresa parcialmente regala bonificaciones, viajes, cupones, entre otras cosas y sólo 1 persona equivalente al 3% considera que la consultora no les reconoce esos beneficios.

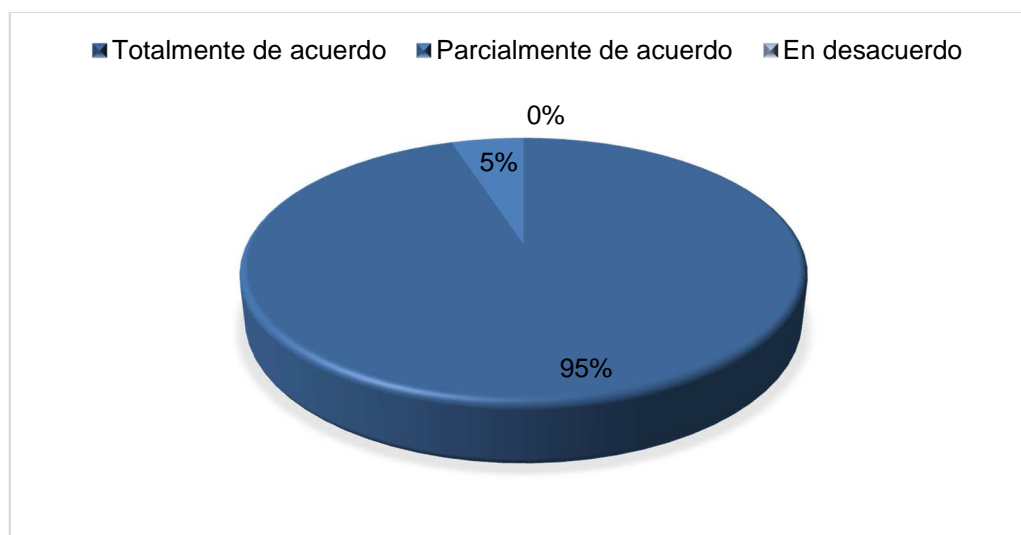
PREGUNTA N° 38

Tabla 46: Si excede las horas laborales, la empresa le brinda las facilidades para llegar a mi domicilio de forma segura.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	38	2	0	40
Total Porcentual	95%	5%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 45: Si excede las horas laborales, la empresa le brinda las facilidades para llegar a mi domicilio de forma segura



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

La mayoría de los colaboradores en un 95% expresa que FIDESBURÓ Cía. Ltda., les otorga las facilidades para dirigirse a los domicilios si exceden las horas laborales establecidas y el 5% considera que la consultora lo hace parcialmente. La empresa tiene un convenio con una compañía de taxis seguros que transporta a los colaboradores pasadas las 19h00, los valores de las carreras son a cuenta de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

PREGUNTA N° 39

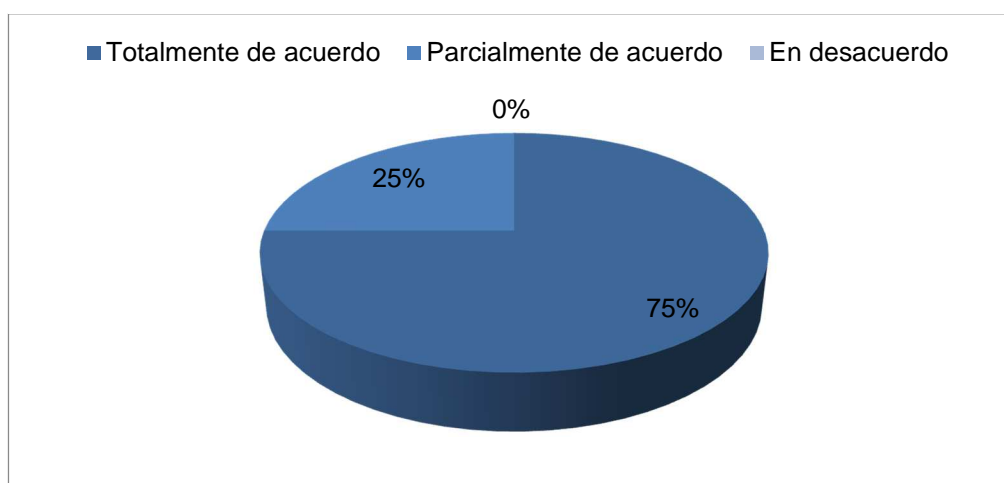
Tabla 47: Me siento motivado en la organización.

39. Me siento motivado en la organización.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	30	10	0	40
Total Porcentual	75%	25%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 46: Me siento motivado en la organización.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 75% de los colaboradores se sienten totalmente motivados en FIDESBURÓ Cía. Ltda., y el 25% está parcialmente emocionado con las actividades y asignaciones que tienen en la organización. Los directivos pueden establecer varias formas para mantener motivados diariamente al personal.

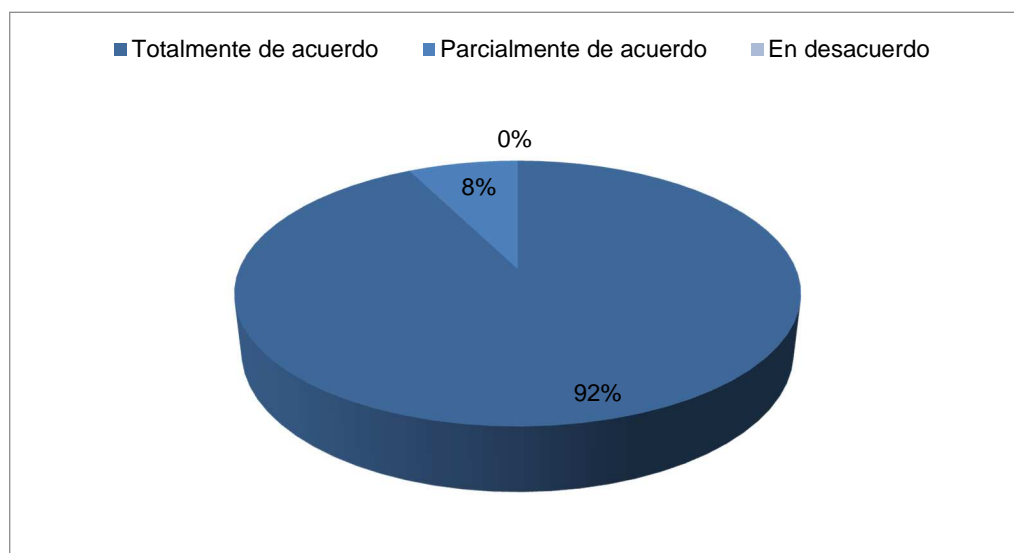
PREGUNTA N° 40

Tabla 48: Siento que los directivos fomentan el trabajo en equipo.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	37	3	0	40
Total Porcentual	93%	8%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 47: Siento que los directivos fomentan el trabajo en equipo.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 93% de los colaboradores opinan que la empresa y sus directivos promueven el trabajo en grupo y el 8% de los encuestados consideran que es parcialmente. FIDESBURÓ Cía. Ltda., tiene como valor el trabajo en equipo, fomentando la unión de grupo para la consecución de objetivos.

PREGUNTA N° 41

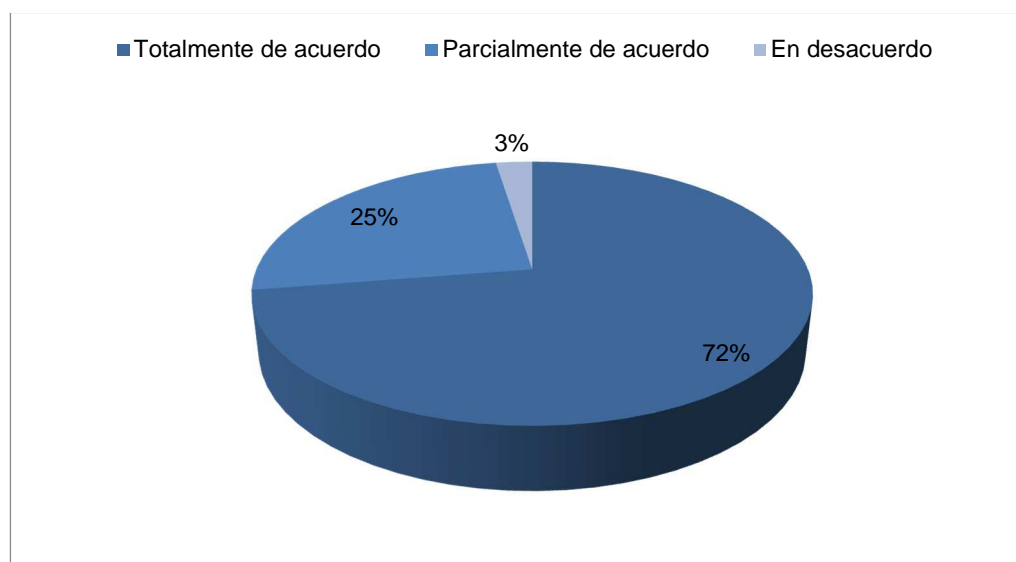
Tabla 49: Le agrada que la empresa no le imponga el uso de uniforme.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	29	10	1	40
Total Porcentual	73%	25%	3%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 48: Le agrada que la empresa no le imponga el uso de uniforme.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 73% le agrada que la empresa no le imponga el uso de uniforme, el 25% parcialmente y el 3% quisiera que le exijan el uso de vestimenta. Los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., no utilizan uniforme pero si un vestimenta formal porque el equipo de trabajo se presenta frente a los clientes diariamente. Sólo los 2 mensajeros de la organización cuentan con uniforme y logo de la empresa en su camisa.

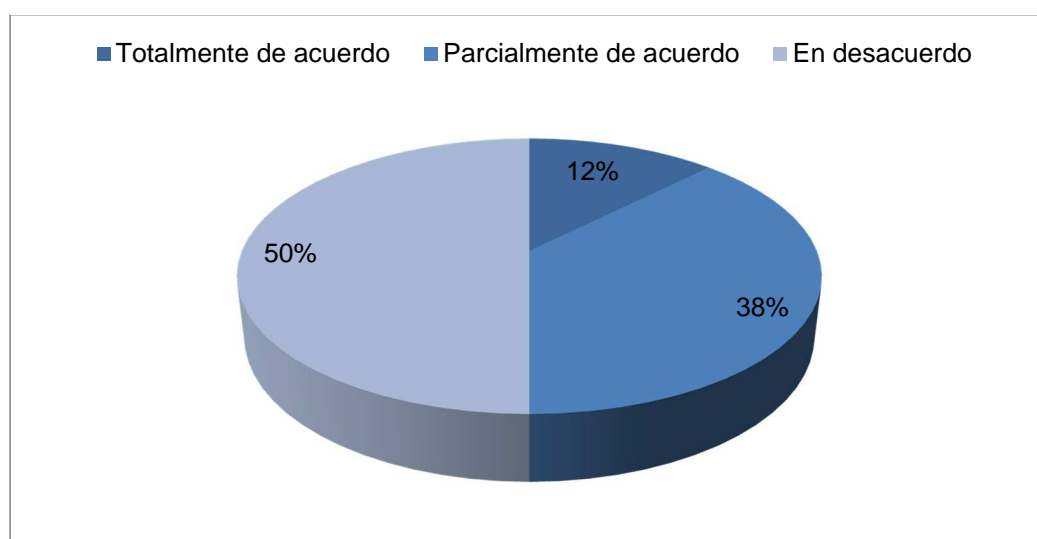
PREGUNTA N° 42

Tabla 50: El archivador se encuentra en orden, limpio, confortable y con facilidades.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	5	15	20	40
Total Porcentual	13%	38%	50%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 49: El archivador se encuentra en orden, limpio, confortable y con facilidades.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El área de archivo es un espacio importante en toda organización porque en él se mantiene documentación importante tanto de clientes como del personal de trabajo. En FIDESBURÓ Cía. Ltda., el 13% cree que el archivador está ordenado y con facilidades de acceso, el 38% parcialmente de acuerdo y el 50% consideran que está desordenado.

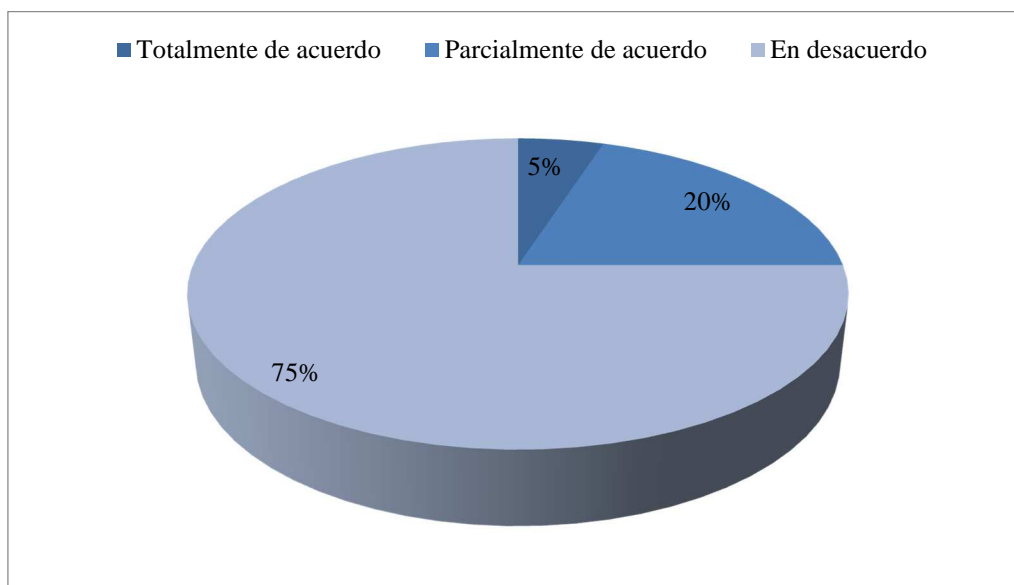
PREGUNTA N° 43

Tabla 51: En la oficina y en exteriores se perciben olores desagradables.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	2	8	30	40
Total Porcentual	5%	20%	75%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 50: En la oficina y en exteriores se perciben olores desagradables.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 75% de los encuestados considera que no existen olores desagradables en la oficina y exteriores, el 20% parcialmente y el 5% sí perciben malos olores. Probablemente existen pequeños problemas con los olores porque algunos colaboradores almuerzan en la cocina, por ende el olor se traslada a las áreas de trabajo por cierto tiempo.

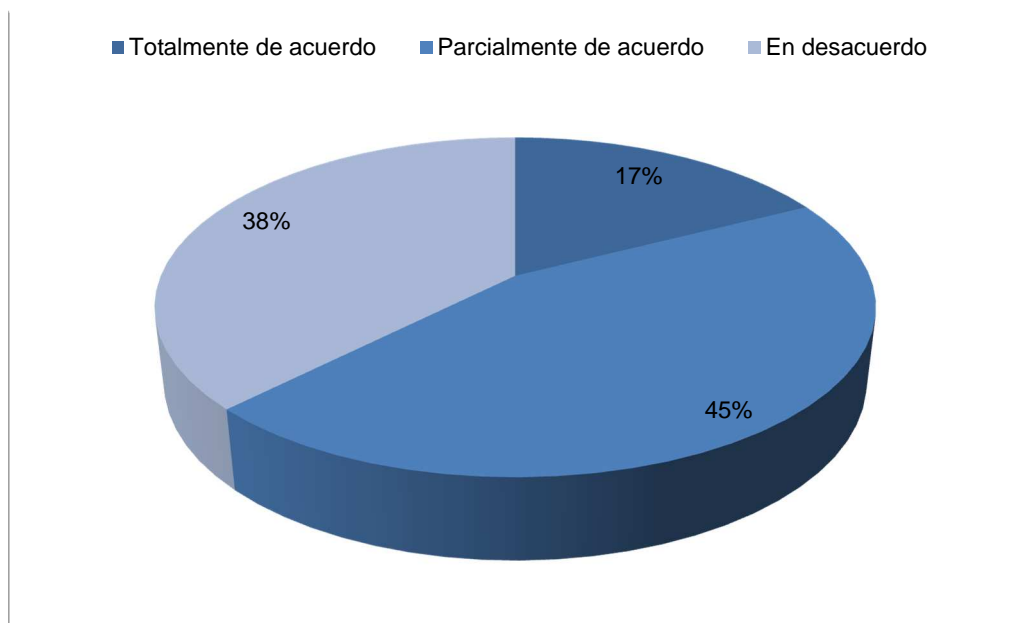
PREGUNTA N° 44

Tabla 52: Considera que sus compañeros son ordenados y cuidan el aseo tanto de su puesto de trabajo y personal.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	7	18	15	40
Total Porcentual	18%	45%	38%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 51: Considera que sus compañeros son ordenados y cuidan el aseo tanto de su puesto de trabajo y personal.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Respecto a compañeros y áreas de trabajo, el 18% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo en que son ordenados tanto en su puesto de trabajo como aseo personal, el 45% cree que parcialmente y el 38% consideran que no.

PREGUNTA N° 45

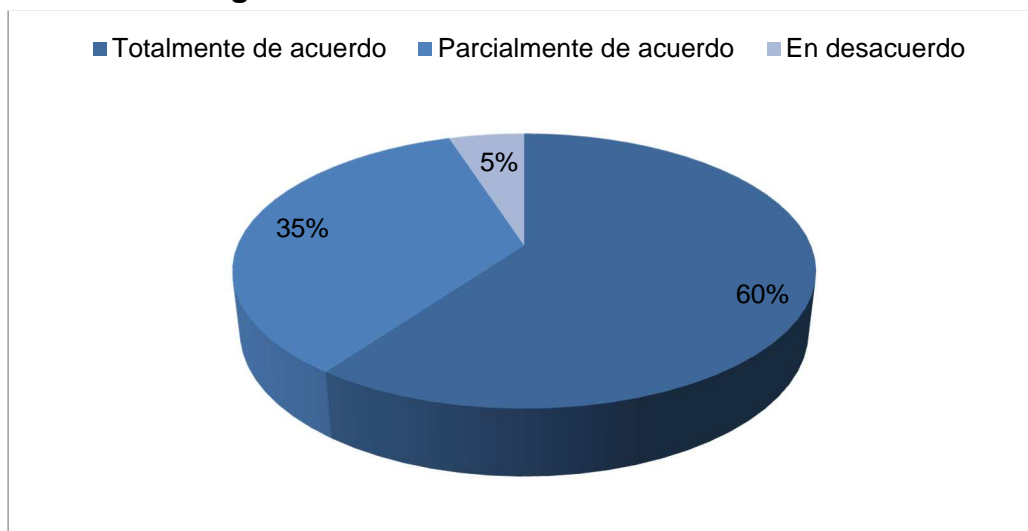
Tabla 53: Estaría de acuerdo que en la entrega de información (solicitudes, impugnaciones, anexos) el personal de logística sea el encargado de llevar esa información a su destino.

45. Estaría de acuerdo que en la entrega de información (solicitudes, impugnaciones, anexos) el personal de logística sea el encargado de llevar esa información a su destino.

Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	24	14	2	40
Total Porcentual	60%	35%	5%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 52: Estaría de acuerdo que en la entrega de información (solicitudes, impugnaciones, anexos) el personal de logística sea el encargado de llevar esa información a su destino.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 60% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que el personal de logística (mensajeros) se encargue de trasladar la información, el 35% está parcialmente a favor y el 5% en contra. La mayoría de asistentes por cuenta propia, en muchas ocasiones se encargan de trasladar información requerida por SRI, lo que genera un malestar por el tiempo que les consume esa actividad.

PREGUNTA N° 46

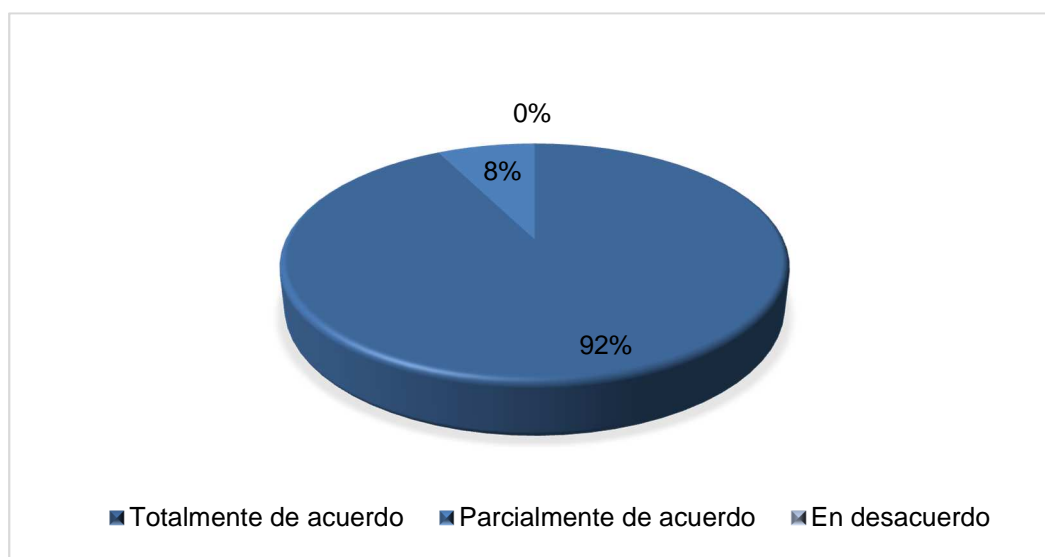
Tabla 54: Existe estabilidad en la organización.

46. Existe estabilidad en la organización.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de encuestados	37	3	0	40
Total Porcentual %	93%	8%	0%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 53: Existe estabilidad en la organización



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 93% de los colaboradores considera que existe estabilidad en la empresa, mientras que el 8% está parcialmente de acuerdo con aquello. Por ello, se determina que en FIDESBURÓ Cía. Ltda., se puede hacer carrera profesional y ascender en los puestos de trabajos.

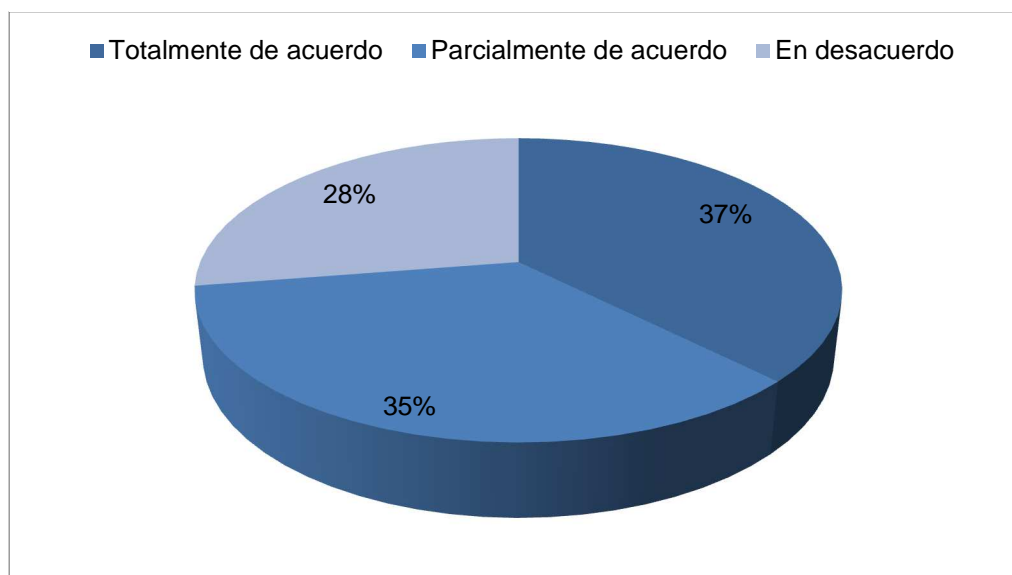
PREGUNTA N° 47

Tabla 55: Sus compañeros de trabajo ponen en práctica buenas costumbres.

47. Sus compañeros de trabajo ponen en práctica buenas costumbres.				
Respuestas	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Total de Encuestados	15	14	11	40
Total Porcentual	38%	35%	28%	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 54: Sus compañeros de trabajo ponen en práctica buenas costumbres.



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Las respuestas son parejas en la pregunta, por tanto el 38% de los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., considera que los compañeros tienen buenas costumbres, el 35% se muestra parcialmente de acuerdo con la aseveración y el 28% niega que tengan practiquen buenos costumbres.

PREGUNTA N° 48

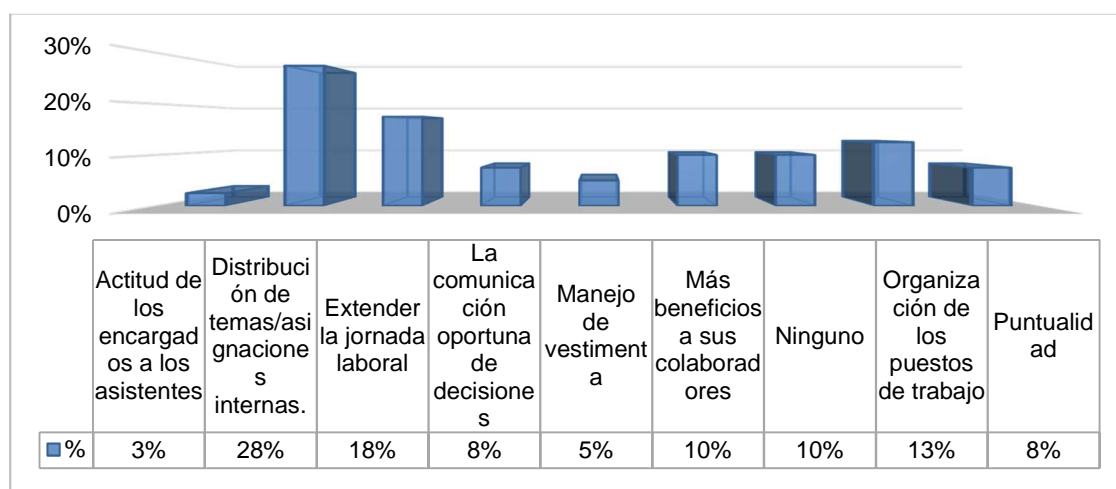
Tabla 56: ¿Qué problemas considera Ud. que existen dentro de la empresa que no se han resuelto?

48. ¿Qué problemas considera Ud. que existen dentro de la empresa que no se han resuelto?

Respuestas	Total	%
Actitud de los encargados	1	3%
Distribución de temas/asignaciones	11	28%
Extender la jornada laboral	7	18%
La comunicación oportuna de decisiones	3	8%
Manejo de vestimenta	2	5%
Más beneficios a sus colaboradores	4	10%
Ninguno	4	10%
Organización de los puestos	5	13%
Puntualidad	3	8%
Total de Encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 55: ¿Qué problemas considera Ud. que existen dentro de la empresa que no se han resuelto?



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 28% de los colaboradores considera que existe mala distribución en las asignaciones de trabajo, mientras que un 18% afirma que no hay una comunicación oportuna en la toma de decisiones, el 10% que los beneficios no son acorde y el restante menciona otros pequeños problemas a considerar.

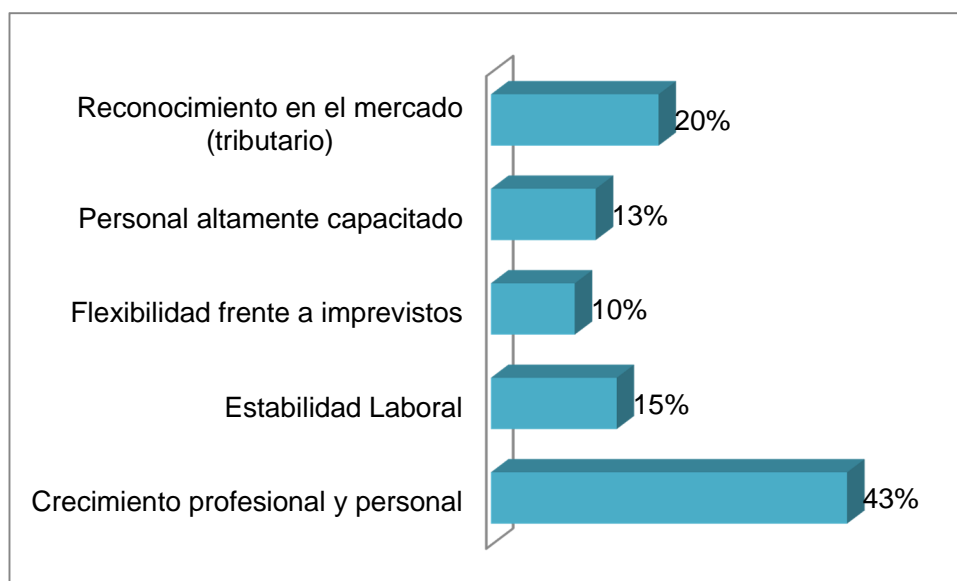
PREGUNTA N° 49

**Tabla 57: ¿Por qué le agrada trabajar en esta empresa?
49. ¿Por qué le agrada trabajar en esta empresa?**

Respuestas	Total	%
Crecimiento profesional y personal	17	43%
Estabilidad Laboral	6	15%
Flexibilidad frente a imprevistos	4	10%
Personal altamente capacitado	5	13%
Reconocimiento en el mercado (tributario)	8	20%
Total de Encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 56: ¿Por qué le agrada trabajar en esta empresa?



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 43% de los encuestados considera que le agrada trabajar en la empresa porque crece a nivel personal y profesional, el 20% porque adquiere experiencia y es reconocido en el mercado tributario, el 15% por la estabilidad laboral, el 13 por la flexibilidad frente a imprevistos y el 10% porque la empresa cuenta con personal altamente capacitado.

PREGUNTA N° 50

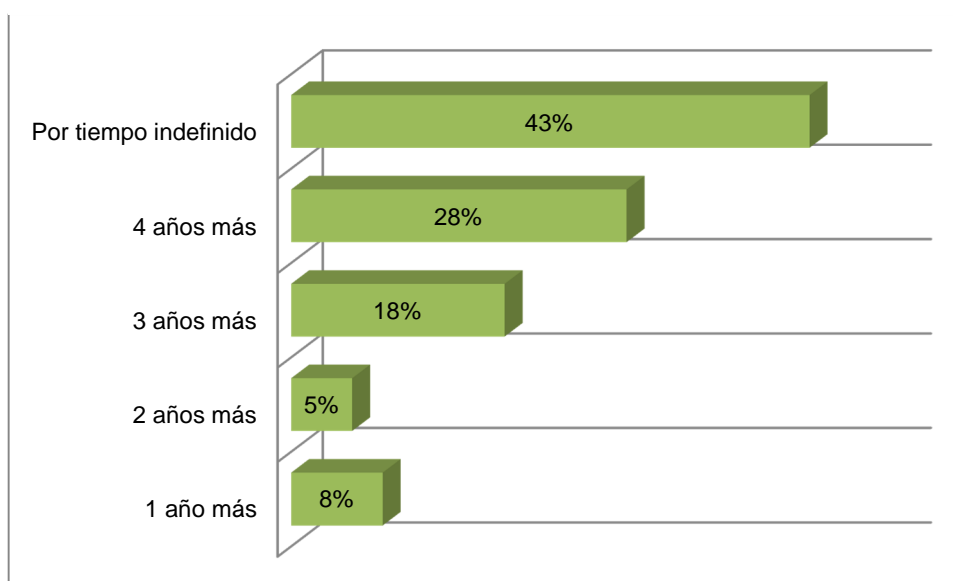
Tabla 58: ¿Por cuánto tiempo le gustaría trabajar en esta empresa?

50. ¿Por cuánto tiempo le gustaría trabajar en esta empresa?

Respuestas	Total	%
1 año más	3	8%
2 años más	2	5%
3 años más	7	18%
4 años más	11	28%
Por tiempo indefinido	17	43%
Total de Encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 57: ¿Por cuánto tiempo le gustaría trabajar en esta empresa?



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDESBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 43% de los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., piensan que darse por tiempo indefinido o hasta que la empresa lo decida, el 28% por 4 años más, el 18% durante 3 años más, el 8% y 5% por 1 año más y 2 años más respectivamente.

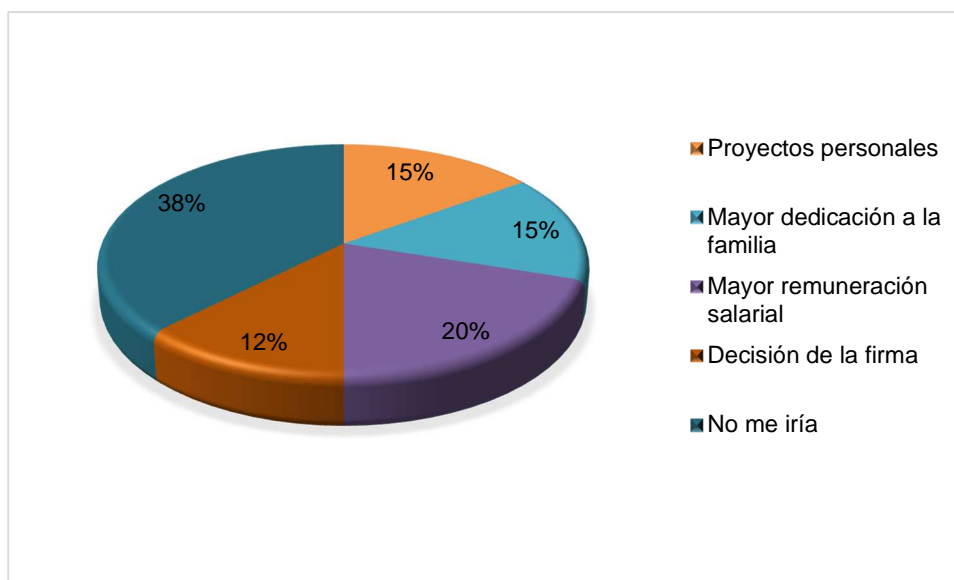
PREGUNTA N° 51

**Tabla 59: ¿Por qué razón se iría de esta empresa?
51. ¿Por qué razón se iría de esta empresa?**

Respuestas	Total	%
Proyectos personales	6	15%
Mayor dedicación a la familia	6	15%
Mayor remuneración salarial	8	20%
Decisión de la firma	5	13%
No me iría	15	38%
Total de Encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 58: ¿Por qué razón se iría de esta empresa?



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 38% de los colaboradores no se iría de la empresa por cuenta propia, el 20% por alguna propuesta con mayor remuneración salarial, el 15% por proyectos personales, otro 15% para dedicarle más tiempo a la familia y el 13% si la compañía requiere prescindir de sus servicios.

PREGUNTA N° 52

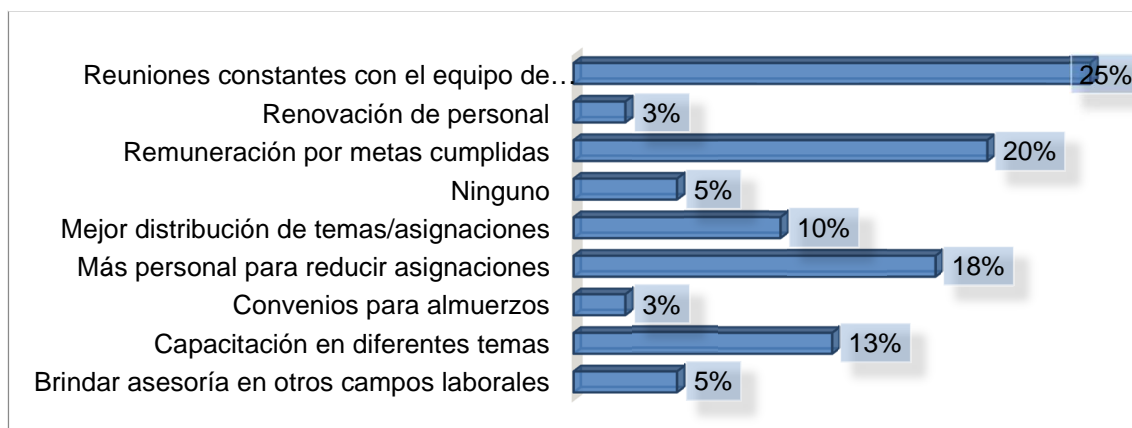
Tabla 60: Si Ud., fuese directivo, ¿Qué cambios haría o mejoraría en la empresa?

52. Si Ud., fuese directivo, ¿Qué cambios haría o mejoraría en la empresa?		
Respuestas	Total	%
Brindar asesoría en otros campos laborales	2	5%
Capacitación en diferentes temas	5	13%
Convenios para almuerzos	1	3%
Más personal para reducir asignaciones	7	18%
Mejor distribución de temas/asignaciones	4	10%
Ninguno	2	5%
Remuneración por metas cumplidas	8	20%
Renovación de personal	1	3%
Reuniones constantes con el equipo de trabajo	10	25%
Total de Encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 59: Si Ud., fuese directivo, ¿Qué cambios haría o mejoraría en la empresa?



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.

Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 25% y 20% haría reuniones constantes con el equipo de trabajo y remuneración por metas cumplidas respectivamente. El 18% contrataría más personal para reducir asignaciones, el 13% realizaría capacitaciones en diferentes temas, el 10% mejoraría la distribución de las asignaciones, el restante 14% propone otras ideas a considerar.

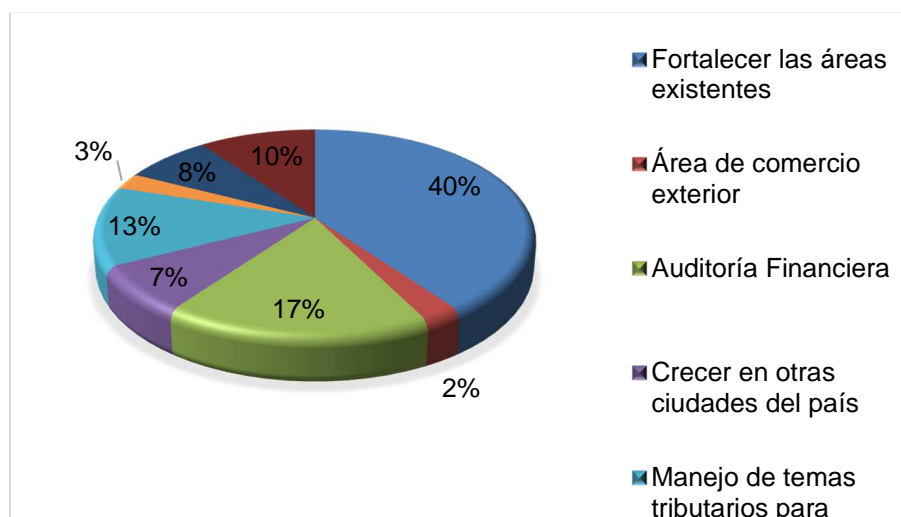
PREGUNTA N° 53

Tabla 61: ¿Qué oportunidades de negocios/servicios le recomienda a la empresa incursionar?

53. ¿Qué oportunidades de negocios/servicios le recomienda a la empresa incursionar?		
Respuestas	Total	%
Fortalecer las áreas existentes	16	40%
Área de comercio exterior	1	3%
Auditoría Financiera	7	18%
Crecer en otras ciudades del país	3	8%
Manejo de temas tributarios para personas naturales	5	13%
Ninguno	1	3%
Auditoría Ambiental	3	8%
Tributos Aduaneros	4	10%
Total de Encuestados	40	100%

Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Gráfico 60: ¿Qué oportunidades de negocios/servicios le recomienda a la empresa incursionar?



Fuente: Encuestas a los colaboradores de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

El 40% considera que se debe fortalecer los servicios que actualmente brinda la empresa, el 18% piensa que la organización incurrir en auditoría financiera, el 13% manejo de tributación de personas naturales, el 10% tributación aduanera y el restante propone ideas a considerar.

4.5. ENTREVISTA A LOS SOCIOS DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

4.5.1. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas (**ver Anexo 8**) se realizaron en diferentes días debido a las ocupaciones diarias y agenda de los Directivos de la empresa. La primera entrevista se la realizó al Ing. Daniel Peñafiel, Gerente Financiero de FIDESBURÓ Cía. Ltda., el 16 de diciembre del 2015, la segunda entrevista fue el día 21 de diciembre del 2015 a la CPA. Yajaira Alvarado. De los 3 socios que posee la compañía, solo el socio de Impuestos, Alfredo Bustos Mgs., pudo realizarla el día 30 de enero del 2016, porque no se logró concretar la cita con los otros dos socios en todo el proceso de titulación.

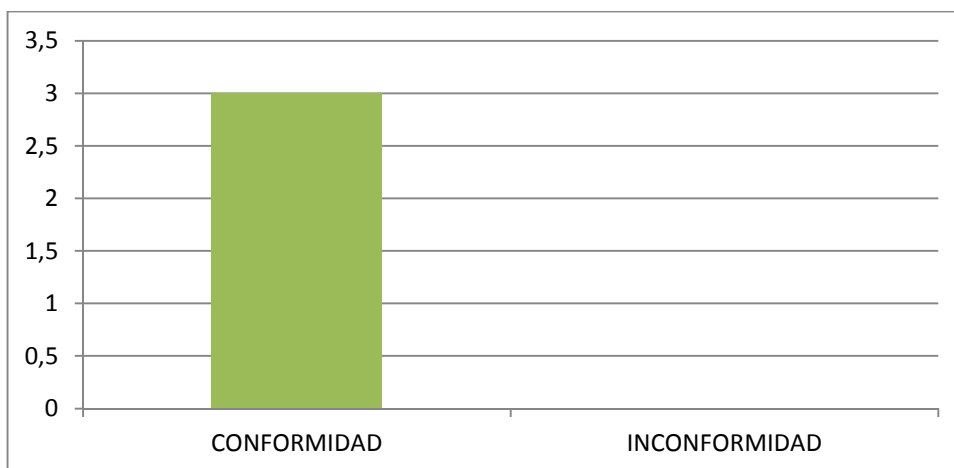
Las entrevistas cuenta con un total de 13 preguntas abiertas para determinar la percepción de los directivos acerca de sus colaboradores y el clima laboral en donde desempeñan sus actividades. Para la tabulación de las entrevistas se establecen 2 criterios de acuerdo a cada pregunta: 1) Conformidad, relacionado a la aprobación de un buen clima laboral y 2) Inconformidad, relacionada a la aprobación de un mal clima laboral. El desarrollo de las 3 entrevistas con las respectivas respuestas se encuentra en el Anexo 7.

PREGUNTA 1: Inicios de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

La primera pregunta no entra entre los criterios predeterminados porque guarda estrecha relación con los antecedentes de la empresa, y se realizó la pregunta para obtener dicha información. En todo caso, los 3 directivos entrevistados comparten que FIDESBURÓ Cía. Ltda., se constituyó en el 2010 con 7 colaboradores (incluidos socios) en oficinas ubicadas detrás del SRI. Actualmente la empresa cuenta con 43 colaboradores, 2 gerentes y 3 socios con 4 oficinas en el piso 3 del Parque Empresarial Colón.

PREGUNTA 2: Desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Gráfico 61: ¿Buscan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores?



Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Los tres entrevistados concuerdan que fomentan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores mediante capacitaciones en temas importantes. Se realizan capacitaciones internas y externas, las internas son realizadas por los Seniors y Semiseniors del grupo corporativos, y las externas las realizan empresarios eruditos en la materia, de acuerdo al tema que se presente. Consideran que el desarrollo personal es fundamental, por ello brindan flexibilidad en tiempo dedicados a la Universidad y desarrollo académico. Según el Socio de Impuestos también reciben capacitaciones de liderazgo, trabajo en equipo entre otros.

PREGUNTA 3: Herramientas y ambiente adecuado para laborar eficientemente.

El personal cuenta con las herramientas en perfecto estado, lo primordial en las consultoras es tener un computador personal en óptimas condiciones y mantenimiento constante. Adicionalmente, la infraestructura y locación de las oficinas son cómodas, se cuenta con aires en todos los departamentos, se

ampliaron los sanitarios, para la gerente de impuestos siempre surgen pequeños inconvenientes. Como el área de archivo que actualmente está desordenada y en pésimas condiciones por la cantidad de cajas.

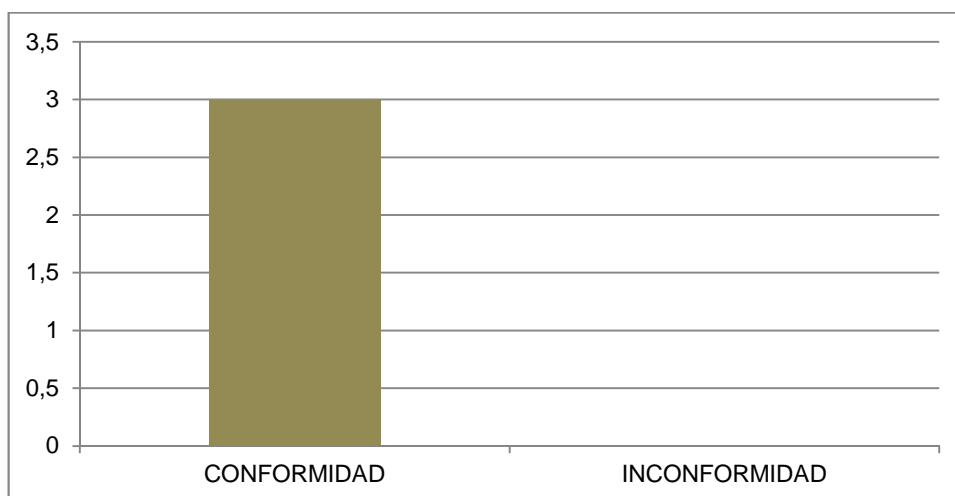
Gráfico 62: ¿Cuentan los colaboradores con las herramientas y el ambiente adecuado para realizar las actividades eficientemente?



Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

PREGUNTA 4: Rotación de Trabajadores.

Gráfico 63: ¿Considera que los colaboradores se queden a largo plazo o prefiere rotarlos?

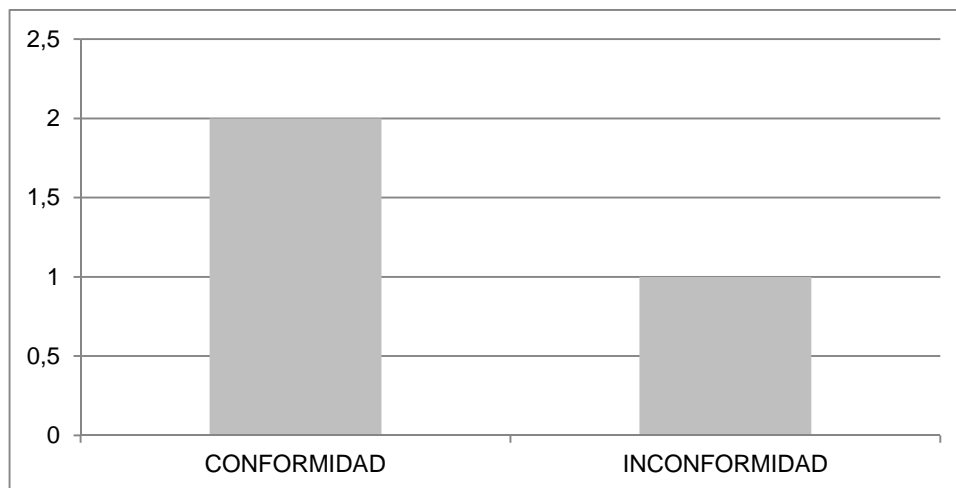


Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

La empresa busca que el personal se acople y se quede, la consultoría tributaria vende experiencia, por ello las empresas buscan colaboradores en este tipo de negocios porque ya salen expertos, tanto por una mejor remuneración o por nuevos cargos es el motivo de las salidas. La empresa en pocas ocasiones, entre 2 o 3 veces optó por sacar directamente a colaboradores, por mal comportamiento o poca responsabilidad.

PREGUNTA 5: Alta o baja rotación de personal y los motivos.

Gráfico 64: ¿Consideran que existe alta o baja rotación?



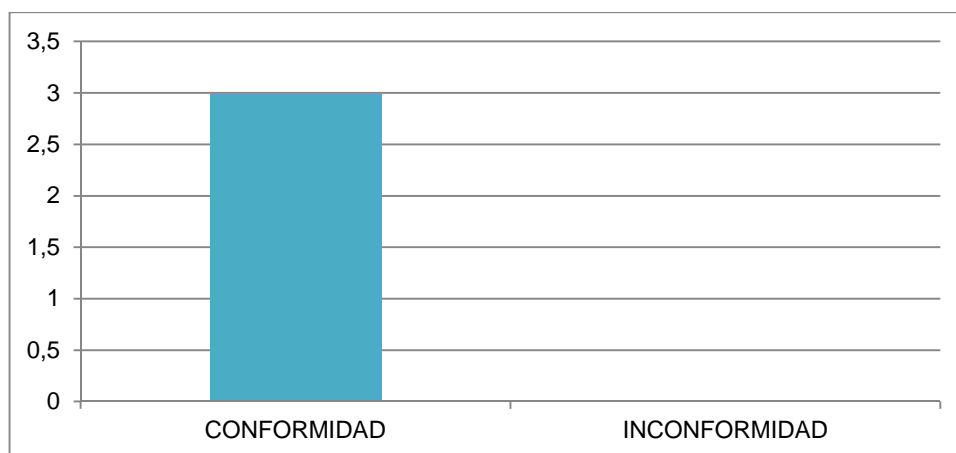
Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

En general la empresa tiene una baja rotación, los colaboradores se comprometen con la firma y sacrifican su tiempo, pero la firma los ayuda en su crecimiento profesional y personal. Sin embargo, según la gerente de impuesto, el departamento de impuestos tiene una alta rotación, debido a que en su mayoría son asistentes C, cursando sus primeros niveles de universidad, y no se acoplan a la filosofía de la compañía.

PREGUNTA 6: Comunicación entre colaboradores; colaboradores y directivos.

Según los tres entrevistados, la relación entre colaboradores y directivos es respetuosa pero siempre existen bromas y la integración entre todos, porque en grupo se obtienen mejor las metas. A pesar del poco tiempo que pasan los socios en la compañía, cuando pueden también se integran con el personal, asisten a los eventos recreativos y fomentan la motivación de cada uno. Los colaboradores a su vez como son jóvenes se molestan entre ellos, pero todo con respeto estableciendo límites.

Gráfico 65: ¿Cómo calificaría la comunicación entre colaboradores, y entre directivos y colaboradores?

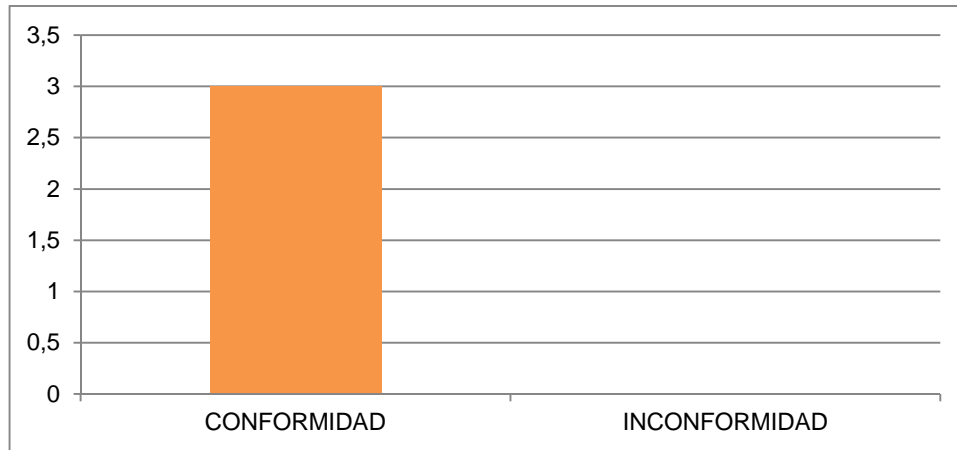


Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

PREGUNTA 7: Motivación de los trabajadores en relación a compensación.

Consideran que dentro de la firma tributaria existe carrera para que los colaboradores puedan crecer profesionalmente, ascendiendo a cargos más importantes subiendo la remuneración. Además el Socio de Impuestos, indica que reconocen el esfuerzo que realizan los colaboradores por ello brindan incentivos económicos, ascenso e integración.

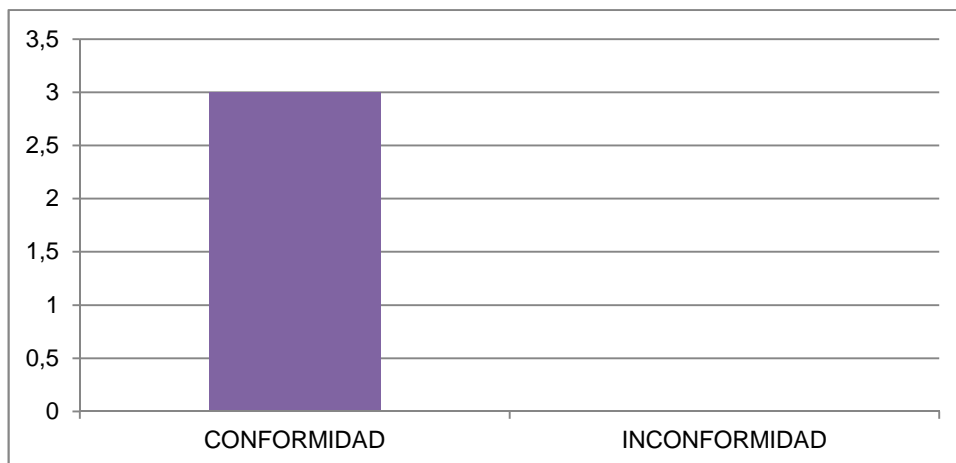
Gráfico 66: ¿Qué tan contentos observa a los colaboradores por la compensación y reconocimiento del trabajo



Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

PREGUNTA 8: Política o Filosofía en relación a las remuneraciones y pago de horas extras.

Gráfico 67: ¿Cuál es la política interna o filosofía de la firma en relación a las remuneraciones y pago de horas extras?



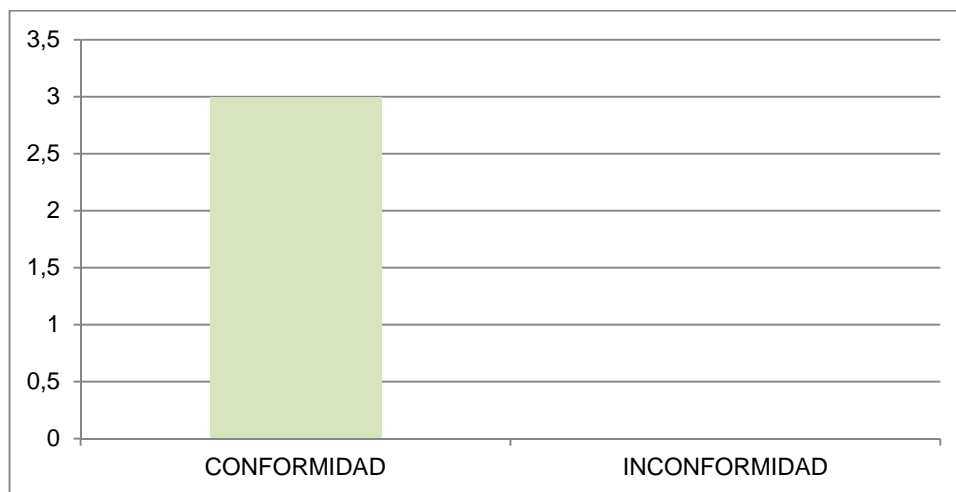
Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

La prestación de servicios de consultoría se maneja bajo el sentido de responsabilidad, por ello no pagan horas extras, esto se abala en el Código de trabajo y el colaborador tiene que terminar tal actividad de acuerdo en el

tiempo que requiera. Muchas veces los nuevos colaboradores se demoran más porque no tienen la práctica necesaria, mientras más experiencia gana se reduce el tiempo. Los tres entrevistados consideran que la remuneración de FIDESBURÓ Cía. Ltda., es la más alta del mercado, los colaboradores inician con sueldo básico pero se les paga alimentación y transporte. El pago de horas extras solo es para el personal administrativo y gerencial. Pero los colaboradores que recién inician no solo reciben remuneración económica, sino también se los capacita cada tres meses para actualizar y aprender nuevos temas.

PREGUNTA 9: Conexión entre valores de la compañía y valores individuales de los colaboradores.

Gráfico 68: ¿Cree importante la conexión entre los valores de la empresa y los valores personales de los colaboradores?



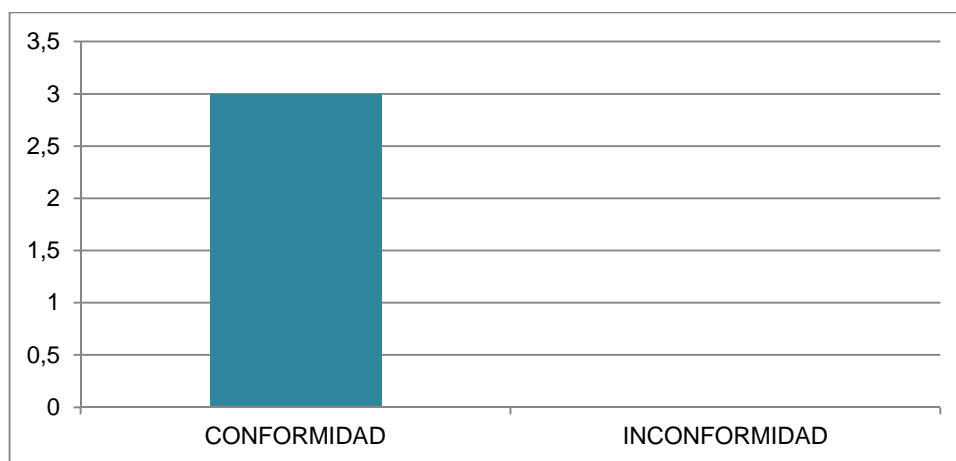
Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

Consideran que es importante esa relación porque ahí parte el problema de las salidas de los colaboradores, porque ellos no se acoplan a los valores y filosofía de una firma tributaria, además valores como la confiabilidad son importantes en una consultora porque se maneja información privada de los clientes, y si los colaboradores no cuentan con esos valores no se quedarán

mucho tiempo en la compañía. Además, consideran que los colaboradores forman a la empresa y el comportamiento de ellos refleja la estructura empresarial de la misma.

PREGUNTA 10: Importancia de un buen clima laboral en relación al crecimiento de la compañía.

Gráfico 69: ¿Considera importante un buen clima laboral para el crecimiento de la empresa?



Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

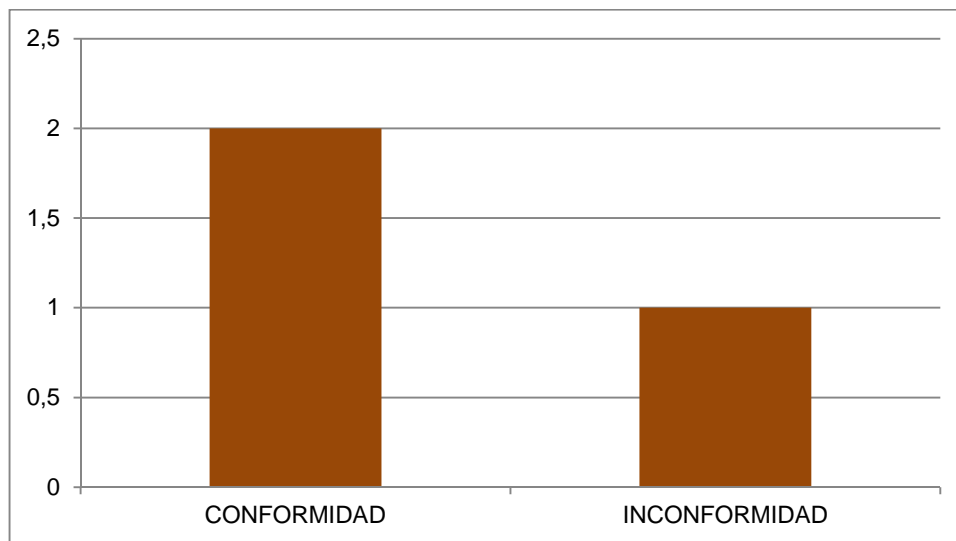
Los tres coinciden que es fundamental que la organización cuente con un excelente clima laboral porque después las actividades diarias serían complicadas de desempeñar. La gerente de impuestos indica que siempre trata de acercarse a los colaboradores para ver su evolución, motivar al personal y establecer una relación directa con ellos.

PREGUNTA 11: Mejoras realizadas en la compañía en clima laboral.

Los tres coinciden que desde el inicio han mejorado las cosas, al principio era más fácil porque contaban con menos personal y era controlado el ambiente laboral, pero al crecer la compañía tanto en el mercado como en

colaboradores se puso más complejo el asunto, pero tratan de llegar a las persona fomentando la comunicación, la integración mediante eventos. Mencionan que tienen un trato cercano con el personal para solucionar problemas que se presenten.

Gráfico 70: ¿Qué mejoras han realizado en los últimos años para mejorar el clima laboral en la organización?



Fuente: Entrevistas a los directivos de FIDEBURÓ.
Elaborado por: Los autores del proyecto de titulación.

PREGUNTA 12: Proyección de FIDESBURÓ Cía. Ltda., a futuro.

Los directivos esperan crecer en todos aspectos cada año quieren mejorar la cantidad de clientes, como de colaboradores, al finalizar del quito año esperar tener un total de 100 colaboradores, pero así como incrementan en personal se requiere un aumento de infraestructura. También quieren ser reconocidos a nivel nacional como la consultora número uno. No quieren la internacionalización porque están aliados a una cadena extranjera.

4.6. ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE SALIDAS ANUALES

Tabla 62: Análisis de Rotación de Salidas de Personal Anual

AÑOS	ENTRADAS	ANTIGUO	SALIDAS	COLABORADORES ACTUALES	ÍNDICE ROTACIÓN SALIDAS
AÑO 2007	7,00	-	-	7,00	0%
AÑO 2008	17,00	7,00	8,00	16,00	50,00%
AÑO 2009	9,00	16,00	5,00	20,00	25,00%
AÑO 2010	11,00	20,00	6,00	25,00	24,00%
AÑO 2011	24,00	25,00	13,00	36,00	36,11%
AÑO 2012	11,00	36,00	10,00	37,00	27,03%
AÑO 2013	21,00	37,00	26,00	32,00	81,25%
AÑO 2014	25,00	32,00	15,00	42,00	36,71%
AÑO 2015	19,00	42,00	13,00	48,00	27,08%
				PROMEDIO	38,25%

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

FIDESBURÓ Cía. Ltda., con un aproximado de 10 años en el mercado cuenta con un índice de rotación promedio de 38,25%. En el 2007 inició con 7 colaboradores (incluidos los socios), estableciendo en los primeros cinco años de constitución una rotación inferior al 50%. Luego de los años de adaptación al mercado la consultora tributaria comienza el 2011 con 25 colaboradores, de los cuales 13 colaboradores se desvinculan de la firma dando ingreso para 24 nuevas plazas de trabajo, representando un promedio de salidas del 36,11%. El 2013 fue el año con un mayor índice de rotación de 81,25%, porque la compañía realizó una reestructuración en todos los departamentos. En el último año 2015, tiene un índice del 27.08%.

4.7. ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE SALIDAS AÑO 2015

Tabla 63: Análisis de Rotación del Personal Salidas Año 2015

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COLABORADORES	42	42	45	45	44	44	44	43	44	46	46	49
SALIDAS	0	0	1	1	1	0	4	0	2	1	2	1
INDICE DE ROTACIÓN	0%	0%	2,22%	2,22%	2,27%	0%	9,09%	0%	4,55%	2,17%	4,35%	2,04%
ENTRADAS	0	3	1	0	1	0	3	1	4	1	5	0
COLABORADORES ACTUALES	42	45	45	44	44	44	43	44	46	46	49	48

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.
Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

En el 2015 FIDESBURÓ Cía. Ltda., tuvo un índice anual de rotación del 27,08%. En el cuadro superior se muestran los índices de rotación mensual, siendo el mes de julio el más alto con 9,09%. Presidido por el mes de septiembre y noviembre con 4,55% y 4,35% como frecuencia de rotación. En el año, la compañía tuvo en total 13 salidas, de las cuales 12 fueron del departamento de impuestos, confirmando lo dicho por uno de los directivos, que aquella área es la generadora de alta rotación, porque los colaboradores no se acoplan a las asignaciones y metodología de la empresa. La salida restante se dio en el departamento de precios y transferencias mostrado en la Tabla 64:

Tabla 64: Salidas por Departamento Año 2015

AÑO 2015		
DEPARTAMENTO	SALIDAS	IMPACTO
PRECIOS Y TRANSFERENCIAS	1	8%
PATROCINIO	-	0%
CONTABLE	-	0%
IMPUESTOS	12	92%
FINANCIERO	-	0%
CONSULTORÍA	-	0%
ADMINISTRATIVO	-	0%
TOTAL	13,00	100%

Fuente: Empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda.
Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

4.8. ÍNDICE DE ROTACIÓN ANUAL EN RELACIÓN A LA FUERZA DE PERSONAL

Tabla 65: Índice de Rotación Anual en relación a la Fuerza de Personal

AÑOS	ENTRADAS	ANTIGUO	SALIDAS	COLABORADORES ACTUALES	ÍNDICE ROTACIÓN PERSONAL
AÑO 2007	7,00	-	-	7,00	0%
AÑO 2008	17,00	7,00	8,00	16,00	39,13%
AÑO 2009	9,00	16,00	5,00	20,00	11,11%
AÑO 2010	11,00	20,00	6,00	25,00	11,11%
AÑO 2011	24,00	25,00	13,00	36,00	18,03%
AÑO 2012	11,00	36,00	10,00	37,00	1,36%
AÑO 2013	21,00	37,00	26,00	32,00	-7,24%
AÑO 2014	25,00	32,00	15,00	42,00	13,51%
AÑO 2015	19,00	42,00	13,00	48,00	6,67%
				PROMEDIO	38,25%

Fuente: Empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda.
Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

En FIDESBURÓ Cía. Ltda., la rotación de entradas y salidas del personal ha sido variable a lo largo de 9 años de introducción en el mercado. El índice de rotación mostrado en el cuadro muestra la fuerza de personal que necesita la compañía en relación a la que posee actualmente. Específicamente en el año 2015 la fórmula es la siguiente:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{\frac{19 - 13}{2} \times 100}{\frac{42 + 48}{2}}$$

$$\text{índice de rotación de personal} = 6,67\%$$

El índice considera el total de personal entrante y el número de salidas en relación al volumen total de personal en la organización. El resultado demuestra que en la actualidad, tiene 93.33% de fuerza de personal que soporta la carga operativa y clientes, por lo cual el 6.67% mostrado necesita la compañía para optimizar el 100% el personal en la organización.

4.9. RELACIÓN CLIENTES/COLABORADORES DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

Tabla 66: Número de Colaboradores y Cantidad de Clientes

AÑOS	NUMERO DE COLABORADORES	CANTIDAD DE CLIENTES
2007	7	21
2008	16	39
2009	20	58
2010	25	70
2011	36	82
2012	37	87
2013	32	100
2014	42	115
2015	48	175

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.
Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

FIDESBURÓ Cía. Ltda., a lo largo del tiempo ha ganado mayor aceptación en el mercado, por ende su cartera de clientes incrementa cada año y a su vez tiene que aumentar el personal que aceleren los procesos de cada cliente. En el año 2007 contaban con 7 colaboradores y un total de 21 clientes. Para el año 2010 con 25 empleados a su disposición, la compañía cuadruplicó el número de clientes llegando a tener 70 en totalidad.

A partir del 2013 llego al centenario de clientes con 32 colaboradores, para el 2014 aumento a 42 colaboradores más pero no varió en gran medida la cantidad de clientes, solo aumentaron 15. Pero en el 2015 aumentó en gran medida los clientes, llegando a los 175 y contando con 48 trabajadores.

Tabla 67: Número de colaboradores y clientes por departamento

AÑO 2015		
DEPARTAMENTO	NUMERO DE COLABORADORES	CANTIDAD DE CLIENTES
Socios	3	0
Contable	2	0
Financiero	2	0
Administrativo	3	0
Patrocinio	2	0
Precios de Transferencia	2	10
Consultoría	7	65
Impuestos	27	100
TOTAL	48	175

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.
Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

En la Tabla 67 se muestra la relación que la empresa tiene con la cantidad de clientes y el número de trabajadores por departamento en el año 2015. Los socios además de revisar, supervisar y analizar el trabajo de cada área específica de la consultora, son los encargados de captar nuevos clientes. El departamento contable, financiero y administrativo son los encargados de temas internos de la compañía, ya sea cobranzas y facturación, mensajería,

etc. El área de patrocinio da soporte a las demás áreas, por lo que no cuenta con un número de clientes fijos.

El departamento de Precios de transferencia es uno de los nuevos servicios que posee la firma tributaria para sus clientes y recién está consiguiendo una posición en el mercado por eso solo hay 2 trabajadores y un bajo número de clientes. Consultoría trabaja casos de una forma más analítica, y con clientes más puntuales, a diferencia del área de impuestos la cual está conformada de 27 colaboradores y un total de 100 clientes aproximadamente.

Tabla 68: Cargos en el departamento de Impuestos

DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS	
CARGOS	NUMERO DE COLABORADORES
Gerente de Impuestos	1
Senior A	4
Semi-Seniors	4
Asistentes A	2
Asistentes B	4
Asistentes C	12
TOTAL	27

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.
Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

En la Tabla 68 se detallan la cantidad de colaboradores que existen actualmente en el área de impuestos según el cargo que posee cada uno. Cabe mencionar que la cantidad de trabajadores no se relaciona directamente con la cantidad de clientes, porque los asistentes se encargan de realizar la parte operativa y la parte analítica de los procesos; y la carga operativa a su vez dependerá del nivel en el que se encuentre el asistente, es decir la carga operativa para un asistente B, va hacer mucho menor a la de un asistente C. y la carga operativa de un Asistente A es nula, porque

trata temas más analíticos. Los encargados (Seniors y Semi-Seniors) forman grupos de trabajo liderados por ellos para tratar diferentes temas con los otros niveles de la cadena, por lo tanto los 100 clientes se relacionan con los 8 encargados que posee la consultora, dando como resultado 13 clientes aproximadamente por encargado.

4.10. SALARIOS DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

Tabla 69: Salario de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

CARGO	Salario Mensual FIDESBURÓ	Alimentación/ Transporte(Gasolina)	Porcentaje
Socios	5.000,00	-	29,76%
Gerentes	3.000,00	-	17,86%
Supervisor	2.000,00	-	11,90%
Contador	800,00	-	4,76%
Senior A	2.000,00	-	11,90%
Semisenior	900,00	-	5,36%
Asistentes A	600,00	100,00	4,17%
Asistentes B	460,00	70,00	3,15%
Asistentes C	373,65	40,00	2,46%
Asistente Contable	460,00	70,00	3,15%
Asistente Administrativa	460,00	70,00	3,15%
Mensajeros	373,65	40,00	2,46%
Recepcionista	373,65	40,00	2,46%
TOTAL	16.800,95	430,00	100%

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

Según los directivos, los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., son bien remunerados. Los socios, gerentes, supervisores y Senior A reciben salarios por encima de los USD 2.000,00. El problema se crea en los niveles inferiores del organigrama, los asistentes A, B, C con salario de USD 600,00; USD 460; y USD 373.65 respectivamente son los que no se sienten conformes, debido a la carga operativa que llevan a diario, especialmente los asistentes C.

Sin embargo, los directivos compensan con bonificaciones no monetarias, a los colaboradores que reciben capacitaciones semestrales para actualizarlos y especializarlos en temas relacionados al giro del negocio, reciben un valor por alimentación y transporte, además los asistentes hacen carrera permitiéndoles crecer en la compañía.

4.11. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL CLIMA LABORAL DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

Percepción de los Directivos

- En general, el clima laboral de FIDESBURÓ Cía. Ltda., está próximo a lograr un estado óptimo de acuerdo a los hallazgos encontrados en las encuestas y entrevistas. Los directivos fomentan el desarrollo profesional de los colaboradores mediante capacitaciones que actualizan los conocimientos en temas afines; consideran que el área de trabajo cuenta con las herramientas acorde a las actividades con el debido mantenimiento; la comunicación es primordial estableciendo una relación cercana con los colaboradores promoviendo valores como el respeto y cordialidad.
- Adicionalmente, los directivos mencionan que FIDESBURÓ Cía. Ltda., no tiene una alta rotación de colaboradores, pero es el área de impuestos (especialmente asistentes) que tiene la más alta rotación de la organización. Los directivos opinan que los colaboradores desisten de continuar porque no se alinean totalmente a los propósitos y filosofía de la consultora o en muchas ocasiones obtienen propuestas con un salario mayor. La rotación de colaboradores es baja en general, el año 2015 tuvo una rotación del 27.8% siendo el área de impuestos la más elevada contando con un total de 12 salidas.
- Cabe mencionar que la cantidad de colaboradores no se relaciona directamente con la cantidad de clientes, porque los asistentes se encargan de realizar la parte operativa y la parte analítica de los procesos; y la carga operativa a su vez dependerá del nivel en el que se

encuentre el asistente, es decir la carga operativa para un asistente B, va hacer mucho menor a la de un asistente C. y la carga operativa de un Asistente A es nula, porque trata temas más analíticos. Pero en los Asistentes C, si manejan una excesiva información física, requiriendo un 6.67% adicional de asistentes para equipar la carga operativa.

- En relación a las remuneraciones, los directivos consideran que el salario que manejan es el más alto del mercado y que los colaboradores al ir haciendo carrera en la empresa su remuneración crecerá considerablemente, adicionalmente se capacita a los empleados cada tres meses y se les otorga un valor mensual por alimentación y transporte.
- Los directivos señalan al respecto que los colaboradores realizan sus trabajos bajo responsabilidad, es decir que deben de culminar las asignaciones en el tiempo que les tome, por ende la empresa le brinda la infraestructura y condiciones, sin acreditar horas extras. Excepto al personal de administrativo y gerentes que si reciben el pago de horas extras.

Percepción de los Colaboradores

- La mayoría de colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., se sienten comprometidos con la organización, a gustos con el ambiente de trabajo; consideran que forman parte fundamental de la firma tributaria; que existe proyección a futuro; cuentan con flexibilidad de tiempo por imprevistos y facilidades para almorzar; disponen de materiales adecuados para realizar el trabajo eficientemente; están motivados y respaldados por los altos mandos; y las remuneraciones las reciben a tiempo.
- Sin embargo, la consultora tributaria tiene que optimizar ciertos puntos relacionados al clima laboral, según las encuestas, el 50% de los colaboradores consideran que parcialmente toman en cuenta la opinión que brindan; el 25% conoce parcialmente la misión, visión y valores de la empresa y de igual forma el 33% está parcialmente comprometido con dichos pilares.

- Otro problema se relaciona con el lugar de trabajo, el 55% de los encuestados considera que no está totalmente ordenado para trabajar cómodamente, más del 15% está parcialmente conforme. Por consiguiente, el 43% piensa que individualmente los puestos de trabajos no están limpios, el 15% de los trabajadores está parcializado. También el archivador no se encuentra en buen estado ni limpio, resaltado tanto por los directivos y el 50% de los colaboradores.
- Respecto al volumen de información, el 47% de los encuestados considera que parcialmente el personal se relaciona con el volumen de información, el 28% no está de acuerdo con la cantidad de trabajo; así mismo el 38% no está conforme con las asignaciones de cada colaborador y el 42% está parcialmente de acuerdo; el 65% se siente presionado con el tiempo de entrega del trabajo y el 28% siente alta presión.
- Relacionado a las jornadas laborales y compensaciones, para el 47% de los colaboradores el extender las jornadas laborales afectan en los estudios o tiempo dedicado a la familia, y al 33% les afecta parcialmente. Debido a ello, el 40% de los encuestados considera que su salario no compensa las actividades realizadas y el 33% está parcialmente de acuerdo.
- El 55% de los colaboradores no reciben bonificaciones por horas extras, y el 25% considera que parcialmente, pero si les brindan beneficios voluntarios como viajes, fiestas, bonificaciones extras, entre otros aprobados en un 70%. Por ello, el 68% del personal creen que la empresa se rige bajo la norma vigente y la política de la organización.
- Sobre los compañeros de labores, el 38% del personal hace énfasis en que son desordenados que no cuidan su aseo personal y puesto de trabajo, el 45% está parcializado; adicionalmente el 35% establece que parcialmente practican buenas costumbres y el 38% concuerdan que no lo hacen.

- Como ideas para la mejora, el personal, considera una mejor distribución de las asignaciones, reducir la jornada laboral, mejorar los beneficios a los colaboradores, reunirse constantemente con el equipo de trabajo, establecer remuneraciones por metas cumplidas e incorporar mayor personal para reducir las asignaciones. Adicionalmente, como oportunidades de negocio quieren que la empresa se fortalezca en los existentes, expandirse a otras ciudades, iniciar en la auditoría financiera y manejar temas tributarios para personas naturales. Pero los directivos señalan que FIDESBURÓ Cía. Ltda., no pueden ejercer la auditoría financiera porque al pertenecer en la red de Kreston Internacional, son los encargados de manejar la asesoría tributaria en el país, adicionalmente en el mercado coexiste otra firma que incurre en la auditoría financiera y también pertenece a Kreston Internacional.

CAPÍTULO 5

5. PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

El diseño del plan de mejora para FIDESBURÓ Cía. Ltda., constituye la principal pretensión de la investigación, se centra en estrategias que se fortalecen con la implicación directa de los integrantes para el desarrollo de la organización. La etapa de exploración ayudó esencialmente a esclarecer los problemas suscitados en la consultora tributaria. Luego de examinar la percepción que los colaboradores y directivos tienen acerca del clima laboral de FIDESBURÓ Cía. Ltda., determinando pequeñas falencias que deben optimizarse, se realiza un plan de mejora que beneficiará el ambiente interno, ampliando el bienestar de los integrantes, reduciendo costos futuros e incrementando la productividad de la organización.

La propuesta de mejora se compone de estrategias estructuradas para solucionar los problemas encontrados relacionados al puesto de trabajo de los colaboradores, el volumen de información que manejan, la extensión de jornadas laborales, la remuneración, las buenas costumbres y la rotación elevada en el área de impuestos. Adicionalmente, se tomarán en cuenta las ideas planteadas que los colaboradores y directivos brindaron al responder las encuestas y entrevistas respectivamente.

5.1. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

El plan de mejora conlleva realizar estrategias que involucran a los colaboradores de todos los departamentos de la organización, permite establecer plazos de acción, determina quienes se encargarán del cumplimiento y la ejecución de las actividades diseñadas.

A través de la propuesta, se espera que FIDESBURÓ Cía. Ltda., establezca un control, planificación y ejecución de las actividades en un ambiente idóneo para que los participantes realicen las tareas como corresponden sin que afecte su rendimiento en la organización, siendo los colaboradores con su predisposición los encargados de mejorar el ambiente interno. La Tabla 70 detalla las variables y soluciones para llevar a cabo el plan, determinando los problemas a resolver del clima laboral de la organización.

Tabla 70: Soluciones para los problemas presentados

CLASIFICACIÓN	SOLUCIONES	DESEMBOLSO
Lineamientos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades guiadas por Seniors y Semiseniors con el objetivo de alinear a los colaboradores a las políticas, visión, misión y valores de la firma. 	Gasto Operativo
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de reuniones para dar seguimiento a las asignaciones liderados por los encargados con su grupo de trabajo. 	No Incide
Puestos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización y limpieza de los puestos de trabajo mediante el método de gestión de las 5S. (Capacitación) 	Gasto Operativo
Bodega de Archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el estado actual del archivador y establecer procesos sobre el mantenimiento mediante las 5S. 	Gasto Operativo
Jornadas Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de manuales de procedimientos para sistematizar las actividades de la organización. 	Gasto Operativo

Volumen de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda y gestión de actividades por parte de los colaboradores • Contratación de personal para optimizar la fuerza de colaboradores. • Compra de equipos. 	<p>No incide</p> <p>Gasto Operativo</p> <p>Inversión</p>
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reuniones con los encargados para que se seleccione en consenso al mejor trabajador del mes. • Remuneraciones a través de metas cumplidas como reconocimiento. 	<p>Gasto Operativo</p> <p>Gasto Operativo</p>
Rotación de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar las reuniones semestrales entre directivos y todos los colaboradores para saber cómo se sienten, que esperan y que consideran que se puede mejorar. 	<p>Gasto Operativo</p>

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

5.2. PROPUESTA DE MEJORA POR CLASIFICACIÓN

5.2.1. LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA

Objetivo

Lograr la comprensión, adaptación y compromiso de los colaboradores, con la política, misión, visión y valores de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Propuesta

Los colaboradores de cualquier organización pequeña, mediana o grande, deben conocer a plenitud las políticas y lineamientos de la misma. Por ello, la mejora para FIDESBURÓ Cía. Ltda., será realizar dos días de integración cada 6 meses. Los encargados de la actividad hablarán sobre las políticas generales, posteriormente distribuirán a los colaboradores (dependiendo de

la dinámica) en varios grupos, para que participen elaborando la misión, visión y valores de una manera amena, con la finalidad de exponerlos de acuerdo a la apreciación de cada grupo y determinar qué grupo se asemeja a los lineamientos originales de la empresa.

Responsables

Los encargados de la actividad serán los Senior y Semiseniors de cada departamento según el organigrama.

Desembolso

El desembolso de la actividad es un gasto operativo porque se utilizarán las diferentes instalaciones de la oficina para realizar esta actividad, se utilizarán materiales y se brindará un break en los días de integración (piqueo y bebidas) por USD. 250.00 anuales.

5.2.2.COMUNICACIÓN

Uno de los principales problemas que atraviesa FIDESBURÓ Cía. Ltda., es la comunicación, porque la mayoría de los colaboradores sienten que su opinión es parcialmente escuchada. Sienten que no cuentan con mucha participación en las decisiones finales de la empresa.

Objetivo

Mejorar la comunicación entre los supervisores y los colaboradores para optimizar el desempeño de los mismos y su participación activa en FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Propuesta

Se elaborará un cronograma de reuniones para dar seguimiento a las asignaciones, los resultados del mes, opiniones del staff y planteamiento nuevos objetivos. A continuación el cronograma de actividades.

Tabla 71: Reuniones mensuales entre colaboradores y supervisores

REUNIONES CON EL GRUPO DE TRABAJO	
FECHA	ACTIVIDADES
Fin de cada mes	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de los resultados por parte de los encargados.• Seguimiento de las asignaciones de cada colaborador.• Informe de las mejoras propuestas por los encargados.• Sugerencias de los colaboradores (staff).• Establecer nuevos objetivos para el siguiente periodo.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Adicional a las reuniones y en busca de motivar a los colaboradores a realizar un buen trabajo, se busca que los Seniors feliciten a través de un correo interno el desempeño y esfuerzo del trabajador como un reconocimiento por meta cumplida, y la empresa no incurrirá en inversión o gastos operativos.

Responsables

Los Seniors y Supervisores de cada departamento

Desembolso

La empresa no desembolsará ningún tipo de inversión o gasto para esta propuesta.

5.2.3. PUESTOS DE TRABAJO

Los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., manifestaron a través de las encuestas que el desorden y descuido de los puestos de trabajo es recurrente en la oficina. Cada unidad de trabajo presenta elementos innecesarios que generan malestar e incomodidad para realizar de forma

eficaz las actividades laborales, que incide en retrasar el tiempo y la pérdida de información importante.

Objetivo

Optimizar mediante el orden y limpieza de los puestos de trabajo de cada colaborador de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Propuesta

Es fundamental mejorar el estado actual de los puestos de trabajo, para que no se presenten los problemas mencionados anteriormente, mejorando el bienestar, calidad y productividad de los colaboradores. Para lograrlo, se propone implementar una metodología de orden y limpieza denominada las 5S. El método contiene cinco estrategias que mantiene en perfectas condiciones el área de trabajo.

Aplicación del Método de las 5S

El método de las 5S es una actividad de trabajo para las empresas y oficinas, que implica realizar acciones de orden/limpieza descubriendo los problemas en la unidad de trabajo. Al ser sencillo, permite que los colaboradores participen individual o grupalmente en la implementación del método, mejorando el clima laboral, la seguridad y productividad (Reyes, 2005, pág. 174).

Según Rey (2005) indica que: “las 5S representan cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la dirección de conseguir una fábrica limpia y ordenada” (pág. 17). A continuación se presentan los cinco principios:

Gráfico 71: Principios del Método de las 5S



Fuente: Libro “Las 5S; Orden y limpieza en el puesto de trabajo” por Francisco Rey. Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Para que la empresa pueda aplicarlo, se propone una tabla estableciendo cuatro etapas para cada proceso: 1) limpieza inicial, 2) optimización, 3) formalización y 4) continuidad. Con ello, se inicia y culmina cada principio para ordenar individualmente los puestos de trabajos por cada colaborador (Reyes, 2005). A continuación la tabla de procesos:

Tabla 72: Etapas del Método de las 5S

	Limpieza inicial	Optimización	Formalización	Continuidad
Organización y Selección	Separar lo que sirve de lo que no sirve.	Clasificar lo que sirve.	Implantar normas de orden en el puesto.	Estabilizar y mantener lo alcanzado en las etapas anteriores.
Orden	Tirar lo que no sirve.	Definir la manera de dar un orden a los objetos.	Colocar a la vista las normas así definidas.	Practicar la mejora.

Limpieza	Limpiar las instalaciones, máquinas, equipos.	Identificar focos de suciedad y localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución.	Buscar las causas de suciedad y poner remedio para evitarlas	Cuidar el nivel de referencia alcanzado.
Mantener la Limpieza	Eliminar todo lo que no se ve higiénico.	Determinar las zonas sucias.	Implantar y aplicar las gamas de limpieza.	Evaluar.
Disciplina	Acostumbrarse a aplicar las 5S en el seno del puesto de trabajo y respetar los procedimientos en vigor en el lugar de trabajo.			Hacia la oficina ideal.

Fuente: Libro "Las 5S; Orden y limpieza en el puesto de trabajo" por Francisco Rey. Pág. 22
 Elaborado por: Francisco Rey.

El proceso de las 5S no es una metodología compleja para su obtención, sin embargo es necesario que los colaboradores de la empresa estén sincronizados y apliquen el proyecto en conjunto.

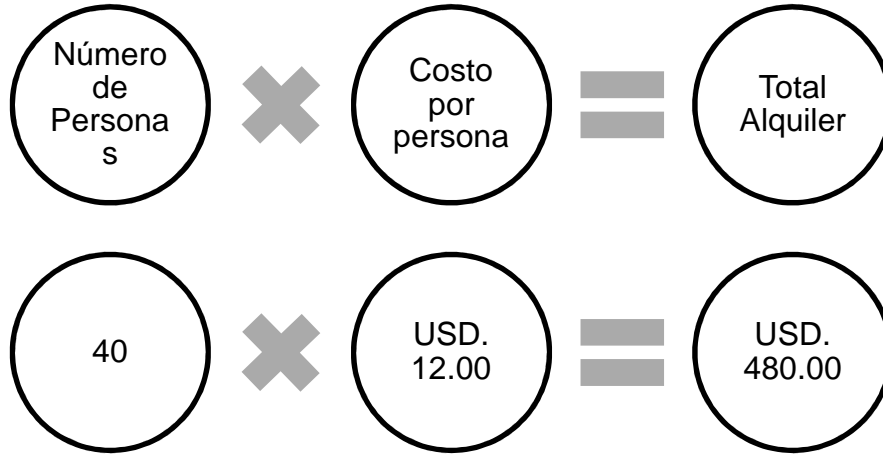
Responsables

Se recomienda invertir en una capacitación con personal que conozca sobre el método de las 5S brindándole una inducción que acelere el entendimiento de los colaboradores permitiendo una ejecución más ordenada y eficaz. La charla será dictada por el Ing. Carlos Tuñón durante 5 horas a todos los colaboradores (40 en total) en el Enterprise, salón que se encuentra en el "Empresarial 1" ubicado en el Parque Empresarial Colón, donde acostumbra el personal de FIDESBURÓ Cía. Ltda., recibir sus capacitaciones. Luego de la charla, cada colaborador será responsable de cada uno de sus puestos, llevando un control a diario del mismo.

Desembolso

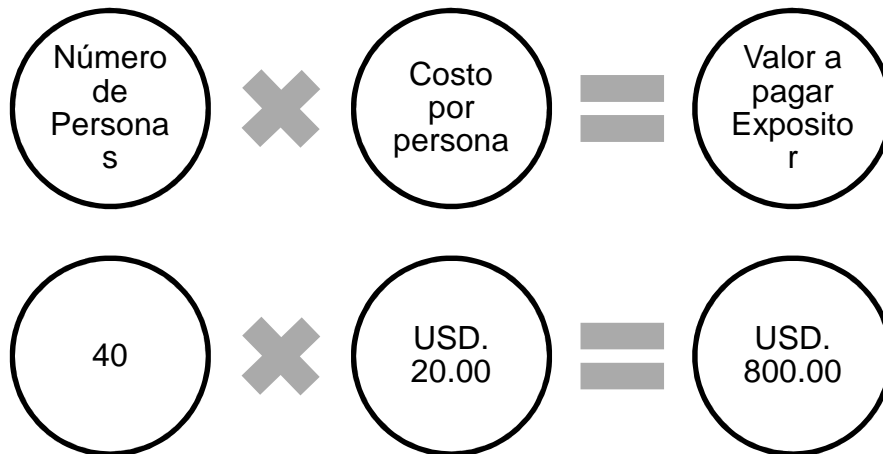
El desembolso de la empresa se detalla a continuación:

Gráfico 72: Costo del Alquiler de Local



Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Gráfico 73: Coto de la capacitación



Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Tabla 73: Gasto por Capacitación

GASTO CAPACITACIÓN	
ALQUILER OFICINA	USD. 480.00
PERSONAL EXPOSITOR 5S	USD. 800.00
GASTO TOTAL	USD. 1,280.00

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

5.2.4. BODEGA DE ARCHIVO

En el área de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., se encuentra ubicado el archivador (pequeña bodega) donde se presenta el mayor volumen de información por la cantidad de papeles y cartones utilizados diariamente. Por esta razón el archivador dejó de ser un lugar totalmente ordenado y organizado que resulta incómodo para la búsqueda de información de los colaboradores (**Ver Anexo 9**).

Objetivo

Mejorar el estado actual de la bodega de archivo en FIDESBURÓ Cía. Ltda., que facilite la búsqueda rápida de documentación e información.

Propuesta

La propuesta para optimizar el archivador es utilizar el método de las 5S elaborado anteriormente realizando el proceso de orden/limpieza. Pero diferente a los puestos de trabajo que será ejecutado individualmente, la preparación será de forma grupal liderado por la Gerente de Impuestos, quien dividirá grupos de trabajo que se encarguen de organizar lo que sirve, y desechar papeles, cartones que no se utilizarán más, inspeccionando el lugar y realizando mantenimiento mensualmente.

Para llevar un orden, los papeles que se encuentran pendiente de entrega se deberán acomodar alfabéticamente, como trámites y carpetas de temas que ya están cerrados; de esta forma será más fácil poder localizar la información que se está utilizando y será necesario que cada colaborador al dejar de utilizar la información que se obtiene del archivador la vuelvan a dejar en el mismo lugar, para evitar confusión o pérdida de información. Adicionalmente, se estandarizará por colores las diferentes folders⁵⁰ y cartones para identificar según colores la cartera de clientes que posee la consultora tributaria de la forma que se detallada a continuación:

⁵⁰ **Folder:** Utensilio para guardar o transportar papeles que consiste en una lámina de cartón o plástico doblada por la mitad y generalmente con goma para mantenerla plegada.

Tabla 74: Identificación de Clientes por colores

CLIENTE	COLOR
Cliente 1	Azul
Cliente 2	Verde
Cliente 3	Rojo
Cliente 4	Amarillo
Cliente 5	Naranja
Cliente 6	Morado
Cliente 7	Café

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

El diseño de la Tabla 74 es solo para fines de la investigación y realización de la propuesta, porque FIDESBURÓ Cía. Ltda., pretende dejar en confidencialidad la cartera de clientes que tiene a disposición. En resumen, cada cliente tendrá un color asignado que los representará, al ser ejecutada esta propuesta se colocará la lista en la entrada de la bodega de archivo. La pretensión de esta propuesta es estandarizar los clientes por colores y se indica que de la totalidad de clientes que maneja el área de impuestos, solo una parte conlleva la utilización de folders o cartones dependiendo del trámite que se realice. (Devolución de IVA, Pago en Exceso, Pago Indebido.)

Responsables

La Gerente del departamento de Impuestos con mantenimiento semestral.

Desembolso

Los gastos en los que incurre esta propuesta se estiman alrededor de USD. 120.00 anuales, que incluyen las impresiones del listado, la compra de material didáctico como cartulina, y piqueo para media mañana.

5.2.5. JORNADAS LABORALES

Los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., determinaron que en ocasiones deben extender las jornadas laborales a causa de la cantidad de información que manejan por cliente, disminuyendo el tiempo dedicado a los

estudios y familia. Por otra parte, los directivos indicaron que las firmas de asesoría y consultoría tienen la filosofía de trabajar bajo cumplimiento de tareas, por ende la asignación tiene que concluirse en un plazo determinado aunque se tenga que incurrir más de 8 horas diarias para culminarlo. Además, consideran que el personal que recién ingresa le toma más tiempo acoplarse al ritmo de trabajo, a diferencia de un colaborador que ya posee la experiencia para realizar las tareas operativas.

Objetivo

Reducir las jornadas laborales de los colaboradores actuales y futuros en FIDESBURÓ Cía. Ltda., mediante la implementación de manuales de procedimiento.

Propuesta

Se propone como alternativa de mejora aplicar manuales de procedimientos que sistematicen las actividades de los colaboradores actuales y futuros. Para método de estudio del trabajo de investigación se presentarán dos manuales como solución a la problemática que se detallan a continuación:

Devolución de Crédito Tributario por el IVA a Exportador

El proceso se inicia cuando el cliente realizó compras y utilizó servicios gravados con la tarifa de Impuesto al Valor Agregado⁵¹ (IVA) 12%. Por ende, el cliente puede identificar el crédito tributario según el casillero 564 (Crédito Tributario aplicable en este periodo de acuerdo al factor de proporcionalidad o a su contabilidad) del formulario 104 perteneciente a la Declaración del Impuesto al Valor Agregado.

⁵¹ **Impuesto al Valor Agregado:** Este impuesto grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial, y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen dos tarifas 12% y tarifa 0%.

El Art. 57 de la Ley de Régimen Tributario Interno, en concordancia con el Art. 72 *ibídem*⁵² prevén que los exportadores pueden solicitar la devolución del IVA pagado y retenido en la importación o adquisición local de bienes, materias primas, insumos, activos fijos y servicios empleados en la elaboración y/o comercialización de los bienes que exporten (**Ver Anexo 10**)

FIDESBURÓ Cía. Ltda., como asesor tributario debe recopilar toda la información necesaria que sustente la recuperación del IVA, como se detalla a continuación:

En relación a las compras que el cliente realiza a sus proveedores se debe presentar:

- Copia de los comprobantes de ventas (Factura);
- Por aquellas facturas que pasen por la bancarización se deberá adjuntar la copia del comprobante de retención, impresión del registro contable (asiento de diario), mediante el cual, la Administración Tributaria podrá verificar el registro contable de la factura, documento interno de la compañía (reporte de acreedor), en el cual se puede observar los valores a ser cancelados al proveedor; copia del Cheque, transferencia bancaria y estado de cuenta.

En relación a las exportaciones que el cliente realiza se deberá adjuntar:

- La Declaración Aduanera de Exportación⁵³ (DAE),
- Copia de los Comprobantes de Venta (Facturas),
- El conocimiento de embarque.

⁵² **Ibídem:** Es una palabra del latín que se puede traducir al español como “en el mismo lugar” o “allí mismo”. También suele usarse según su abreviatura: *ibíd.*

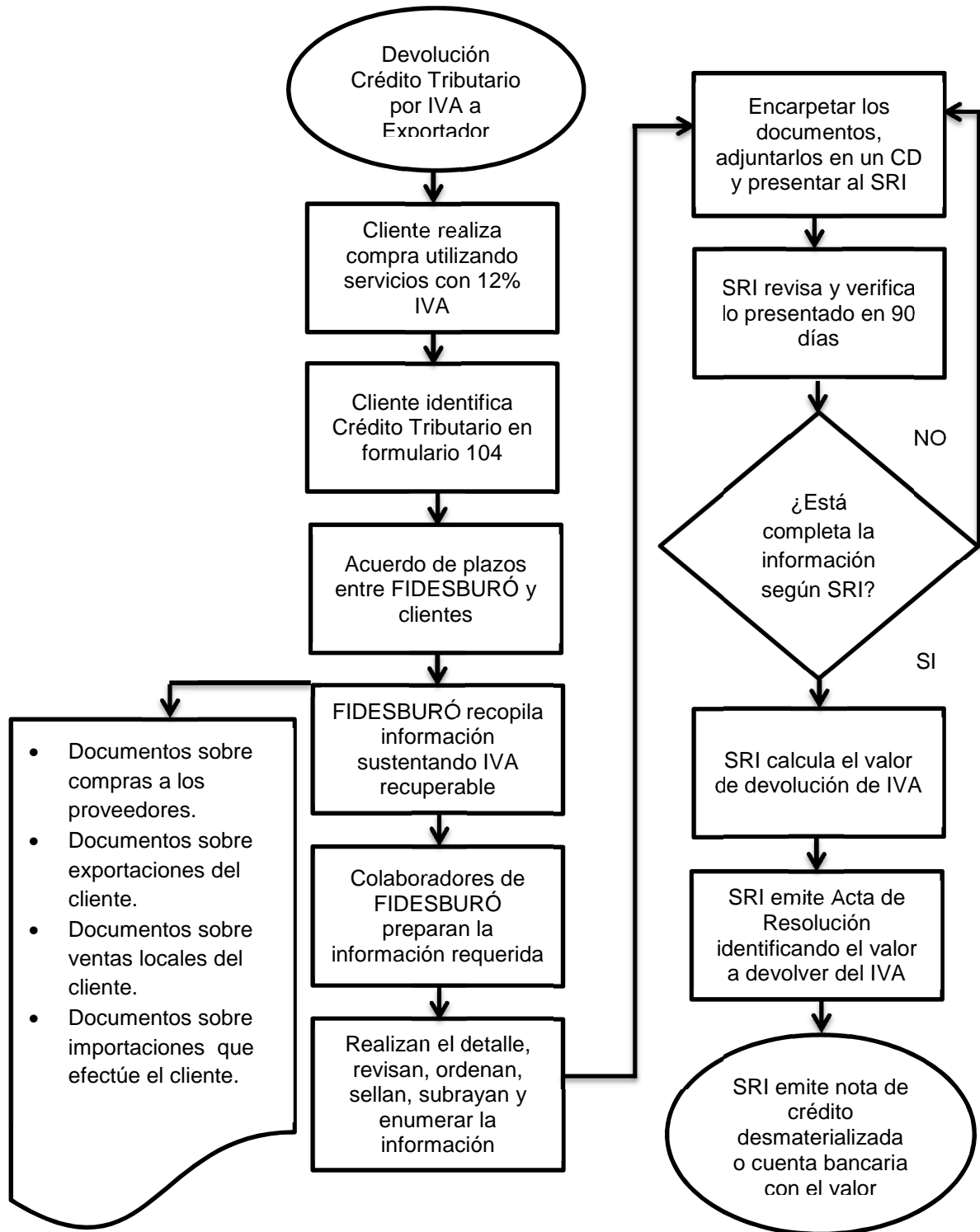
⁵³ **Declaración Aduanera de Exportación (DAE):** Es un formulario en el que se registrarán las exportaciones que cualquier persona natural o jurídica desee realizar.

En relación a las ventas locales que el cliente emite se deberá entregar la copia de aquellos comprobantes de venta autorizados por el Servicio de Rentas Internas. Finalmente por las Importaciones que efectuó se entregará:

- La Declaración Aduanera de Importación (DAI),
- La Factura Comercial,
- La liquidación de la Importación,
- El conocimiento de embarque,
- La captura de pantalla en el que se podrán verificar los impuestos arancelarios liquidados.

Una vez que el cliente entrega toda la documentación mencionada, los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., deberán realizar el detalle, revisar, ordenar, sellar, subrayar y enumerar la información para que esté lista para la entrega. Esta revisión dependerá de los acuerdos que existan entre la consultora tributaria y sus clientes para definir fechas y plazos de entrega. Luego el Servicio de Rentas Internas conforme un plazo de 90 días deberá revisar y verificar toda la documentación, realizar el cálculo sobre el cual se está reclamando la devolución del IVA, si están de acuerdo, entonces Rentas emite un Acta de Resolución indicando que efectivamente se procede a la devolución de IVA a través de una nota de crédito desmaterializada o por cuenta bancaria.

Diagrama de Flujo de Devolución de Crédito Tributario por el IVA a Exportador



Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Devolución de Crédito Tributario Generado por el Impuesto a la Salida de Divisas

El proceso se inicia cuando el cliente tiene un crédito tributario⁵⁴ acumulado por el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD)⁵⁵. Se genera cuando el cliente realiza compras en otro país, normalmente se cobra el 5% por cada monto que el cliente esté desembolsando.

Se debe validar que la partida arancelaria que detalla la Declaración Aduanera de Importación (DAI)⁵⁶ efectivamente origine derecho a crédito tributario, revisando que el valor emitido por el Comité de Comercio Exterior (COMEX)⁵⁷ sea igual al presentado por el cliente. Si la partida que se detalla en la DAI no coincide a la emitida por el COMEX, el IVA que canceló el cliente será considerado como IVA GASTO y no habrá derecho a devolución. Si tiene derecho a crédito, el cliente declara el impuesto a la renta (formulario 101) y compensando el valor total sobre dicho impuesto, aun así les queda un saldo a favor deben realizar un escrito dirigido a la Administración Tributaria solicitando el crédito tributario por ISD, se debe adjuntar adicional la siguiente información:

- Declaración Aduanera de Importación;
- La liquidación de la Importación;
- La factura Comercial;
- Los asientos contables donde se encuentre registrado tanto el ISD pagado, como las importaciones pagadas;

⁵⁴ **Crédito Tributario:** Se define como la diferencia entre el IVA cobrado en ventas menos el IVA pagado en compras. En aquellos casos en los que la declaración arroje saldo a favor (el IVA en compras es mayor al IVA en ventas), dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del siguiente mes.

⁵⁵ **Impuesto a la Salida de Divisas (ISD):** El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través de giro de cheques, transferencias, retiros, o pagos de cualquier naturaleza.

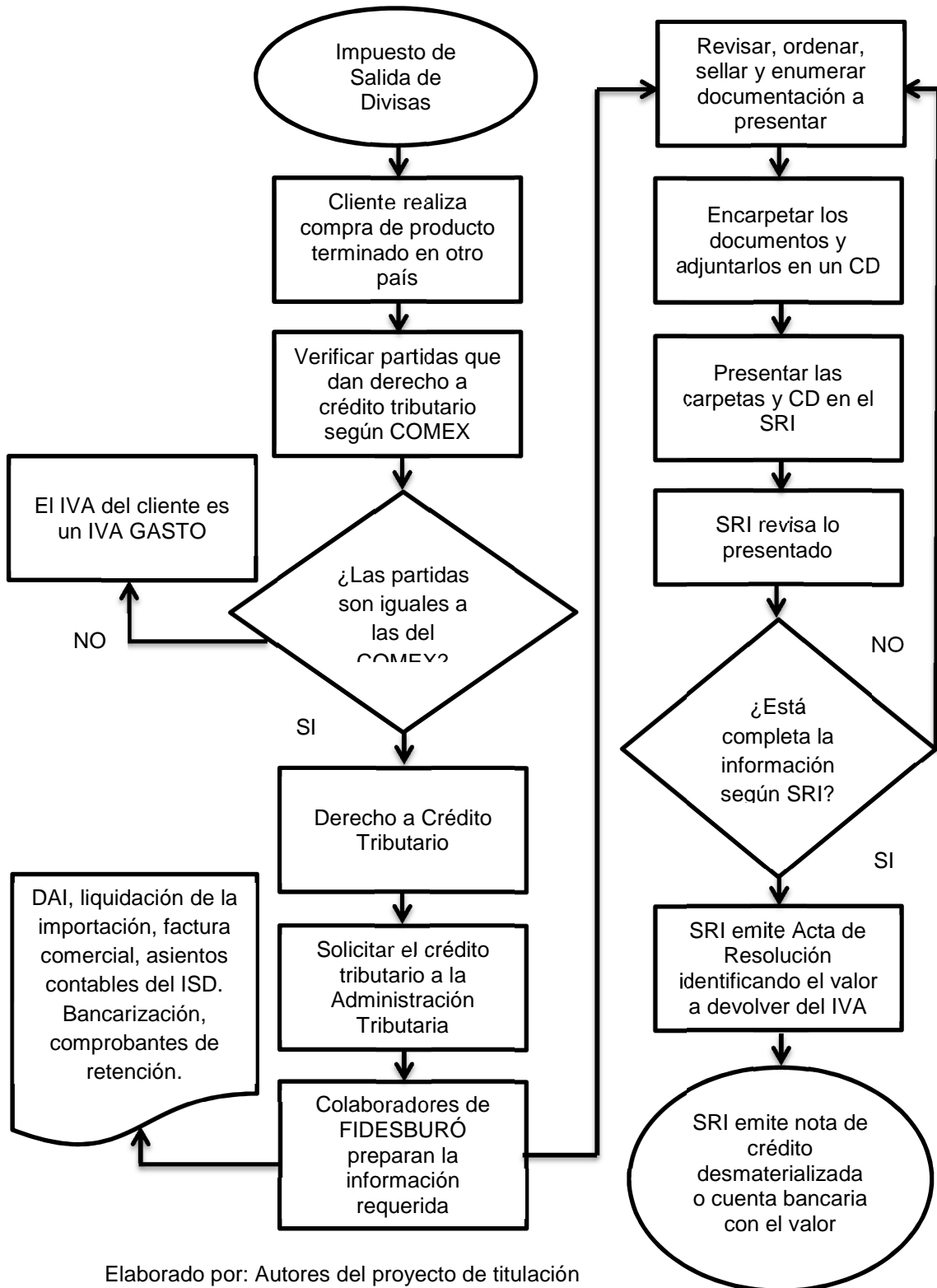
⁵⁶ **Declaración Aduanera de Importación (DAI):** Es un formulario en el que se registra información general relativa a la mercadería que está siendo objeto de importación.

⁵⁷ **Comité de Comercio Exterior (COMEX):** Es un cuerpo colegiado del sector público conformado por ocho Instituciones de la función ejecutiva que tiene a su cargo la aprobación de las políticas públicas nacionales en materia de política comercial.

- La bancarización, es decir, presentar el estado de cuenta, el Swift o transferencia bancaria, y el cheque, en el que se visualice el pago de la importación y el ISD.
- Los comprobantes de retención correspondientes al ejercicio fiscal el cual se está reclamando.

FIDESBURÓ Cía. Ltda., debe preparar toda la información necesaria que la empresa debe facilitar para sustentar el crédito tributario, tanto los detalles impresos como en CD. Los colaboradores deben revisar, ordenar, sellar, enumerar y preparar toda la documentación correspondiente a un período fiscal es decir un año, dentro de los plazos determinados por el Servicio de Rentas Internas. Una vez lista la información se la presenta en las oficinas de Rentas Internas, ellos se encargan de revisar y verificar toda la información, realizar el cálculo respectivo sobre el cual se está reclamando el crédito tributario, si están de acuerdo, entonces Rentas emite un Acta de Resolución indicando que efectivamente las partidas arancelarias si poseen crédito, entonces se procede a la devolución de ISD a través de una nota de crédito desmaterializada o por cuenta bancaria.

Diagrama de Flujo de la Devolución de Crédito Tributario Generado por el ISD



Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Observación

Los manuales presentados son ejemplos para que la empresa implemente los manuales como sistemas de procesos, es importante mencionar que el objetivo de este trabajo de investigación no es la elaboración de manuales aplicativos para la consultora tributaria, sin embargo se realizaron dos como una muestra del plan de acción a seguir para reducir las jornadas laborales extendidas.

Desembolso

Se debe imprimir, encuadernar y plastificar 8 manuales de procedimientos por un valor aproximado de USD. 40.00 cada uno, en total serán USD. 320.00. Tres manuales para los socios y cinco para las principales áreas de la compañía.

5.2.6.VOLUMEN DE INFORMACIÓN

El volumen de información que se maneja en el área de impuestos de FIDES BURÓ Cía. Ltda., diariamente es elevado, específicamente el que manejan los Asistentes B y Asistentes C.

Objetivo

Disminuir la carga operativa excesiva de los Asistentes B y C del área de impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Propuesta

Se establecen tres propuestas para equilibrar el volumen de información manejado por los asistentes. La primera es dirigida a los colaboradores, la cual consiste en identificar el total de actividades a realizar durante la semana, lo que ayuda a optimizar el tiempo invertido en las asignaciones y controla la cantidad de información a revisar. A continuación se muestra el esquema que el colaborador debe realizar:

Tabla 75: Agenda de Actividades para los Colaboradores

REDUCCIÓN DEL VOLUMEN DE INFORMACIÓN	
ACTIVIDAD	CONTENIDO
Agenda actividades	<ul style="list-style-type: none">• Lista de actividades por hacer.• Escribir las actividades.• Ordenar las actividades en relación a prioridades.
Analizar actividades	<ul style="list-style-type: none">• Actividades bajo control.• Separar actividades que no dependen de cada uno pero están inmersas en el proceso.• Asegurar las herramientas necesarias (laptop, resaltadores, carpetas, etc.)• Compartir con el supervisor la lista de actividades para estar en concordancia.
Gestionar el tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Concentrarse en los resultados.• Añadir el tiempo estimado para cumplir la actividad.• Determinar el cómo y la forma de la culminación de la tarea.• Compartir y optimizar el tiempo con supervisores y compañeros.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

La segunda propuesta está dirigida hacia los directivos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., consiste en incrementar el personal en el área de impuestos de acuerdo a índice de rotación del 6.67% obtenido en el capítulo anterior. El personal a contratar de acuerdo a la regla de tres, será de 3 colaboradores designados como Asistentes C.

$$\text{nuevo personal} = \frac{48 \times 6.67\%}{1} = 3$$

La tercera propuesta toman en cuenta el volumen de información que maneja la firma tributaria, el cual es elevado y considerando que la Administración Tributaria exige la documentación física, el plan de mejora es

adquirir 4 Scanner que permitan digitalizar la información que en su defecto brinda el cliente por aquellas actividades que sustentan el giro del negocio, y pasen por el sistema de la bancarización. Esta propuesta permitirá que poco a poco se utilicen de una forma más eficiente la tecnología, evitando desperdicios, guardando una copia de la información en medio digital para no sufrir pérdidas de información que incurrirían en costos adicionales a los procesos que lleva la empresa.

Responsables

Para la primera propuesta, individualmente los colaboradores. Para la segunda mejora, los socios y gerentes de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Desembolso

La primera propuesta no genera costos para los colaboradores ni para la compañía. Para la segunda mejora FIDESBURÓ Cía. Ltda., tiene que incurrir en gastos de contratación de colaboradores para que optimice la fuerza de personal actual. Por ello se estructura los siguientes costos de contratación (alquiler de local, reclutamiento y selección) y costos del salario de los 3 colaboradores detallado a continuación:

Tabla 76: Gasto por contratación de nuevo personal

GASTO CONTRATACIÓN	VALOR
Alquiler de local	USD. 300
Folletos de Reclutamiento	USD. 160
Materiales de Oficina	USD. 40
TOTAL	USD. 500

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Tabla 77: Salario Anual por los nuevos colaboradores

SALARIO COLABORADORES	MENSUAL	ANUAL	GLOBAL 3 COLABORADORES
Remuneración	373.75	4,485.00	13,455.00
Alimentación/Transporte	40.00	480.00	1,440.00
Aporte Personal - IESS (9.45%)	35.32	423.83	1,271.50
Aporte Patronal (11.15%)	41.67	500.08	1,500.23
Beneficios Voluntarios (Bono)	-	100.00	300.00
Capacitaciones (estimado)	-	92.00	276.00
TOTAL			USD.18,242.73

Fuente: Empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Tabla 78: Contingencia por Salidas

ESTIMACIÓN	INDIVIDUAL	3 COLABORADORES
DESPIDO/RENUNCIA		
3% Salario Anual	USD. 134.55	USD. 403.65

Fuente: Empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Adicionalmente se consideran los equipos de oficina, los muebles de oficina (escritorio y sillas), y los computadores que necesitan los tres nuevos colaboradores:

Tabla 79: Equipos y materiales para los nuevos colaboradores

INVERSIÓN	ANUAL	3 COLABORADORES
Sillón de oficina	USD. 95	USD. 285.00
Escritorio	USD. 250.00	USD. 750.00
Materiales de oficina	USD. 150.00	USD. 900.00
Laptop	USD. 1,500.00	USD. 4,950.00
TOTAL		USD. 6,885.00

Fuente: Empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

En la tercera propuesta se adquieren 6 Scanner Epson L355 por un valor unitario de USD. 680.00 incluido IVA:

Tabla 80: Adquisición de Scanner

EQUIPO	UNITARIO	TOTAL
Scanner Epson L355	USD. 680.00	USD. 4080.00

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

5.2.7.REMUNERACIÓN

La remuneración salarial es uno de los problemas que más desamina a los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., porque sienten que no hay relación directa con la cantidad de horas incurridas en el trabajo, sin embargo el salario no solo está ligado a la cantidad de horas trabajadas, también existen otras variables, como el puesto de trabajo, y las responsabilidades del cargo.

Objetivo

Incentivar mediante compensación por meta cumplida y desempeño individual a los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Propuesta

La primera propuesta consiste en colocar en la cartelera del área de Impuestos la foto del Asistente C que mejor desempeño ha realizado, para incentivar a los demás a incrementar su cumplimiento de labores, y al final del año recibir una compensación o reconocimiento por su trabajo. Se realizarán reuniones cortas entre los directivos y encargados para seleccionar en consenso al mejor colaborador del mes, esa decisión se sustentará en las reuniones mensuales que se llevarán a cabo entre encargados y el equipo de trabajo. Al finalizar el año, el colaborador que más veces estuvo en la pared recibirá una compensación extra del 3% de su salario anual.

La segunda propuesta radica en compensaciones por meta cumplida. Se formarán grupos de trabajo liderado por un semisenior, asistente A, asistente B y asistentes C de acuerdo a las asignaciones y clientes que manejan durante el mes. El grupo más eficiente y eficaz durante cada semestre de acuerdo a los directivos, recibirá una compensación del 10% del salario neto. El Semisenior no recibirá la compensación porque solo informará las metas cumplidas a los directivos.

Responsables

Los directivos de la compañía, conformado por los socios y los gerentes. De ser necesario también los seniors y semisniors.

Desembolso

El tipo de desembolso en el que se incurre son gastos operativos, incurriendo en gastos semestrales y anuales mostrado a continuación:

Tabla 81: Compensación por Desempeño

PRIMERA PROPUESTA		
CARGO	SALARIO ANUAL	COMPENSACIÓN EXTRA 3%
Asistente C	USD. 4,483.80	USD. 134.51

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.
Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Tabla 82: Compensación por meta cumplida

SEGUNDA PROPUESTA			
CARGO	SALARIO MENSUAL	COMPENSACIÓN SEMESTRAL 10%	COMPENSACIÓN ANUAL
Asistente A	USD. 600.00	USD. 60.00	USD. 120.00
Asistente B	USD. 460.00	USD. 46.00	USD. 92.00
Asistente C	USD. 373.65	USD. 37.36	USD. 74.72
		TOTAL	USD. 286.72

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.
Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

5.2.8. ROTACIÓN DE TRABAJADORES

Objetivo

Reducir la rotación de colaboradores en el área de impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Propuesta

Realizando todas las propuestas mencionadas anteriormente se espera optimizar el clima laboral en la firma tributaria FIDESBURÓ Cía. Ltda. Si la empresa implementa de manera efectiva todas las actividades, se busca instruir tanto a los directivos como al staff que a través de pequeños cambios y reconocimientos se puede incentivar al personal y a su vez obtener mejores resultados laborales. El proyecto ayudará a la reducción de la rotación de los trabajadores, y creando nuevas costumbres en todo el personal.

Finalmente se propone una reunión semestral entre socios y todos los colaboradores que tomará lugar en las oficinas de la consultora para verificar resultados y obtener nuevas propuestas para que FIDESBURÓ Cía. Ltda., se pueda mantener en un constante mejoramiento, y una mayor retroalimentación entre socios y colaboradores.

Tabla 83: Reuniones Semestrales con Directivos

REUNIONES SEMESTRALES	
PERSONAL	ACTIVIDAD
Socios y Gerentes	<ul style="list-style-type: none">• Verificar Resultados.• Conversación general con los colaboradores.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Proponer soluciones.• Proponer ideas de mejoramiento.• Mencionar incomodidades o problemas.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Responsables

Todo el personal de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Desembolso.

El desembolso de la actividad es de UDS. 130 anuales por break brindado en la integración (piqueo, bebidas). Se utilizarán las diferentes instalaciones de la oficina para realizar esta actividad.

5.2.9. CUADRO RESUMEN: PROPUESTA DE MEJORA

Tabla 84: Resumen de los problemas, soluciones y desembolso

CLASIFICACIÓN	PROBLEMAS	SOLUCIONES	TIPO DE DESEMBOLSO	
			INVERSIÓN	GASTO OPERATIVO
Lineamientos de la Empresa	Personal parcialmente conocedor y comprometido con la misión, visión y valores.	<ul style="list-style-type: none"> Actividades guiadas por Seniors y Semiseniors con el objetivo de alinear a los colaboradores a las políticas, visión, misión y valores de la firma. 	-	USD. 250.00
Comunicación	El personal cree que su opinión no es totalmente escuchada.	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de reuniones para dar seguimiento a las asignaciones liderados por los encargados con su grupo de trabajo. 	-	-
Puestos de Trabajo	Desorden e incomodidad en cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Reorganización y limpieza de los puestos de trabajo mediante el método de gestión de las 5S (Capacitación) 	-	USD. 1,280.00
Bodega de Archivo	Desordenada y poco limpia para encontrar información rápidamente.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el estado actual del archivador y establecer procesos sobre el mantenimiento mediante las 5S. 	-	USD. 120.00
Jornadas Laborales	Horas laborales extendidas en gran parte de los meses.	<ul style="list-style-type: none"> Proponer la elaboración de manuales de procedimientos para sistematizar procesos y para disminuir las horas extras de trabajo que posee cada trabajador. 	-	USD. 320.00

Volumen de Información	Alto volumen de información y mala estructuración de las asignaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda y gestión de actividades por parte de los colaboradores • Contratación de personal para optimizar la fuerza de colaboradores. • Compra de Scanners para digitalizar la información. 	USD. 10,965.00	USD. 19,146.38
Remuneración	Colaboradores inconformes con el salario que brinda la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reuniones con los encargados para que se seleccione en consenso al mejor trabajador del mes. • Remuneraciones a través de metas cumplidas como reconocimiento. 	-	USD. 421.23
Rotación de trabajadores	Alta rotación de trabajadores en el área de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar las reuniones semestrales entre directivos y todos los colaboradores para saber cómo se sienten, que esperan y que consideran que se puede mejorar. 	-	USD. 130.00
		Gastos Pre-operativos (5% de la inversión)	USD. 877.20	
		Mantenimiento (10% capacitación, bodega, manuales, inversión)		USD. 380.00
		Depreciación y Amortización		USD. 714.13
		TOTAL	USD. 11,842.20	USD. 22,761.74

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

CAPÍTULO 6

6. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA PARA FIDESBURÓ CÍA. LTDA.

El objetivo del siguiente capítulo es presentar el plan financiero y económico de las propuestas de mejoras para FIDESBURÓ Cía. Ltda., con el fin de demostrar la inversión necesaria, los costos y gastos en los que se incurriría, la forma de financiamiento y demás detalles para determinar los valores generados de la implementación.

Para el desarrollo del capítulo se considera realizar un análisis marginal o incremental que consiste en definir los valores de ingresos que incrementaron o disminuyeron en relación a una propuesta en específico, así como los costos que implican el desarrollo del mismo (Ramírez, 2008). Es decir, que no se incluirán los estados financieros que intervienen en el giro del negocio, solo se toman en cuenta los valores obtenidos por la propuesta de mejora.

Los valores obtenidos del plan financiero y económico determina el análisis cuantificado de las propuestas, para que los socios que invertirán en las mismas determinen la factibilidad de las mismas. Para ello, se estructurará y tratarán los siguientes temas:

- Tiempo de la mejora.
- Estructuras de las inversiones.
- Financiamiento.
- Identificación de los ingresos, costos y gastos.
- Flujo de caja y estados financieros de las propuestas de mejora.
- Evaluación financiera.

6.1. TIEMPO DE LA MEJORA

El tiempo de las propuestas de mejora está estimado en 3 años. Durante este periodo se llevarán a cabo las reuniones, capacitaciones, el ordenamiento y limpieza de los puestos de trabajo, esquematización de los procesos para mejorar la costumbres de los colaboradores, además las recompensas individuales y colectivas; para que la rotación de personal en el área de impuesto disminuya.

6.2. ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN

Tabla 85: Estructura de la Inversión

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVO FIJO	VALOR
Scanner Epson	USD. 4,080.00
Sillón de oficina	USD. 285.00
Escritorio	USD. 750.00
Materiales de Oficina	USD. 900.00
Laptop	USD. 4,950.00
ACTIVO DIFERIDO	VALOR
Gastos Pre-operativos	USD 877,20
Por Financiar	USD 11.842,20

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Para la implementación de las propuestas de mejora se requiere que los socios inviertan USD. 11,842.20; de los cuales USD. 9,030.00 son equipos de computación (Scanner y laptops), USD. 1,035.00 por muebles de oficina, USD. 900.00 por concepto de materiales de oficina. Además cuenta con un respaldo de gastos pero-operativos por USD. 877.20 (8% de la inversión).

6.3. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

La inversión total de USD. 2,184.00 planteada en el tema anterior será financiado en su totalidad por los socios de FIDESBURÓ Cía. Ltda., es decir que los directivos y socios no incurrirán en algún tipo de financiamiento bancario, evitando un endeudamiento de la propuesta.

Tabla 86: Estructura del Financiamiento

FINANCIAMIENTO PROPIO	TOTAL
Plan de Inversiones	USD. 11,842.20

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación

Adiciónamele se toma en consideración los siguientes puntos:

- La capacitación de las 5S, los arreglos de las bodegas, los manuales de procedimiento y los equipos de computación tendrán un mantenimiento del 10% anual de su valor.

Tabla 87: Mantenimiento de equipos y materiales

MANTENIMIENTO (10%)	Valor Total	PERIODO DE LAS PROPUESTAS		
		1	2	3
Capacitación	USD. 1,280.00	USD. 128.00	USD. 128.00	USD. 128.00
Mantenimiento Bodega	USD. 120.00	USD. 12.00	USD. 12.00	USD. 12.00
Manuales de Procedimiento	USD. 320.00	USD. 32.00	USD. 32.00	USD. 32.00
Equipo de Cómputo (Scanner)	USD. 9,030.00	USD. 903.00	USD. 903.00	USD. 903.00
TOTAL		USD. 1,075.00	USD. 1,075.00	USD. 1,075.00

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

- Los gastos pre-operativos se amortizarán (línea recta) en 5años,

Tabla 88: Amortización gastos pre-operativos

AMORTIZACIÓN (5 años)	Valor Total	PERIODO DE LAS PROPUESTAS		
		1	2	3
Gastos Pre-operativos	USD. 877.20	USD. 175.44	USD. 175.44	USD. 175.44

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

- Los equipos de computación se deprecian en 3 años, los muebles de oficina y los equipos de oficina se deprecian en 10. Ambos en línea recta.

Tabla 89: Amortización de equipos, muebles y materiales

DEPRECIACIÓN	PERIODO DE LAS PROPUESTAS			
	Valor Total	1	2	3
Equipos de Computación (3 años)	USD. 9,030.00	USD. 3,010.00	USD. 3,010.00	USD. 3,010.00
Muebles de Oficina (10 años)	USD. 1,035.00	USD. 103.50	USD. 103.50	USD. 103.50
Equipos de Oficina (10 años)	USD. 900.00	USD. 90.00	USD. 90.00	USD. 90.00
TOTAL		USD. 3,203.50	USD 3.203,50	USD. 3,203.50

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

6.4. DETERMINACIÓN DE INGRESOS

6.4.1. AHORRO POR DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

Las organizaciones en varias ocasiones no llevan un control de cuáles son los costos en los que incurren cuando un trabajador se desvincula de la misma, Estos costos se pueden desglosar con mayor o menor detalle dependiendo de la compañías. FIDESBURÓ Cía. Ltda., al implementar el proyecto puede disminuir la rotación alta presentada en el área de impuestos. Se ahorra costos relacionados al reclutamiento y selección de personal y los costos relacionados a la separación del personal.

Tabla 90: Ahorro por capacitación de nuevo personal

AHORRO RECLUTAMIENTO SELECCIÓN	VALOR
Gastos para folletos de reclutamiento.	USD. 100.00
Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos. (Capacitación).	USD. 760.00
Gastos en documentación	USD. 80.00
AHORRO TOTAL	USD. 940.00
Entrada de trabajadores año 2015	19
AHORRO DE ENTRADAS PER CÁPITA	USD. 49.47

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

El ahorro de entradas per cápita indica el valor individual que la compañía se ahorra es decir USD. 49.47 por persona entrante bajo la premisa que se realiza dos reclutamientos semestrales y contando con un estimado de USD. 100.00 para efectos de impresión de folletos, membretes, material guía, entre otros. Adicionalmente se ahorra USD. 80.00 por la preparación de documentos personales de los nuevos colaboradores; y los gastos en capacitación y alquiler de local USD. 760.00 (USD. 300 alquiler de local más USD. 2.00 de break por 40 colaboradores en cada semestre). Teniendo un ahorro total de USD 940.00

Tabla 91: Ahorro por disminución de rotación de personal

AHORRO SEPARACIÓN PERSONAL	VALOR
Costos de liquidación por desvinculación del trabajador.	USD. 4,875.00
AHORRO TOTAL	USD. 4,875.00
Salida de trabajadores año 2015	13
AHORRO DE SEPARACIÓN PER CÁPITA	USD. 375.00

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

El ahorro de separación per cápita es de USD. 375.00 correspondiente al valor de la liquidación que la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., reconoce a los trabajadores que ponen la renuncia. De acuerdo a las entrevistas que se realizaron a los directivos, en todos los años que la consultora lleva en el mercado solo en dos ocasiones fue la empresa la que dispuso del despido de dos trabajadores, por casos fortuitos. Si la satisfacción de los colaboradores efectivamente hubiera sido óptima se ahorraría anualmente USD. 4,875.00.

6.4.2. AHORRO DISMINUCIÓN DE HORA-HOMBRE PERDIDAS

Los colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda., por los problemas implicados en el clima laboral generan horas perdidas que afectan a la productividad de la compañía por ejemplo, los colaboradores que recién ingresan por no saber el procedimiento de las actividades se demoran más que el resto, asimismo por el poco orden y limpieza de la bodega y puestos individuales se pierde información, concibiendo pérdidas de tiempo para continuar los procesos. Por ello, se hace un estimado de horas perdidas diarias en los departamentos de Impuestos & Consultoría de 1.35 horas-hombre, y el compuesto por el restante de departamentos porque cuentan con poco personal de 0.83 horas hombres, determinando el porcentaje perdido en relación a las 10 horas diarias laborales. Adicionalmente se considera el valor que se paga en el país por horas trabajadas que es de USD. 2.29.

Tabla 92: Horas Hombre en el Ecuador

MENSUAL	SEMANAL	VALOR/HORA
USD. 366.00	USD. 91.50	USD. 2.29

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

Tabla 93: Estimación de Horas Perdidas en FIDESBURÓ Cía.

DEPARTAMENTO IMPUESTOS Y CONSULTORÍA			
	HORA LABORALES	ESTIMADO HORAS PERDIDAS	
HORA DIARIA	10	1.35	
HORA SEMANAL	50	6.75	% Perdido
HORA MENSUAL	200	27.00	14%
DEMÁS DEPARTAMENTOS			
	HORA LABORALES	ESTIMADO HORAS PERDIDAS	
HORA DIARIA	10	0.83	
HORA SEMANAL	50	4.15	% Perdido
HORA MENSUAL	200	16.60	8%

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

De acuerdo a lo estimado en el área de Impuestos y Consultoría tiene un tiempo perdido sin la mejora del 14% y en el resto de áreas el 8% determinando un total de perdido del 22% en la compañía; teniendo una pérdida en dólares por colaborador de USD. 0.50 y por los 43 empleados de USD. 12.21. Por ende, se genera una por las 10 horas de jornada laboral un total de pérdida de USD. 122.08.

Tabla 94: Pérdida diaria sin la mejora

PÉRDIDA SIN LA MEJORA				
Valor por Hora		USD. 2.29		
Área	Tiempo perdido	Pérdida en USD.	Pérdida (43 col.)	Jornada Total
IMP. & CONS.	14%	USD. 0.31	USD. 10.50	USD. 105.00
ADM. & PAT.	8%	USD. 0.19	USD. 1.71	USD. 17.09
TOTAL	22%	USD. 0.50	USD. 12.21	USD. 122.08

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

Con la mejora se espera que la pérdida en dinero se reduzca considerablemente llegando al mínimo del 8% de tiempo perdido en la compañía, repartidos en el 5% del departamento de impuestos y consultoría y el 3% el resto de áreas. Por ende, si se implementa las propuestas de mejora se perdería USD. 45.06.

Tabla 95: Pérdida con la mejora

PÉRDIDA CON LA MEJORA				
Valor por Hora		USD. 2.29		
Área	Tiempo perdido	Pérdida en USD.	Pérdida (43 col.)	Jornada Total
IMP. & CONS.	5%	USD. 0.11	USD. 3.89	USD. 38.89
ADM. & PAT.	3%	USD. 0.07	USD. 0.62	USD. 6.18
TOTAL	8%	USD. 0.18	USD. 4.51	USD. 45.06

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

Al implementar la mejora la empresa se ahorrará un tiempo perdido general del 14%, que en dólares serían USD. 0.32 por colaborador y por toda la empresa USD. 7.70; teniendo un ahorro por las 10 horas de jornadas

laborales diarias de USD. 77.02. Lo que representaría anualmente un ahorro de USD. 27,727.25 por la disminución del tiempo perdido.

Tabla 96: Ahorro con la implementación de la mejora

AHORRO CON IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA				
Valor por Hora		USD. 2.29		
Área	Tiempo perdido	Pérdida en USD.	Pérdida (43 col.)	Jornada Total
IMP. & CONS.	9%	USD. 0.19	USD. 6.61	USD. 66.11
ADM. & PAT.	5%	USD. 0.12	USD. 1.09	USD. 10.91
TOTAL	14%	USD. 0.32	USD. 7.70	USD. 77.02
AHORRO ANUAL				USD 27,727.25

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

El ingreso marginal obtenido por los ahorros que implicarían la puesta en marcha del proyecto sería en total de USD. 33,542.25, dividido por el ahorro de contratación de personal de USD. 940.00, el ahorro por separación de personal del último año de USD. 4,875.00 y el ahorro por disminución de horas perdidas de USD. 27,727.25.

Tabla 97: Ingresos Generados por los Ahorros

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ahorro nuevo personal	USD. 940.00	USD. 940.00	USD. 940.00
Ahorro separación de personal	USD. 4,875.00	USD. 4,875.00	USD. 4,875.00
Ahorro por disminución de horas perdidas	USD. 27,727.25	USD. 27,727.25	USD. 27,727.25
INGRESOS (AHORRO POR LA MEJORA)	USD. 33,542.25	USD. 33,542.25	USD. 33,542.25

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

6.5. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS

La suma total de USD. 26,121.55 determinan los costos y gastos totales que FIDESBURÓ Cía. Ltda., debe incurrir para implementar cada propuesta mencionada en el capítulo anterior. Para el proyecto se consideran solo costos indirectos, porque no se relacionan con el proceso de obtención de ingresos, los costos son por recompensas, la elaboración de los manuales

de procedimiento, la capacitación por el método de las 5S, los costos generados por la actividad de integración y el mantenimiento que representan USD. 2,996.23.

En los gastos administrativos intervienen los salarios generales (remuneración, aporte persona, patronal, bono, capacitación) de los nuevos colaboradores que ingresarían a FIDESBURÓ Cía. Ltda., también el gasto por alquiler de local para las capacitaciones, compra de materiales que no inciden en la actividad del negocio, la depreciación del equipo de cómputo y la amortización de los gastos pre-operativos que total suman USD. 23,125.32.

Tabla 98: Costos y Gastos por la mejora

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS INDIRECTOS	USD. 2,996.23	USD. 2,996.23	USD. 2,996.23
Mano de obra indirecta (manuales)	USD. 320.00	USD. 320.00	USD. 320.00
Integración	USD. 380.00	USD. 380.00	USD. 380.00
Capacitación	USD. 800.00	USD. 800.00	USD. 800.00
Recompensas	USD. 421.23	USD. 421.23	USD. 421.23
Mantenimiento	USD. 1,075.00	USD. 1,075.00	USD. 1,075.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	USD. 23,125.32	USD. 23,125.32	USD. 23,125.32
Alquiler de local	USD. 780.00	USD. 780.00	USD. 780.00
Gastos de materiales	USD. 320.00	USD. 320.00	USD. 320.00
Remuneración	USD. 13,455.00	USD. 13,455.00	USD. 13,455.00
Alimentación/Transporte	USD. 1,440.00	USD. 1,440.00	USD. 1,440.00
Aporte Personal - IESS	USD. 1,271.50	USD. 1,271.50	USD. 1,271.50
Aporte Patronal	USD. 1,500.23	USD. 1,500.23	USD. 1,500.23
Beneficios Voluntarios (Bono)	USD. 300.00	USD. 300.00	USD. 300.00
Capacitación Personal	USD. 276.00	USD. 276.00	USD. 276.00
Depreciación	USD. 3,203.50	USD. 3,203.50	USD. 3,203.50
Amortización	USD. 175.44	USD. 175.44	USD. 175.44
Otros Gastos	USD. 403.65	USD. 403.65	USD. 403.65
TOTAL COSTOS Y GASTOS	USD. 26,121.55	USD. 26,121.55	USD. 26,121.55

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

6.6. ESTADO DE RESULTADO MARGINAL

Se construye un estado de resultado por la implementación de la propuesta de mejora, representado una ganancia adicional a los servicios que presta FIDESBURÓ Cía. Ltda., se toman a consideración el ahorro obtenido de USD. 33,542.25 menos el costo marginal del proyecto (costos indirectos) de USD. 2,996.23 y se le disminuye los gastos administrativos en los que se incurren por un valor de USD. 23,125.32. Finalmente, luego de los porcentajes de participación de trabajadores e impuestos se indica que el proyecto le generaría a la compañía una ganancia adicional de USD. 4,919.32 dándole el respectivo seguimiento por los 3 años de tiempo establecido.

Tabla 99: Estado de Resultados Marginal de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ahorro Marginal	USD. 33,542.25	USD. 33,542.25	USD. 33,542.25
Costo Marginal	USD. 2,996.23	USD. 2,996.23	USD. 2,996.23
UTILIDAD BRUTA MARGINAL	USD. 30,546.02	USD. 30,546.02	USD. 30,546.02
Gastos de Administración	USD. 23,125.32	USD. 23,125.32	USD. 23,125.32
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	USD. 7,420.70	USD. 7,420.70	USD. 7,420.70
Participación Utilidades	USD. 1,113.10	USD. 1,113.10	USD. 1,113.10
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	USD. 6,307.59	USD. 6,307.59	USD. 6,307.59
Impuesto a la Renta	USD. 1,387.67	USD. 1,387.67	USD. 1,387.67
UTILIDAD NETA MARGINAL	USD. 4,919.92	USD. 4,919.92	USD. 4,919.92

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

6.7. FLUJO DE CAJA GENERADO

Los valores alcanzados anteriormente permiten sustentar el proyecto de las mejoras con un flujo de caja que se genera y proyecto por los 3 años. En el primer año se obtiene como flujo de efectivo de USD. 10,799.64; para el segundo año USD. 19,098.50; y finalmente para el tercer año una caja acumulada de USD. 27,397.36, como se demuestra a continuación:

Tabla 100: Flujo de Caja Marginal de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

PERIODO	INICIAL	1	2	3
INGRESOS OPERACIONALES	USD. 0.00	USD. 33,542.25	USD. 33,542.25	USD. 33,542.25
Ingresos por Ahorro	USD. 0.00	USD. 33,542.25	USD. 33,542.25	USD. 33,542.25
EGRESOS OPERACIONALES	USD. 0.00	USD. 22,742.61	USD. 22,742.61	USD. 22,742.61
Mano de obra indirecta (manuales)	USD. 0.00	USD. 320.00	USD. 320.00	USD. 320.00
Integración	USD. 0.00	USD. 380.00	USD. 380.00	USD. 380.00
Capacitación	USD. 0.00	USD. 800.00	USD. 800.00	USD. 800.00
Recompensas	USD. 0.00	USD. 421.23	USD. 421.23	USD. 421.23
Mantenimiento	USD. 0.00	USD. 1,075.00	USD. 1,075.00	USD. 1,075.00
Gastos de Administración	USD. 0.00	USD. 19,746.38	USD. 19,746.38	USD. 19,746.38
FLUJO OPERACIONAL	USD. 0.00	USD. 10,799.64	USD. 10,799.64	USD. 10,799.64
INGRESOS NO OPERACIONALES	USD. 11,842.20	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 0.00
Aporte de Capital	USD. 11,842.20	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 0.00
EGRESOS NO OPERACIONALES	USD. 11,842.20	USD. 0.00	USD. 2,500.77	USD. 2,500.77
Participación de trabajadores	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 1,113.10	USD. 1,113.10
Impuesto a la Renta	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 1,387.67	USD. 1,387.67
Equipos de Computación	USD. 9,030.00	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 0.00
Equipos de Oficina	USD. 900.00	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 0.00
Muebles de Oficina	USD. 1,035.00	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 0.00
Gastos pre-operativos	USD. 877.20	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 0.00
FLUJO NO OPERACIONAL	USD. 0.00	USD. 0.00	-USD. 2,500.77	-USD. 2,500.77
FLUJO DE CAJA ANUAL	USD. 0.00	USD. 10,799.64	USD. 8,298.86	USD. 8,298.86
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	USD. 0.00	USD. 10,799.64	USD. 19,098.50	USD. 27,397.36

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

6.8. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL GENERADO

Luego del flujo de caja presentado, se crea el balance de situación inicial para verificar de donde y como sale el dinero para que FIDESBURÓ Cía. Ltda., realice las propuestas de mejora, además ayudará a determinar la liquidez que tiene el proyecto y utilizar las evaluaciones financieras del que determinan la rentabilidad del mismo. Finalmente, se determina que FIDESBURÓ Cía. Ltda. Contaría con la suficiente liquidez de acuerdo al balance que se presenta a continuación:

Tabla 101: Balance de Situación Inicial Marginal de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

PERIODO	INICIAL	1	2	3
ACTIVO CORRIENTE	USD. 0.00	USD. 10,799.64	USD. 19,098.50	USD. 27,397.36
Caja y Bancos	USD. 0.00	USD. 10,799.64	USD. 19,098.50	USD. 27,397.36
ACTIVOS FIJOS	USD. 10,965.00	USD. 7,761.50	USD. 4,558.00	USD. 1,354.50
Equipos de Computación	USD. 9,030.00	USD. 9,030.00	USD. 9,030.00	USD. 9,030.00
Muebles de Oficina	USD. 1,035.00	USD. 1,035.00	USD. 1,035.00	USD. 1,035.00
Equipos de Oficina	USD. 900.00	USD. 900.00	USD. 900.00	USD. 900.00
(-) Depreciación acumulada		-USD. 3,203.50	-USD. 6,407.00	-USD. 9,610.50
ACTIVO DIFERIDO	USD. 877.20	USD. 701.76	USD. 526.32	USD. 350.88
Gastos Per-operativos	USD. 877.20	USD. 877.20	USD. 877.20	USD. 877.20
(-) Amortización acumulada		-USD. 175.44	-USD. 350.88	-USD. 526.32
TOTAL ACTIVOS	USD. 11,842.20	USD. 19,262.90	USD. 24,182.82	USD. 29,102.74
PASIVO CORRIENTE				
Gastos por pagar	USD. 0.00	USD. 2,500.77	USD. 2,500.77	USD. 2,500.77
TOTAL PASIVOS	USD. 0.00	USD. 2,500.77	USD. 2,500.77	USD. 2,500.77
PATRIMONIO				
Capital Social	USD. 11,842.20	USD. 11,842.20	USD. 11,842.20	USD. 11,842.20
Reserva Legal	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 49.20	USD. 98.40
Utilidad Retenida	USD. 0.00	USD. 0.00	USD. 4,870.72	USD. 9,741.44
Utilidad Neta	USD. 0.00	USD. 4,919.92	USD. 4,919.92	USD. 4,919.92
TOTAL PATRIMONIO	USD. 11,842.20	USD. 16,762.12	USD. 21,682.04	USD. 26,601.96
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	USD 11,842.20	USD. 19,262.90	USD. 24,182.82	USD. 29,102.74

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

6.9. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para darle soporte y justificación a los balances realizados anteriormente, se realiza la evaluación financiera que determina la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento, la variabilidad en activos, costos y gastos. Además se determina la tasa interna de retorno (TIR) comparándola con la TMAR que esperan los socios y determinando el valor actual neto del proyecto.

6.9.1. SEGÚN LA RENTABILIDAD

Tabla 102: Análisis de Rentabilidad según ROA, ROE, ROS, ROI

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
ROA ⁵⁸	UTILIDAD NETA	USD. 4,919.92	26%	USD. 4,919.92	20%	USD. 4,919.92	17%
	TOTAL ACTIVOS	USD. 19,262.90		USD. 24,182.82		USD. 29,102.74	
ROE ⁵⁹	UTILIDAD NETA	USD. 4,919.92	29%	USD. 4,919.92	23%	USD. 4,919.92	18%
	PATRIMONIO	USD. 16,762.12		USD. 21,682.04		USD. 26,601.96	
ROS ⁶⁰	UTILIDAD NETA	USD. 4,919.92	15%	USD. 4,919.92	15%	USD. 4,919.92	15%
	AHORRO	USD. 33,542.25		USD. 33,542.25		USD. 33,542.25	
ROI ⁶¹	UTILIDAD NETA	USD. 4,919.92	42%				
	INVERSION	USD. 11,842.20					

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

Para medir la rentabilidad del proyecto se consideran los índices financieros más conocidos, indicando que se tiene una Utilidad Neta constante por los tres años de implementación. La empresa es rentable según todos los indicadores, el ROA tiene 26% en el primer año, bajando su porcentaje en los demás años, debido a que el efectivo aumenta. En el ROE se obtiene una rentabilidad del 29% en el primer año indicando que se utiliza eficientemente el patrimonio generando utilidades, al igual que el índice anterior disminuye en los siguientes periodos porque el patrimonio aumenta.

El ROS en el primer año es del 15% estableciendo que el ahorro generado por el proyecto es rentable para la inversión. El ROI se lo calcula una vez porque no varía la utilidad neta ni la inversión obteniendo un índice de 42% señalando que el capital es óptimamente invertido.

⁵⁸ **ROA:** Índice de rotación sobre activos, mide la rentabilidad de la empresa con respecto a sus activos.

⁵⁹ **ROE:** Índice de retorno sobre patrimonio, mide la rentabilidad de la empresa con respecto al patrimonio que posee.

⁶⁰ **ROS:** índice de retorno sobre ingresos, mide la rentabilidad de la empresa con respecto a los ingresos generados.

⁶¹ **ROI:** Índice de retorno sobre la inversión, mide la rentabilidad de la empresa con respecto a su inversión.

6.9.2. SEGÚN LA LIQUIDEZ

Tabla 103: Análisis de la Liquidez

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	USD. 10,799.64	4.32	USD. 19,098.50	7.64	USD. 27,397.36	10.96
	PASIVO CORRIENTE	USD. 2,500.77		USD 2,500.77		USD. 2,500.77	
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO	USD. 10,799.64	4.32	USD. 19,098.50	7.64	USD. 27,397.36	10.96
	PASIVO CORRIENTE	USD. 2,500.77		USD. 2,500.77		USD. 2,500.77	
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	TOTAL					
AÑO 1	USD. 10,799.64	USD 2,500.77	USD. 8,298.86				
AÑO 2	USD. 19,098.50	USD 2,500.77	USD. 16,597.72				
AÑO 3	USD. 27,397.36	USD. 2,500.77	USD. 24,896.58				

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

El proyecto cuenta con liquidez, para la Razón Corriente por cada dólar del pasivo corriente el proyecto cuenta para el primer año 4.32%, para el segundo año 7.64% y para el tercer año 10.96% de respaldo del activo corriente. En la prueba ácida como el proyecto no tiene inventarios, el resultado es igual a la Razón Corriente, es decir, en el primer año 4.32%, en el segundo año 7.64% y en el tercer año 10.96%, si existiera la necesidad de atender obligaciones no dependerá de los inventarios. Asimismo, en el capital de trabajo una vez que cancele las obligaciones corrientes le quedarán USD. 8,298.86 en el primer año, USD. 16,597.72 en el segundo año y USD. 24,896.58 en el tercer año para atender las obligaciones que surgen en el transcurso de la implementación del proyecto.

6.9.3. SEGÚN LOS ACTIVOS

Tabla 104: Análisis según la variabilidad de los activos

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Activos Corrientes	USD. 10,799.64	56.06%	USD. 19,098.50	78.98%	USD. 27,397.36	94.14%
Activos Totales	USD. 19,262.90		USD. 24,182.82		USD. 29,102.74	
Activos Fijos	USD. 7,761.50	40.29%	USD. 4,558.00	18.85%	USD. 1,354.50	4.65%
Activos Totales	USD. 19,262.90		USD. 24,182.82		USD. 29,102.74	
Activos Diferidos	USD. 701.76	3.64%	USD. 526.32	2.18%	USD. 350.88	1.21%
Activos Totales	USD. 19,262.90		USD. 24,182.82		USD. 29,102.74	

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

En relación a la composición de los activos de las propuestas de mejora, se indica que al transcurrir los periodos los activos corrientes se van incrementando debido a que el flujo de caja aumenta en cada año. Por contrario, los activos fijos disminuyen su impacto al pasar el tiempo porque se deprecian, asimismo los activos diferidos decrecen en relevancia porque pasan por una amortización acumulada.

6.9.4. SEGÚN EL APALANCAMIENTO

Tabla 105: Análisis según el nivel de endeudamiento

APALANCAMIENTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Pasivos Totales	USD. 2,500.77	12.98%	USD. 2,500.77	10.34%	USD. 2,500.77	8.59%
Activos Totales	USD. 19,262.90		USD. 24,182.82		USD. 29,102.74	
Pasivos Corrientes	USD. 2,500.77	12.98%	USD. 2,500.77	10.34%	USD. 2,500.77	8.59%
Activos Totales	USD. 19,262.90		USD. 24,182.82		USD. 29,102.74	
Patrimonio	USD. 16,762.12	87.02%	USD. 21,682.04	89.66%	USD. 26,601.96	91.41%
Activos Totales	USD. 19,262.90		USD. 24,182.82		USD. 29,102.74	

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

El nivel de endeudamiento que sufre la mejora es relativamente bajo, debido a que el financiamiento total del proyecto es directamente dinero que los socios aportan y no se realiza ningún tipo de crédito bancario. Los pasivos totales y corrientes al ser constantes disminuyen en cada año, mientras el patrimonio aumenta porque se incrementan valores en la Reserva Legal y la Utilidad retenida.

6.9.5. SEGÚN LOS COSTOS Y GASTOS

Tabla 106: Análisis según los costos y gastos

	PROMEDIO	
Costos Indirectos	USD. 2,996.23	11.47%
Total Costos y Gastos	USD. 26,121.55	
Mantenimiento	USD. 1,075.00	4.12%
Total Costos y Gastos	USD. 26,121.55	
Gastos Administrativos	USD. 23,125.32	88.53%
Total Costos y Gastos	USD. 26,121.55	
Remuneración	USD. 13,455.00	51.51%
Total Costos y Gastos	USD. 26,121.55	
Depreciación	USD. 3,203.50	12.26%
Total Costos y Gastos	USD. 26,121.55	

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

Para la composición de los costos y gastos se realiza un promedio general porque el valor de cada año es constante obteniendo los mismos resultados. Pasa porque en los 3 años de ejecución de las propuestas no existen costos ni gastos nuevos. En resumen, los gastos administrativos son los más elevados con 88.53%, porque la remuneración es la más alta con 51.51%. Por costos indirectos solo se incurre en 11.47%.

6.9.6.TASA INTERNA DE RETORNO Y EVALUACIÓN

Tabla 107: Análisis según la evaluación de la TIR, VAN Y TMA

PERIODO	APOORTE ACCIONISTAS	FLUJO DE CAJA	FLUJO NETO	TMAR	10%
0	-USD. 11,842.20		-USD. 11,842.20		-USD. 11,842.20
1		USD. 10,799.64	USD. 10,799.64		USD. 9,817.85
2		USD. 8,298.86	USD. 8,298.86		USD. 6,858.56
3		USD. 8,298.86	USD. 8,298.86		USD. 6,235.06
		TIR	61.47%	VAN	USD. 11,069.27
		TMAR	10%		
		VAN	USD. 11,069.27		
		Periodo Recup.	1.13		

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

La tasa interna de retorno obtenida en los flujos de efectivo es de 61.47%. La TMAR esperada es del 10%, por consiguiente la TIR es superior a la TMAR y los socios podrían invertir en el proyecto. El VAN es de USD. 11,069.27 con una TMAR del 10% teniendo un periodo de recuperación de 1 año, 1 mes y 15 días.

CONCLUSIONES

A través del presente trabajo de titulación, cuyo objetivo es optimizar el clima laboral de la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., y aplicando diferentes métodos de investigación, se ha logrado concluir lo siguiente:

- Es fundamental para el eficiente desarrollo de una organización cuidar el pilar más importante dentro de la misma como es el trabajador. El clima laboral que forme cada individuo dentro de la organización no solo dará como resultado la satisfacción dentro del puesto de trabajo, a su vez permitirá que el trabajador se sienta motivado a cumplir con los objetivos de la organización.
- Es primordial que la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda. adquiera la costumbre de realizar reuniones mensuales y semestrales entre directivos, superiores, y asistentes para identificar falencias o descontentos en el puesto de trabajo y poder tomar medidas correctivas a tiempo.
- El departamento de impuestos en FIDESBURÓ Cía. Ltda., es el área con más personal, por ende es el centro de las falencias como la alta rotación y el elevado volumen de información que manejan. Además, la escala salarial en las consultoras tributarias son complicadas de variar, pero se puede manejar el incentivo por recompensas, sea por productividad o la consecución de metas.
- El descuido en pequeños detalles, como la comunicación, el orden y limpieza de los puestos de trabajo y bodega, le generan pérdidas del 22% en horas hombre lo que equivale a USD. 122.08 en pérdidas diarias. Con la propuesta de mejora se espera recuperar el 14% correspondiente a USD. 27,727.75 dólares anuales. Sumando el ahorro por disminuir la rotación en el área de Impuestos tendrían un total adicional en ahorros de USD. 33,642.26 anuales.

- De acuerdo a los estados financieros el proyecto de las propuestas es rentable, además se sustenta con una TIR de 61.47% de los flujos netos, con un VAN de USD. 11,069.27 y un periodo de recuperación de 1 año, 1 mes y 15 días.

RECOMENDACIONES

Finalmente se determinan ciertas recomendaciones que la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda. Podrá tomar en cuenta para la correcta aplicación del presente trabajo de investigación:

- Se recomienda la ejecución de todas las propuestas de mejoras desarrolladas en el presente trabajo a fin de cumplir con el objetivo general de la investigación, que es optimizar el clima laboral en la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., todas las propuestas son viables en el mediano plazo, se mejorará la satisfacción laboral de los trabajadores, y se mitigarán los inconvenientes que fueron estudio del presente trabajo.
- Es importante que luego de la aplicación de cada propuesta de mejora se lleve un control por parte de directivos y superiores a fin de verificar los resultados, y la continua implementación de aquellas propuestas que no generan desembolsos de efectivo, para crear una cultura de comunicación en todos los niveles de la empresa más efectiva.
- Se recomienda en base a las entrevistas realizadas brindar asesoría en otros campos laborales pero que guardan relación con el giro habitual del negocio. y fortalecer aquellas áreas de la empresa que aún no se encuentran posicionadas en los primeros lugares del mercado como es Precios de Transferencia.
- Debe existir una reestructuración de las asignaciones y los puestos de trabajo, de esta manera se crea un equilibrio dentro de la

organización evitando sobrecarga de trabajo sobre ciertos colaboradores. Se recomienda a estudiantes de la carrera que la empresa FIDESBURÒ Cía. Ltda., necesita un estudio investigativo en lo que respecta a manuales de procedimientos que sistematicen los procesos que realicen en las actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, Y. (21 de diciembre de 2015). Entrevista a la Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda. (L. Proaño, & J. Severino , Entrevistadores) Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Asamblea Nacional Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2013). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Ley, Montecristi.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley de Compañías*. Quito.
- Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones RIALP, S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá.Colombia: Pearson Education.
- Capote Castillo, R. L. (2013). *La Gerencia sin Práctica: Análisis del desempeño de la empresa socialista en Cuba*. Bloomington, Estados Unidos: Palabrio.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Séptima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Congreso Nacional del Ecuador. (16 de Diciembre de 2005). Código de Trabajo. *Registro Oficial Suplemente 167*. Quito, Ecuador.
- Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña, Inglaterra: Edinburgh.
- Esparragoza, D., Sánchez, C., & Martínez, D. (enero-junio de 2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outspurcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Universidad & Empresa*, 16(26), 277-295.

- Espinoza, M. (2015). *Diagnóstico y Plan de Mejoramiento del Clima Laboral del Área Productiva de Vaciado de la empresa EDESA S.A.* Tesis de Grado Psicología Organizacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Guayaquil. Ecuador.
- FIDESBURÓ. (s.f.). *FIDESBURÓ. Soluciones Tributarias*. Obtenido de www.fides.ec
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- García, M. (julio-diciembre de 2009). Clima Organizacional y si Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
- Gonzalez, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga : Innovación y Cualificación, S.L. .
- Hernández, V., & Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Universidad ICESI, Santiago de Cali.
- Hitt , M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración* (Novena ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Iborra, M., Dási, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y Habilidades Directivas* (2da Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.
- Kreitner, R., & Kinicki , A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2010). *Liderazgo y Recursos Humanos* (Vol. VIII). Barcelona, España: McGraw-Hill.
- Rey, F. (2005). *Las 5S Orden y Limpieza en el Puesto de Trabajo*. Madrid, España: FC Editorial.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Personal: Relaciones Humanas*. Méxio D.F., México: Editorial Limusa S.A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). Naucapal de Juárez, México: Pearson.

Sánchez, O., Herrero, R., & Hortigüela, M. (2013). *Organización Empresarial y de Recursos Humanos*. Asturias, España: Ediciones Paraninfo S.A.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo Sexta ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (Sexta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Carta de Autorización de FIDESBURÓ Cía. Ltda.



Guayaquil, 07 de Diciembre del 2015

Señores

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil

De mis consideraciones:

Yo, Alfredo Bustos Rodríguez, actuando como Representante Legal de la empresa FidesBuró Cía. Ltda. Soluciones tributarias con el RUC 0992526793001, autorizo al Señor José Alfredo Severino Coronel con C.I. 0950722405 y a la Señorita Lissette Anabell Proaño Loor con C.I. 0931223051, al uso y publicación de la información de nuestra representada, exclusivamente para fines académicos en el desarrollo de su trabajo de titulación: "Propuesta de Optimización del Clima Laboral Institucional aplicado a la Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., de Guayaquil-Ecuador 2015" en la Universidad Católica De Santiago de Guayaquil.

Sin otro particular,

Atentamente



Alfredo Bustos Rodríguez
Socio de Impuestos

Anexo 2: Rotación del Personal Salidas Año 2015

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COLABORADORES	42	42	45	45	44	44	44	43	44	46	46	49
SALIDAS	0	0	1	1	1	0	4	0	2	1	2	1
INDICE DE ROTACIÓN	0%	0%	2,22%	2,22%	2,27%	0%	9,09%	0%	4,55%	2,17%	4,35%	2,04%
ENTRADAS	0	3	1	0	1	0	3	1	4	1	5	0
COLABORADORES ACTUALES	42	45	45	44	44	44	43	44	46	46	49	48

Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores del proyecto de titulación.

Anexo 3: Constitución del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y la base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de

su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades.

Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Anexo 4: Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo #9: Lineamientos y Políticas

9.1 **Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos**

9.1.a. Implementar mecanismos de incentivos en actividades económicas, especialmente del sector popular y solidario, las Mipymes, la agricultura familiar campesina, así como las de trabajo autónomo que se orienten a la generación y conservación de trabajos dignos y garanticen la igualdad de oportunidades de empleo para toda la población.

9.1.b. Democratizar el acceso al crédito, financiamiento, seguros, activos productivos, bienes de capital e infraestructura productiva, entre otros, para fomentar el desarrollo y sostenibilidad de las actividades económicas de carácter asociativo y comunitario y su vinculación a cadenas productivas y mercados.

9.1.c. Fortalecer las competencias de fomento productivo en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el objeto de apoyar iniciativas económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos a nivel local, que aprovechen la especialización productiva y respeten la capacidad de acogida de cada territorio, así como sus potencialidades, conocimientos y experiencias.

9.1.d. Generar mecanismos que posibiliten al Estado asumir el rol de empleador de última instancia, para la generación y conservación de trabajos dignos y fortalecer los programas gubernamentales que amplíen las oportunidades de empleo.

9.1.e. Impulsar el teletrabajo como mecanismo de inserción económica productiva, tanto a nivel interno como externo del país, de optimización de recursos de información y telecomunicación, de arraigo y de contribución a la sostenibilidad ambiental.

9.1.f. Fortalecer el Servicio Público de Empleo con el objeto de impulsar la inserción laboral de los ciudadanos y las ciudadanas y articular la oferta y demanda de trabajo.

9.1.g. Fortalecer los programas enfocados en la incorporación de mujeres y de grupos de atención prioritaria al mercado de trabajo, ya sea de forma remunerada o mediante el apoyo de sus emprendimientos

9.1.h. Fortalecer los programas que promuevan la permanencia en el país de personas trabajadoras, así como generar mecanismos de reinserción laboral y productiva que fomenten el retorno voluntario de los emigrantes ecuatorianos.

9.2 **Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos**

9.2.a. Fortalecer los programas enfocados en la incorporación de jóvenes al mercado laboral, ya sea a través de un primer empleo o de forma remunerada, a través de pasantías, las mismas que requieren de validación como experiencia profesional.

9.2.b. Apoyar el desarrollo de los emprendimientos juveniles en ámbitos de financiamiento, capacitación, transferencia tecnológica y gestión empresarial.

9.2.c. Implementar incubadoras de proyectos, vinculadas a las prioridades del país, que fomenten una cultura de emprendimiento.

9.2.d. Profundizar el conocimiento emancipador, como fuente de innovación y desarrollo de formas de producción alternativas que generen trabajos con valor agregado.

9.2.e. Priorizar el desarrollo de iniciativas económicas vinculadas al desarrollo de las TIC, aprovechando las capacidades desarrolladas en software y de los recursos de la biodiversidad, creando espacios e infraestructura pertinente, que sustenten su productividad.

- 9.2.f. Implementar estrategias para dignificar los autoempleos de subsistencia, propendiendo a su incorporación al sector laboral formal.

9.3 Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales

- 9.3.a. Fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.

- 9.3.b. Asegurar el pago de remuneraciones justas y dignas sin discriminación alguna que permitan garantizar la cobertura de las necesidades básicas del trabajador y su familia, y que busquen cerrar las brechas salariales existentes entre la población.

- 9.3.c. Profundizar el acceso a prestaciones de seguridad social eficientes, transparentes, oportunas y de calidad para todas las personas trabajadoras y sus familias, independiente de las formas de trabajo que desempeñen, con énfasis en la población campesina y los grupos vulnerables.

- 9.3.d. Profundizar la seguridad social transnacional, a través de convenios y acuerdos con los Estados de destino en los que se encuentren la población migrante.

- 9.3.e. Establecer mecanismos que aseguren entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables y seguras, que prevengan y minimicen los riesgos del trabajo.

- 9.3.f. Implementar estrategias que lleven a reducir la informalidad, especialmente mecanismos enfocados a remover barreras de entrada al sector formal, así como a simplificar el pago de impuestos y la aplicación del código tributario.

- 9.3.g. Promover medidas que impulsen la existencia y el funcionamiento de organizaciones de trabajadoras y trabajadores, que permitan garantizar el cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales.

- 9.3.h. Impulsar mecanismos de diálogo y mediación laboral, para garantizar la resolución justa de conflictos.

- 9.3.i. Profundizar y promover las políticas de erradicación de todo tipo de explotación laboral, particularmente el trabajo infantil, el doméstico y de cuidado humano.

- 9.3.j. Implementar mecanismo efectivos de control del trabajo adolescente, para garantizar el derecho a la educación de niñas, niños y jóvenes.

- 9.3.k. Promover políticas y programas que distribuyan de forma más justa la carga de trabajo y que persigan crear más tiempo disponible, para las personas, para las actividades familiares, comunitarias y de recreación.

9.4 Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género

- 9.4.a. Actualizar la normativa (Código de Trabajo), conforme a las características actuales del mercado de trabajo, en cuanto a ramas ocupacionales, tanto profesionales, técnicas, artesanales y de oficios calificados, para orientar adecuadamente las acciones de apoyo del Estado hacia las actividades productivas.

- 9.4.b. Implementar mecanismos de visualización, cuantificación y retribución social del aporte del trabajo de cuidado humano, de autoconsumo y autosustento, al sistema económico del país.

- 9.4.c. Establecer mecanismos que permitan democratizar el trabajo de cuidado humano y trabajo doméstico con un enfoque de igualdad y profundizar el apoyo y la protección social para las personas que realizan estos tipos trabajos.

9.4.d. Fortalecer las actividades de autosustento y autoconsumo a través de mecanismos específicos para la seguridad de tenencia de recursos, valoración de los saberes y acceso a activos productivos.

9.4.e. Fomentar y apoyar la creación de redes de cooperación y reproducción de actividades de autosustento, autoconsumo y de cuidado humano a nivel territorial.

9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral

9.5.a. Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal.

9.5.b. Fomentar la colaboración tripartita (Estado, sector privado y trabajadores) en la planificación de la capacitación y la formación ocupacional que incremente la empleabilidad y la productividad laboral.

9.5.c. Fortalecer la normativa para el desarrollo de la formación ocupacional y capacitación para el trabajo, superando formas estereotipadas o sexistas de ocupación laboral.

9.5.d. Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores.

9.5.e. Generar, sistematizar, consolidar y difundir, información relevante y oportuna, para la formulación de programas de capacitación y formación para el trabajo.

9.5.f. Implementar mecanismos de acreditación de las entidades de capacitación y certificación de competencias laborales y ocupacionales, tanto dentro como fuera del país.

9.5.g. Establecer programas específicos de capacitación para fortalecer la inclusión de grupos históricamente excluidos del mercado laboral y en condiciones de trabajo digno.

9.5.h. Promover la cultura de excelencia en el sector público a través de la formación y la capacitación continua del servidor público.

9.5.i. Incluir en los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación, fortalecimiento y transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios.

9.5.j. Ampliar las modalidades de capacitación, acordes a las necesidades y demandas de los ecuatorianos en el exterior, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) aplicadas a la capacitación virtual.

Anexo 5: Código del Trabajo del Ecuador

Art. 15.- Período de prueba. En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Únicamente para el caso de los contratos de servicio doméstico o trabajo remunerado del hogar, el período de prueba será de hasta quince días. No podrá establecerse más de un período de prueba entre el mismo trabajador y empleador, sea cual sea la modalidad de contratación. Durante el período de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con período a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.

Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje antes indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.-El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea. En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Art. 16.1.- Del contrato por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio.- (Agregado por el Art. 4 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- En los contratos por obra o servicios determinados dentro del giro del negocio, una vez concluida la labor o actividad para la cual fue contratado el trabajador, terminará la relación de trabajo, siendo procedente el pago de la bonificación por desahucio conforme lo establecido en el artículo 185 del mismo.

Para la ejecución de nuevas obras o servicios, el empleador tendrá la obligación de contratar nuevamente a los trabajadores que hayan prestado sus servicios en la ejecución de obras o servicios anteriores bajo este tipo de contrato, hasta por el número de puestos de trabajo que requiera la nueva obra o servicio, siendo facultad del empleador escoger a los trabajadores que él considere. Respecto a los trabajadores que no pudieron ser llamados a la nueva obra o servicio, esto no implica que se termine la obligación de llamarlos para siguientes proyectos en los cuales exista la necesidad del número de plazas de trabajo. Si conforme lo establecido en el inciso anterior, el trabajador no es llamado para prestar sus servicios, a pesar de que operativamente se lo necesite y existan puestos de trabajo disponibles en la nueva obra, se configurará el despido intempestivo y tendrá derecho a percibir las indemnizaciones previstas en este Código. En los casos que el trabajador no acuda al llamado efectuado por el empleador, la obligación de contratarlo para la ejecución de nuevas obras quedará sin efecto. A este tipo de contratos se aplicarán las reglas del visto bueno que le correspondan.

Anexo 6: Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública

Art. 6.- Definiciones.

1. Adjudicación: Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnable a través de los procedimientos establecidos en esta Ley.

2. Bienes y Servicios Normalizados: Objeto de contratación cuyas características o especificaciones técnicas se hallen homologados y catalogados.

3. Catálogo Electrónico: Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal www.compraspublicas.gov.ec para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.

4. Compra de Inclusión: Estudio realizado por la Entidad Contratante en la fase pre contractual que tiene por finalidad propiciar la participación local de artesanos, de la micro y pequeñas empresas en los procedimientos regidos por esta Ley, acorde con la normativa y metodología definida por el Instituto Nacional de Contratación Pública en coordinación con los ministerios que ejerzan competencia en el área social. Las conclusiones de la Compra de Inclusión se deberán reflejar en los Pliegos.

5. Contratación Pública: Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

6. Contratista: Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.

7. Consultor: Persona natural o jurídica, nacional o extranjera, facultada para proveer servicios de consultoría, de conformidad con esta Ley.

8. Consultoría: Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

9. Convenio Marco: Es la modalidad con la cual el Instituto Nacional de Contratación Pública selecciona los proveedores cuyos bienes y servicios serán ofertados en el catálogo electrónico a fin de ser adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes en la forma, plazo y demás condiciones establecidas en dicho Convenio.

9a.- Delegación.- Es la traslación de determinadas facultades y atribuciones de un órgano superior a otro inferior, a través de la máxima autoridad, en el ejercicio de su competencia y por un tiempo determinado.

Son delegables todas las facultades y atribuciones previstas en esta Ley para la máxima autoridad de las entidades y organismos que son parte del sistema nacional de contratación pública.

La resolución que la máxima autoridad emita para el efecto podrá instrumentarse en decretos, acuerdos, resoluciones, oficios o memorandos y determinará el contenido y alcance de la delegación, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, de ser el caso. Las máximas autoridades de las personas jurídicas de derecho privado que actúen como entidades contratantes, otorgarán poderes o emitirán delegaciones, según corresponda, conforme a la normativa de derecho privado que les sea aplicable.

En el ámbito de responsabilidades derivadas de las actuaciones, producto de las delegaciones o poderes emitidos, se estará al régimen aplicable a la materia.

10. Desagregación Tecnológica: Estudio pormenorizado que realiza la Entidad Contratante en la fase pre contractual, en base a la normativa y metodología definida por el Instituto Nacional de Contratación Pública en coordinación con el Ministerio de Industrias y Productividad, sobre las características técnicas del proyecto y de cada uno de los componentes objeto de la contratación, en relación a la capacidad tecnológica del sistema productivo del país, con el fin de mejorar la posición de negociación de la Entidad Contratante, aprovechar la oferta nacional de bienes, obras y servicios acorde con los requerimientos técnicos demandados, y determinar la participación nacional. Las recomendaciones de la Desagregación Tecnológica deberán estar contenidas en los Pliegos de manera obligatoria.

11. Empresas Subsidiarias: Para efectos de esta Ley son las personas jurídicas creadas por las empresas estatales o públicas, sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento.

12. Entidades o Entidades Contratantes: Los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el artículo 1 de esta Ley.

13. Feria Inclusiva: Evento realizado al que acuden las Entidades Contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, que generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores en procedimientos ágiles y transparentes, para adquisición de bienes y servicios, de conformidad con el Reglamento.

14. Instituto Nacional de Contratación Pública: Es el órgano técnico rector de la Contratación Pública.

La Ley puede referirse a él simplemente como "Instituto Nacional".

15. Local.- Se refiere a la circunscripción territorial, sea parroquial rural, cantonal, provincial, regional, donde se ejecutará la obra o se destinarán los bienes y servicios objeto de la contratación pública.

16. Máxima Autoridad: Quien ejerce administrativamente la representación legal de la entidad u organismo contratante. Para efectos de esta Ley, en los gobiernos autónomos descentralizados, la máxima autoridad será el ejecutivo de cada uno de ellos.

17. Mejor Costo en Bienes o Servicios Normalizados: Oferta que cumpliendo con todas las especificaciones y requerimientos técnicos, financieros y legales exigidos en los documentos

Pr contractuales, oferte el precio más bajo.

18. Mejor Costo en Obras, o en Bienes o Servicios No Normalizados: Oferta que ofrezca a la entidad las mejores condiciones presentes y futuras en los aspectos técnicos, financieros y legales, sin que el precio más bajo sea el único parámetro de selección. En todo caso, los parámetros de evaluación deberán constar obligatoriamente en los Pliegos.

19. Mejor Costo en Consultoría: Criterio de "Calidad y Costo" con el que se adjudicarán los contratos de consultoría, en razón de la ponderación que para el

efecto se determine en los Pliegos correspondientes, y sin que en ningún caso el costo tenga un porcentaje de incidencia superior al veinte (20%) por ciento.

20. Oferta Habilitada: La oferta que cumpla con todos los requisitos exigidos en los Pliegos Pre contractuales.

21. Origen Nacional: Para los efectos de la presente ley, se refiere a las obras, bienes y servicios que incorporen un componente ecuatoriano en los porcentajes que sectorialmente sean definidos por parte del Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP, de conformidad a los parámetros y metodología establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

22. Participación Local: Se entenderá aquel o aquellos participantes habilitados en el Registro Unico de Proveedores que tengan su domicilio, al menos seis meses, en la parroquia rural, cantón, la provincia o la región donde surte efectos el objeto de la contratación.

Todo cambio de domicilio de los participantes habilitados, deberá ser debidamente notificado al Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP.

23. Participación Nacional: Aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Unico de Proveedores cuya oferta se considere de origen nacional.

24. Pliegos: Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

25. Portal Compras públicas.- (www.compraspublicas.gov.ec): Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública del Estado Ecuatoriano.

26. Por Escrito: Se entiende un documento elaborado en medios físicos o electrónicos.

27. Presupuesto Referencial: Monto del objeto de contratación determinado por la Entidad

Contratante al inicio de un proceso precontractual.

28. Proveedor: Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.

29. Registro Unico de Proveedores.- RUP: Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

30. Servicios de Apoyo a la Consultoría: Son aquellos servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional especializado, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

31. Situaciones de Emergencia: Son aquellas generadas por acontecimientos graves tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional. Una situación de emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

32. Sobre: Medio que contiene la oferta, que puede ser de naturaleza física o electrónica.

Nota: Las facultades previstas en los números 10 y 21 del artículo 6 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que correspondían al Ministerio de Industrias y Productividad, a partir de la fecha de expedición del presente Decreto Ejecutivo, serán ejercidas por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Art. 37.- Ejercicio de la Consultoría.- La consultoría será ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que, para celebrar contratos con las entidades sujetas a la presente Ley, deberán inscribirse en el Registro Unico de Proveedores RUP.

La participación de consultores extranjeros, en los procesos de contratación pública, sean estos personas naturales o jurídicas, se limitará a los servicios, campos, actividades o áreas en cuyos componentes parcial o totalmente no exista capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, certificadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública quien para el efecto de proporcionar esta certificación deberá solicitar mediante aviso público la presentación de expresiones de interés de proveedores de bienes y servicios nacionales. Si en un plazo de ocho (8) días de solicitada dicha expresión de interés no existen interesados nacionales, o los que manifiesten su interés no cumplen con la capacidad técnica o experiencia solicitada, entonces autorizará a la entidad el concurso de prestadores de servicios de consultoría extranjeros.

Esta autorización no impide que una vez iniciado el proceso contractual una persona natural o jurídica nacional participe del mismo.

Art. 38.- Personas Naturales que pueden ejercer la Consultoría.- Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán tener por lo menos título profesional de tercer nivel conferido por una institución de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar reconocido en el país conforme a la Ley.

Los consultores individuales extranjeros cuyos títulos no se encuentren registrados en el Ecuador que celebren contratos de consultoría cuyo plazo sea de hasta seis meses; deberán presentar el título profesional conferido por una entidad de educación superior del extranjero, igual tratamiento se dará al consultor individual nacional que haya obtenido el título de tercer nivel o cuarto nivel en el extranjero.

Art. 39.- Personas Jurídicas que pueden ejercer la Consultoría.- Para que una empresa nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituida de conformidad con la Ley de Compañías y tener en su objeto social incluida esta actividad.

Las personas jurídicas extranjeras para ejercer actividades de consultoría demostrarán estar facultadas legalmente en el país de su constitución para ejercer y prestar servicios de consultoría.

Para la ejecución de los contratos, dichas personas jurídicas deberán estar domiciliadas en el Ecuador de conformidad con lo previsto en la Ley de Compañías. Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras en el RUP no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría en los campos de su registro.

Las universidades y escuelas politécnicas, así como las fundaciones y corporaciones podrán ejercer la consultoría, de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su existencia legal, siempre que tengan relación

con temas de investigación o asesorías especializadas puntuales en las que demuestren su capacidad.

Para ejercer su actividad, las empresas consultoras contratarán y demostrarán que cuentan con consultores individuales, quienes deberán cumplir los requisitos previstos en esta Ley.

En todos los casos se privilegiará la contratación de profesionales ecuatorianos lo que será exigido por la institución contratante y por el INCP en los porcentajes definidos en el Reglamento a la Ley.

Art. 40.- Montos y Tipos de Contratación.- La celebración de contratos de consultoría se sujetará a las siguientes disposiciones:

1. Contratación directa: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la Entidad Contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el Reglamento a la Ley;

2. Contratación mediante lista corta: Cuando el presupuesto referencial del contrato supere el fijado en el número anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico; y,

3. Contratación mediante concurso público: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Las disposiciones que regulen los procedimientos precontractuales señalados en los números anteriores, constarán en el Reglamento de esta Ley.

Por presupuesto referencial del contrato se entenderá aquel que haya determinado la institución, dependencia, entidad u organismo interesados, a la fecha de inicio del proceso.

Art. 41.- Criterios de Selección para Consultoría.- Los servicios de consultoría serán seleccionados sobre la base de criterios de calidad y costo. Las ofertas de consultoría serán presentadas en dos (2) sobres separados, el primero contendrá los aspectos técnicos sobre los que se evaluará la calidad y, el segundo, los aspectos económicos, sobre los que se calificará el costo.

Los procesos de selección se efectuarán entre consultores de la misma naturaleza; así entre consultores individuales, entre firmas consultoras, o entre organismos que puedan atender y estén en capacidad jurídica de prestar servicios de consultoría.

Los procedimientos de contratación incluirán las siguientes etapas: calificación, selección, negociación y adjudicación.

La calificación de la calidad de las propuestas de consultoría, se realizará sobre la base de lo previsto en los pliegos respectivos, debiendo tenerse en cuenta los siguientes requisitos, procedimientos y criterios:

1. Capacidad técnica y administrativa disponible;

2. Acreditar antecedentes y experiencia en la realización de trabajos similares, según la magnitud y complejidad de la contratación.

3. Antecedentes y experiencia demostrables del personal que será asignado a la ejecución del contrato;

4. Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría;
 5. Disponibilidad de los recursos, instrumentos y equipos necesarios para la realización de la consultoría; y,
 6. Cuando intervengan empresas nacionales en asocio con empresas extranjeras, se tomarán en consideración, adicionalmente, los procedimientos y metodologías que ofrezca la consultoría extranjera para hacer efectiva una adecuada transferencia de tecnología, así como la mayor y mejor utilización de la capacidad técnica de profesionales ecuatorianos.
- Una vez calificadas las ofertas técnicas, se procederá a la apertura de las ofertas económicas, las cuales serán asimismo objeto de revisión y calificación según el procedimiento que se determine en el Reglamento de esta Ley y sin que en ningún caso el costo tenga un porcentaje de incidencia superior al veinte (20%) por ciento, con relación al total de la calificación de la oferta.
- Con el proponente que obtenga el mayor puntaje ponderado de la oferta técnica y económica, se procederá a la negociación de los términos técnicos y contractuales y a los ajustes económicos que se deriven de tal negociación.
- Si no se llegare a un acuerdo, las negociaciones se darán por terminadas y comenzarán con el consultor calificado en el siguiente lugar, continuándose con el mismo procedimiento descrito en los incisos anteriores.
- La adjudicación se realizará conforme lo indica el artículo 32 de esta Ley.

Anexo 7: Encuesta a Colaboradores de FIDESBURÓ Cía. Ltda.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FIDESBURÓ
Soluciones Tributarias

ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE FIDESBURÓ CÍA. LTDA. SOBRE CLIMA LABORAL

El objetivo de esta encuesta es determinar el nivel de satisfacción y el clima laboral en el que se encuentra la organización de acuerdo a la perspectiva de los colaboradores.

Las respuestas obtenidas a lo largo de la encuesta son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo que no hay respuestas erróneas, las mismas serán tratadas de forma Confidencial y Anónima y serán analizadas con el propósito de desarrollar un plan de mejora.

DATOS GENERALES	
1. Género:	
2. Edad:	
3. Antigüedad:	

* La escala utilizada es:

1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo

Marque con (X) la respuesta correspondiente

PREGUNTAS	3	2	1
PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN			
4. Tengo conocimiento sobre la misión, visión y valores de la empresa.			
5. Estoy comprometido con la misión, visión y valores de la empresa			
6. Considero que la empresa tiene claramente definidos sus objetivos.			
7. Toman en cuenta mi opinión o sugerencias en mi área de trabajo.			
8. Estoy a gusto con mi trabajo.			
9. Siento que las actividades que realizo son parte fundamental de la empresa.			

10. Mi trabajo es valorado dentro de la organización			
11. En su opinión, existe proyección a futuro dentro de la empresa.			
AMBIENTE LABORAL			
12. El ambiente de trabajo es cómodo y confortable.			
13. Cuenta con las facilidades para almorzar y aseo personal.			
14. Tengo a disposición los materiales y equipos para realizar mi trabajo eficientemente.			
15. El lugar de trabajo está totalmente organizado de manera que puedo trabajar cómodamente.			
16. Su unidad (puesto) de trabajo se encuentra organizado y limpio todos los días.			
17. La cantidad de personal en su área de trabajo está relacionada con el volumen de información que se maneja.			
18. Los instrumentos de trabajos se encuentran en buen estado y reciben el mantenimiento adecuado.			
PERCEPCIÓN DE ALTOS MANDOS			
19. Tengo confianza en la decisiones que toman los altos mandos.			
20. Estoy de acuerdo con el reparto de asignaciones/trabajo que recibe cada colaborador.			
21. Los altos mandos hacen respetar las políticas de la empresa con el ejemplo.			
22. Los altos mandos motivan la participación y eficiencia de cada colaborador.			
23. Su supervisor está capacitado para controlar, dirigir y motivar el trabajo de cada colaborador.			
24. Las discrepancias entre su supervisor y ud., son resueltas de forma eficaz sin poner en riesgo los resultados del trabajo.			
25. Siente presión con los tiempos de entrega que su supervisor delega a las asignaciones/trabajo.			
26. La relación que existe entre su supervisor y ud., es cordial y amable.			
27. Los altos mandos ofrecen flexibilidad frente a imprevistos que se presenten a nivel personal.			
28. Ha sentido algún tipo de ofensa/hostigamiento/acoso por parte de sus compañeros o supervisores.			
29. Su supervisor fomenta la capacitación y desarrollo en ud.			
30. Considera que su supervisor, abusa del poder por el cargo que tiene.			
JORNADA LABORAL Y BENEFICIOS			
31. El extender la jornada laboral es algo cotidiano y necesario en su trabajo.			

32. Las jornadas laborales extendidas afectan las actividades que realiza fuera de su trabajo (estudio/familia).			
33. Recibo una compensación salarial acorde a mis asignaciones y responsabilidades.			
34. Las remuneraciones salariales son recibidas a tiempo.			
35. Recibo compensaciones o bonificaciones adicionales a su remuneración mensual por exceder las horas de trabajo.			
36. La empresa le brinda los beneficios que le corresponden según la normativa laboral vigente.			
37. La empresa reconoce beneficios voluntarios (fiestas de fin de año, bonificaciones, cupones, viajes, seguros extras).			

PERCEPCIÓN PERSONAL

38. Si excedo mis horas laborales, la empresa me brinda las facilidades para llegar a mi domicilio de forma segura.			
39. Me siento motivado en la organización.			
40. Siento que los directivos fomentan el trabajo en equipo.			
41. Le agrada que la empresa no le imponga el uso de uniforme.			
42. El archivador se encuentra en orden, limpio, confortable y con facilidades.			
43. En la oficina y en exteriores se perciben olores desagradables.			
44. Considera que sus compañeros son ordenados y cuidan el aseo tanto de su puesto de trabajo y personal.			
45. Estaría de acuerdo que en la entrega de información (solicitudes, impugnaciones, anexos) el personal de logística sea el encargado de llevar esa información a su destino.			
46. Existe estabilidad en la organización.			
47. Sus compañeros de trabajo ponen en práctica buenas costumbres.			

Conteste de acuerdo a su opinión

PREGUNTAS ADICIONALES

48. ¿Qué problemas considera Ud. que existen dentro de la empresa que no se han resuelto?

49. ¿Por qué le agrada trabajar en esta empresa?

50. ¿Por cuánto tiempo le gustaría trabajar en esta empresa?

51. ¿Por qué razón se iría de la empresa?

52. Si Ud., fuese directivo, ¿Qué cambios haría o mejoraría en la empresa?

53. Qué oportunidades de negocios/servicios le recomienda a la empresa incursionar?

Anexo 8: Entrevista a los Directivos de FIDESBURÓ Cía. Ltda.

1. ¿Cómo inició Ud., en FIDESBURÓ CÍA. LTDA.?
2. ¿Buscan el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores?
¿Cómo?
3. ¿Cuentan sus trabajadores con las herramientas y el ambiente adecuado para realizar sus actividades eficientemente?
4. ¿Considera que los colaboradores se queden a largo plazo o prefiere rotarlos? ¿Cada qué periodo?
5. ¿Considera que tienen una alta o baja rotación? ¿Cuáles son los motivos comunes de salida?
6. ¿Cómo calificaría Ud., la comunicación entre colaboradores y entre colaboradores y directivos?
7. ¿Qué tan contentos ve a sus trabajadores por la compensación y reconocimiento de su trabajo?
8. ¿Cuál es la política interna o filosofía de la firma en relación a las remuneraciones y pago de horas extras? ¿En qué normativa vigente se respaldan?
9. ¿Cree Ud., importante que exista una conexión entre los valores de la empresa y los valores personales de los trabajadores?
10. ¿Considera importante un buen clima laboral para el crecimiento de la empresa?
11. ¿Qué mejoras se han realizado en los últimos años para mejorar el clima laboral de la organización?
12. ¿Cómo proyecta a FIDESBURÓ Cía. Ltda., dentro de 5 años? ¿10 años?

Entrevista al Ing. Daniel Peñafiel, Gerente Financiero de FIDESBURÓ. Cía. Ltda.



Entrevista al Ing. Daniel Peñafiel.
Fuente: Foto tomada después de la entrevista.

1. ¿Cómo inició FIDESBURÓ CÍA. LTDA.?

FIDESBURÓ se crea en el 2007 con 7 u 8 personas y pocos clientes teniendo como único servicio la tributación, pero a lo largo tiempo se consolida siendo una de las primeras consultoras tributarias en el país, ofreciendo más servicios complementarios a la tributación.

2. ¿Buscan el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores? ¿Cómo?

Peñafiel comenta que sí, el “problema” es que existen dos áreas muy divididas: el personal que conforma el staff y el personal que conforma el área administrativa. En la parte del staff es fácil imponer temas en las capacitaciones constantes tanto internas como externamente. Las capacitaciones internas son dictadas por los Seniors y Semi-Seniors de la compañía, debido al conocimiento amplio sobre normativas y casos que han desarrollado. Las capacitaciones externas a su vez se desarrollan según las aptitudes y el desempeño de cada colaboradora para enriquecer el conocimiento a través de expertos en las distintas áreas.

3. ¿Cuentan sus trabajadores con las herramientas y el ambiente adecuado para realizar sus actividades eficientemente?

“En general sí, aunque siempre hay oportunidades de mejora, FIDESBURÓ es una firma nueva tenemos aproximadamente 8 años en el mercado, pero todavía estamos en proceso de crecimiento, entonces así como surgen nuevas oportunidades también surgen nuevos inconvenientes que hay que solucionar. Comenzando con el tema de las capacitaciones antes eran muy empíricas, ahora son mucho más gestionadas y organizadas. También está el tema de la ampliación de los sanitarios porque la capacidad ya no abastecía, entonces se han venido mejorando cosas aunque hay ciertos temas que aún están pendientes por resolver”

4. ¿Considera que ese trabajador se quede a largo plazo o prefiere rotarlos? ¿Cada qué periodo?

La empresa busca que el colaborador se quede toda la vida, que realice carrera dentro de la empresa, siempre que esté en constante aprendizaje y crecimiento, puesto que mientras más asciendes, mayor es la responsabilidad a tu cargo

5. ¿Considera que tienen una alta o baja rotación? ¿Cuáles son los motivos comunes de salida?

Para el Gerente Financiero, la empresa tiene baja rotación de trabajadores, porque considera que la empresa le brinda el crecimiento personal y empresarial. Además está que: “el personal que sale, cuenta con las capacidades técnicas para cualquier empresa que requiera sus servicios”

6. ¿Cómo calificaría Ud., la comunicación entre colaboradores y entre colaboradores y directivos?

La relación que existe entre colaboradores y directivos es muy cercana, es muy fraterna, muy informal y muy familiar. La empresa por el hecho de ser nueva mediante la política y la visión que tienen los socios, da que exista un trato cordial, amable, todos se tratan por sus nombres, existen bromas, cercanía pero siempre con mesura y respeto, teniendo en cuenta que hay lugares y momentos, es decir cuando son reuniones internas, integraciones,

viajes existe este acercamiento, pero cuando se está en una reunión con el cliente el trato es más serio

7. ¿Qué tan contentos ve a sus trabajadores por la compensación y reconocimiento de su trabajo?

Existen promociones también llamados ascensos que motivan a los trabajadores a seguir en la compañía, existe una estructura para los ascensos de esta manera una persona que ingresa con un cargo operativo puede ir ascendiendo y obtener una remuneración salarial más alta que cuando ingresan como asistentes C

8. ¿Cuál es la política interna o filosofía de la firma en relación a las remuneraciones y pago de horas extras? ¿En qué normativa vigente se respaldan?

La compañía y sobre todo las empresas o firmas que se dedican a prestar servicios de consultoría, manejan un tipo de negocio por responsabilidad, donde el tiempo productivo es igual al tiempo recompensando, por esta razón es importante la satisfacción de los trabajadores y que cuenten con el material necesario para realizar sus actividades diarias

9. ¿Cree Ud., importante que exista una conexión entre los valores de la empresa y los valores personales de los trabajadores?

Según Peñafiel (2015) “Sí, porque la empresa está constituida por personas, y la suma de estos colaboradores son los que forman la empresa, y si ellos no tienen la capacidad o no tienen esos valores, o si ellos no se comportan debidamente en la empresa, porque sin lugar a dudas hay un tipo de comportamiento natural, y el comportamiento adaptado, normalmente uno trata de adaptarse a el comportamiento que existe dentro de la organización aunque no comparta ciertas opiniones”.

10. ¿Considera importante un buen clima laboral para el crecimiento de la empresa?

Siempre es importante un buen clima laboral, sin él la empresa siempre se sentiría pesada y poca acogedora para desempeñar las labores diarias”

11. ¿Qué mejoras se han realizado en los últimos años para mejorar el clima laboral de la organización?

“Hemos procurado hacer actividades de integración, tenemos un trato cercano con los empleados, queremos que sientan que nosotros tratamos ayudarlos ante cualquier situación que ellos crean que necesitan, eliminamos conflictos internos, que pugnas de poder, enemistades o situaciones personales afecten el desarrollo de los mismos, se han mitigado, se han tratado y resuelto este tipo de situaciones”

12. ¿Cómo proyecta a FIDESBURÓ CÍA. LTDA. dentro de 5 años? ¿10 años?

“Mi perspectiva para FIDESBURÓ CÍA. LTDA., es que crezca mucho más, deberíamos estar llegando a 100 colaboradores hacia allá lo proyectamos, puede ser que por temas de infraestructura no podamos seguir todos unificados, pero aun así pienso que se va a mantener el espíritu de la firma, así como se ha mantenido por estos 7 años debido al entusiasmo y preocupación de los socios, que siempre han tratado de mantener la calidad y bienestar de los colaboradores sobre el crecimiento de la firma”

Entrevista a la Ing. Yajaira Alvarado, Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ. Cía. Ltda.



Entrevista a la Ing. Yajaira Alvarado.

Fuente: Foto tomada después de la entrevista.

1. ¿Cómo inició FIDESBURÓ CÍA. LTDA.?

FIDESBURÓ nace en el año 2007, detrás del SRI en un condominio de dos plantas, era aproximadamente una estructura de 200m². A finales del 2009 inicios del 2010 se trasladan al Parque Empresarial Colón y hasta el año 2013 se contaba con una oficina adicional en el segundo piso donde estaban ubicados dos de los tres socios que tiene la firma, después a finales del 2013 se realizó la compra de dos oficinas más en el piso 3, se hizo la ampliación de la compañía como tal y se vendió la oficina con la que se contaba en el piso de abajo. Actualmente FIDESBURÓ cuenta con 4 oficinas en el piso 3 (Alvarado, 2015).

2. ¿Buscan el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores? ¿Cómo?

Alvarado (2015) indica que siempre se busca el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, mediante capacitaciones en temas importantes, porque siempre se está en constante actualizaciones referentes a la tributación.

3. ¿Cuentan sus trabajadores con las herramientas y el ambiente adecuado para realizar sus actividades eficientemente?

“En lo que respecta a materiales de trabajo sí, porque básicamente se necesita sólo el computador, el cuál siempre está en constante mantenimiento, la comodidad que da la empresa es confortable. Sólo tenemos un problema en el área de archivo que actualmente está desordenado con muchas cajas. Para arreglarlo realizan mingas cada seis meses” (Alvarado, Entrevista a la Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., 2015).

4. ¿Considera que el trabajador se quede a largo plazo o prefiere rotarlos? ¿Cada qué periodo?

Este tipo de negocios se enfoca básicamente en vender experiencia, es decir en otro tipo de empresas las promociones o ascensos se dan cuando el jefe inmediato se desvincula de la misma, y aparece la vacante. En cambio en las consultoras el ascenso se da netamente por el desempeño de cada uno de los trabajadores y el compromiso que tengan en resolver y

entregar ciertos temas (Alvarado, Entrevista a la Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., 2015).

5. ¿Considera que tienen una alta o baja rotación? ¿Cuáles son los motivos comunes de salida?

La empresa ve una relación a largo, los colaboradores deben estar comprometidos a la firma, sabiendo que sacrifican principalmente su tiempo, todo lo que aprende en la firma le ayudará para su crecimiento. A nivel interno (asistentes) existe una alta rotación, pero en forma general es baja. La rotación alta se da por muchas razones, las personas no se acostumbran a la filosofía de la compañía generalmente esas personas se desvinculan (Alvarado, Entrevista a la Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., 2015).

6. ¿Cómo calificaría Ud., la comunicación entre colaboradores y entre colaboradores y directivos?

La relación que existe entre colaboradores y directivos es siempre amena, se establecen valores como el respeto y cordialidad, pero es bueno compartir ciertos detalles, bromas, etc. (Alvarado, 2015).

7. ¿Qué tan contentos ve a sus trabajadores por la compensación y reconocimiento de su trabajo?

Según Alvarado (2015): “Dentro del mercado la firma está sobre lo que pagan, dentro de la firma existen salarios distintos de acuerdo al cargo, si es promovido el salario aumenta. El sueldo se maneja entre 400 hasta 500 y 600 en los asistentes, pero si ya asciende el sueldo es considerable, fomentando que en la firma se puede hacer carrera.”.

8. ¿Cuál es la política interna o filosofía de la firma en relación a las remuneraciones y pago de horas extras? ¿En qué normativa vigente se respaldan?

En cuanto a los sueldos, se paga el sueldo básico más el valor de alimentación en los asistentes, el pago de horas extras no está previsto porque se manejan con un trabajo de “confiabilidad” “responsabilidad” abalado en el Código de Trabajo. Por ende, el trabajador por terminar la asignación correspondiente puede tomarse más del tiempo establecido,

mientras va adquiriendo experiencia el tiempo se le reduce. Pero siempre como flexibles cuando el trabajador se le presente algún inconveniente (Alvarado, Entrevista a la Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., 2015)

9. ¿Cree Ud., importante que exista una conexión entre los valores de la empresa y los valores personales de los trabajadores?

Según Alvarado (2015) “Sí, considero que es importante que los colaboradores se arraigan a nuestros valores, por ejemplo la confiabilidad, el colaborador que no respeta eso no sirve para la compañía, por ello siempre esperamos que los valores de cada trabajador se alineen con los nuestros”

10. ¿Considera importante un buen clima laboral para el crecimiento de la empresa?

“Claro, es fundamental el clima laboral, siempre trato de estar enterada de cada una de las personas de la firma, su evolución, se fomentan actividades, así mismo los socios se preocupan de la motivación de los trabajadores” (Alvarado, Entrevista a la Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., 2015).

11. ¿Qué mejoras se han realizado en los últimos años para mejorar el clima laboral de la organización?

“Las cosas han mejorado mucho desde el inicio de FIDESBURÓ, porque al inicio era muy fácil solo se contaba con 15 personas, antes era muy polarizado el tema, hasta cierto punto se lo podía controlar mucho más porque era más sencillo identificar cuando había un buen clima, o cuando no. Al crecer, actualmente somos alrededor de 50 personas entonces si es más delicado manejar este tema, y llegar a las personas, entonces si se trata de fomentar o de replicar por las personas que se encuentran en medios tanto de socios y altos mandos como el staff, se trata de enviar el mensaje de camaradería pero con respeto. No se si se pueda decir que han mejorado, porque las condiciones de la firma han cambiado muchas cosas, pero en general el trato siempre ha sido cordial, y respetuoso, evitando enemistados o malicias al menos detectadas” (Alvarado, Entrevista a la Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., 2015).

12. ¿Cómo proyecta a FIDESBURÓ CÍA. LTDA. dentro de 5 años? ¿10 años?

“Estamos en un proceso de planificación, nuestra visión es ser número uno en Quito y a nivel Nacional dentro de 5 años. La internacionalización no se ha tocado aún por la alianza con la red global KRESTON” (Alvarado, Entrevista a la Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ Cía. Ltda., 2015).

Entrevista a la Alfredo Bustos Mgs., Gerente de Impuestos de FIDESBURÓ. Cía. Ltda.

1. ¿Cómo inició FIDESBURÓ CÍA. LTDA.?

FIDESBURÓ CÍA. LTDA nació como una idea de negocio mientras cursábamos la maestría en Impuestos en la Escuela de Postgrados en Administración de Empresas (ESPAE). La empresa desde su inicio fue concebida para proporcionar a nuestros clientes un servicio diferenciado mediante profesionales con diversos tipos de formación y experiencia que otorgamos a nuestros clientes un servicio personalizado.

2. ¿Buscan el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores? ¿Cómo?

FIDESBURÓ al ser una empresa proveedora de servicios profesionales su principal activo radica en nuestro personal, es por esta razón que impulsamos el desarrollo y progreso integral de todo nuestro equipo de trabajo. Para lograr este propósito tenemos implementado un plan integral de capacitación el cual lo desarrollamos de manera anual. El programa incluye capacitación general para todo nuestro personal el cual abarca los conocimientos generales que deben cumplir nuestro staff de colaboradores y capacitación específica para cada uno de los cargos. Adicionalmente reciben capacitación en áreas como liderazgo, trabajo en equipo, gestión comercial de clientes, negociación entre otros elementos que son claves para el fortalecimiento de nuestra organización.

3. ¿Cuentan sus trabajadores con las herramientas y el ambiente adecuado para realizar sus actividades eficientemente?

Completamente cada uno de ellos tiene una computadora personal en donde realizan la ejecución de su trabajo, además que nuestras oficinas son muy cómodas y funcionales los cuales brindan bienestar a cada uno de nuestros colaboradores. Para el caso del personal con mayor experiencia, ellos tienen una suscripción a un sistema que les permite consultar en línea todas las leyes vigentes en el Ecuador lo cual es de gran ayuda al momento de contestar consultas planteadas por nuestros clientes.

4. ¿Considera que el trabajador se quede a largo plazo o prefiere rotarlos? ¿Cada qué periodo?

Nuestra intención siempre es que nuestros colaboradores se queden por largo plazo en la firma y hagan carrera dentro de ella. Ofrecemos además de la capacitación continua un plan de carrera adecuadamente diseñado lo que permite que nuestros colaboradores asciendan en función al desempeño, experiencia y conocimientos que adquieran en la ejecución diaria de sus actividades profesionales. Siempre queremos que la permanencia de todo nuestro personal sea a largo plazo.

5. ¿Considera que tienen una alta o baja rotación? ¿Cuáles son los motivos comunes de salida?

La rotación en algún momento fue alta esto debido a que nuestra competencia busco a nuestros colaboradores que estaban capacitados para ofrecerles trabajo en cargos con mayor jerarquía y remuneración, no obstante ésta en el último periodo ha disminuido.

6. ¿Cómo calificaría Ud., la comunicación entre colaboradores y entre colaboradores y directivos?

Considero que la comunicación es muy buena y efectiva entre nuestros colaboradores lo cual da como resultado un adecuado trabajo en equipo y el cumplimiento de cada uno de los compromisos que adquirimos con nuestros clientes. Entre los directivos y nuestros colaboradores la

comunicación también es muy buena, realizamos a través de todo el año diferentes actividades para lograr una buena integración de todo el grupo.

7. ¿Qué tan contentos ve a sus trabajadores por la compensación y reconocimiento de su trabajo?

Nuestros esfuerzos están orientados a mantener un buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de nuestros colaboradores, reconocemos y valoramos su esfuerzo a través de incentivos económicos, ascensos de categorías y actividades de integración en la que compartimos todos los miembros que conformamos FIDESBURÓ.

8. ¿Cuál es la política interna o filosofía de la firma en relación a las remuneraciones y pago de horas extras? ¿En qué normativa vigente se respaldan?

Nuestra política de remuneraciones está dada por el cargo que desempeña el colaborador dentro de la organización. En la medida en que el colaborador asciende en cargo automáticamente esto va acompañado de un incremento en su remuneración. Nuestra filosofía es otorgar un ambiente adecuado para el desarrollo integral de nuestros colaboradores tanto en el aspecto personal como profesional.

9. ¿Cree Ud., importante que exista una conexión entre los valores de la empresa y los valores personales de los trabajadores?

Los valores de nuestra organización están plenamente definidos desde que se formó FIDESBURÓ aspectos como la confidencialidad, cumplimiento, trabajo en equipo, orientación a resultados, conocimiento son elementos claves que deben compartir cada uno de nuestros colaboradores, sin estos no hubiésemos logrado el crecimiento que hemos conseguido hasta ahora. Cada uno de nuestros colaboradores deben alinearse a los valores compartidos por nuestra firma es parte importante de nuestra cultura como organización.

10. ¿Considera importante un buen clima laboral para el crecimiento de la empresa?

Es fundamental para lograr óptimos resultados, puesto que sin este elemento tendríamos una mayor rotación de nuestros colaboradores lo

cual impactará de manera directa la calidad del servicio que ofrecemos y por ende el crecimiento y buenos resultados de la organización.

11. ¿Qué mejoras se han realizado en los últimos años para mejorar el clima laboral de la organización?

Ofrecer oficinas cómodas y funcionales para que nuestros colaboradores realicen sus actividades diarias. Asignar a un coach a cada uno de nuestros colaboradores de nuestro staff lo cual le permite obtener una retroalimentación permanente de la forma como está ejecutando el trabajo y de los aspectos a mejorar.

12. ¿Cómo proyecta a FIDESBURÓ CÍA. LTDA. dentro de 5 años? ¿10 años?

Dentro de 5 años Como la empresa líder en la prestación de servicios tributarios dentro del Ecuador. En 10 años esperamos ampliar nuestro portafolio de servicios y ofrecer todas las ramas del derecho corporativo.

Anexo 9: Fotos del estado actual del Archivador de FIDESBURÓ Cía. Ltda.



Anexo 10: Ley de Régimen Tributario Interno

Art. 57.- Crédito tributario por exportación de bienes.- Las personas naturales y sociedades exportadoras que hayan pagado y retenido el IVA en la adquisición de bienes que exporten, tienen derecho a crédito tributario por dichos pagos. Igual derecho tendrán por el impuesto pagado en la adquisición de materias primas, insumos y servicios utilizados en los productos elaborados y exportados por el fabricante. Una vez realizada la exportación, el contribuyente solicitará al Servicio de Rentas Internas la devolución correspondiente acompañando copia de los respectivos documentos de exportación.

Art. 72.- IVA pagado en actividades de exportación.- Las personas naturales y las sociedades que hubiesen pagado el impuesto al valor agregado en las adquisiciones locales o importaciones de bienes, empleados en la fabricación de bienes que se exporten, tienen derecho a que ese impuesto les sea reintegrado, sin intereses, en un tiempo no mayor a noventa (90) días, a través de la emisión de la respectiva nota de crédito, cheque u otro medio de pago. Se reconocerán intereses si vencido el término antes indicado no se hubiese reembolsado el IVA reclamado. El Servicio de Rentas Internas deberá devolver lo pagado contra la presentación formal de la declaración del representante legal del sujeto pasivo que deberá acompañar las copias certificadas de las facturas en las que conste el IVA pagado.

Guayaquil, 27 de Febrero de 2016.

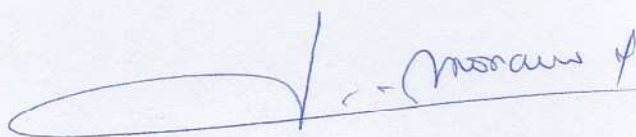
Ingeniero
Freddy Camacho
COORDINADOR UTE B-2015
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de las estudiantes: **PROAÑO LOOR LISSETTE ANABELL, SEVERINO CORONEL JOSÉ ALFREDO** cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **"PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL APLICADO A LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA., DE GUAYAQUIL-ECUADOR 2015"** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de investigación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado -0- % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2015 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **"PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL APLICADO A LA EMPRESA FIDESBURÓ CÍA. LTDA., DE GUAYAQUIL-ECUADOR 2015"**, somos el Tutor **JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA** y la Srta. **PROAÑO LOOR LISSETTE ANABELL** y/o Sr. **SEVERINO CORONEL JOSÉ ALFREDO** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera. La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10 /10; DIEZ SOBRE DIEZ.**


Cordialmente,



Ing. JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA M.Sc.
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



Srta. Lissette Anabell Proaño Loor



Sr. José Alfredo Severino Coronel

Document [SEGUNDA PARTE.docx](#) (D18179524)

Submitted 2016-02-25 11:00 (-05:00)

Submitted by humbertomancero@hotmail.comReceiver humberto.mancero.ucsg@analysis.orkund.comMessage FW: TESIS(Jose Seve rino & Lissette Proa ño) [Show full message](#)

0% of this approx. 25 pages long document consists of text present in 0 sources.

List of sources Blocks

Rank	Path/Filename
	CS-06-01 Jéssica Arévalo.docx
	1418242774 TESIS VICTOR SUAREZ (BORRADOR).docx
Alternative sources	
	1446094358 301 DeberPruebasDeCajaNegra.pdf
	1446009775 100 deber%252Bsw2.docx
	1446007511 647 Deber1 IS2 JBC.doc



Análisis de Rotación de Salidas del Personal Anual Tabla 162: Análisis de Rotación de Salidas de Personal Anual AÑOS ENTRADAS ANTIGUO SALIDAS COLABORADORES ACTUALES ÍNDICE ROTACIÓN SALIDAS

AÑO 2007 7,00 -- 7,00 0% AÑO 2008 17,00 7,00 8,00 16,00 50,00% AÑO 2009 9,00 16,00 5,00 20,00 25,00% AÑO 2010 11,00 20,00 6,00 25,00 24,00% AÑO 2011 24,00 25,00 13,00 36,00 36,11% AÑO 2012 11,00 36,00 10,00 37,00 27,03% AÑO 2013 21,00 37,00 26,00 32,00 81,25% AÑO 2014 25,00 32,00 15,00 42,00 36,71% AÑO 2015 19,00 42,00 13,00 48,00 27,08%

PROMEDIO 38,25% Fuente: Empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda. Elaborado por: Autores del proyecto de titulación. FIDESBURÓ Cía. Ltda., con un aproximado de 10 años en el mercado cuenta con un índice de rotación promedio de 38,25%. En el 2007 inició con 7 colaboradores (incluidos los socios), estableciendo en los primeros cinco años de constitución una rotación inferior al 50%. Luego de los años de adaptación al mercado la consultora tributaria comienza el 2011 con 25 colaboradores, de los cuales 13 colaboradores se desvinculan de la firma dando ingreso para 24 nuevas plazas de trabajo, representando un promedio de salidas del 36,11%. El 2013 fue el año con un mayor índice de rotación de 81,25%, porque la compañía realizó una restructuración en todos los departamentos. En el último año 2015, tiene un índice del 27,08%. Análisis de Rotación del Personal Salidas Año 2015 Tabla 263: Análisis de Rotación del Personal

INFORME DEL SISTEMA URKUND DE CONTROL

Ing. JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA M.Sc.
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Proaño Loor Lissette Anabell, con C.C: #0931223051 autora del trabajo de titulación: Propuesta de Optimización del Clima Laboral Institucional aplicado a la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., de Guayaquil-Ecuador 2015 previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de marzo de 2016

f. 
Nombre: Proaño Loor Lissette Anabell
C.C: 0931223051



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Severino Coronel José Alfredo, con C.C: #0950722405 autor del trabajo de titulación: Propuesta de Optimización del Clima Laboral Institucional aplicado a la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., de Guayaquil-Ecuador 2015 previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de marzo de 2016

f. 
Nombre: Severino Coronel José Alfredo
C.C: 0950722405



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Propuesta de Optimización del Clima Laboral Institucional aplicado a la empresa FIDESBURÓ Cía. Ltda., de Guayaquil-Ecuador 2015"		
AUTORES	Proaño Loor, Lissette Anabell Severino Coronel, José Alfredo		
TUTOR:	Ing. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto Mgs.		
OPOSITOR:	Ing. Bustos Goya, Zoila Rosa Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	SEMESTRE B-2015	No. DE PÁGINAS:	225
ÁREAS TEMÁTICAS:	Modelos de Negocios		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Administración del Talento Humano, Recursos Humanos, Comportamiento organizacional, Rotación de personal, Satisfacción laboral, Clima Laboral.		
RESUMEN/ABSTRACT (170 palabras):	<p>El presente trabajo de titulación trata del estudio del clima laboral institucional aplicado a la firma tributaria FIDESBURÓ Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil. Se detalla los antecedentes de la empresa, sobre las consultoras tributarias, y los servicios que ofrece. Se procede a utilizar la metodología cualitativa y cuantitativa para la recolección de datos relevantes sobre los principales problemas que afectan a la satisfacción del trabajador desde el punto de vista de los directivos y de los colaboradores. Se realiza un análisis exhaustivo de las diferentes variables identificadas en las entrevistas y encuestas a fin de presentar una propuesta de mejora por cada problema identificado, que permita optimizar el clima laboral que posee la firma. Con toda esta información se efectúa un análisis marginal por las propuestas de mejora para 3 años. Se presenta el tiempo estimado de las propuestas, el financiamiento, la generación de ingresos, costos generados por las propuestas de mejoras, estado de resultados, indicadores financieros, y finalmente las conclusiones y recomendaciones del proyecto de titulación.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0985064508 / 0983424257	E-mail: lproano@fides.ec / lizzy_pl20@hotmail.com / seve256@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Camacho Villagómez, Freddy Ronalde		
COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE	Teléfono: +593-4-2439705 / 0987209949		
	E-mail: freddy.camacho@cu.ucsg.edu.ec / Freddy.camacho.villagomez@gmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	