

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING

“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”  
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS  
HUMANOS Y MARKETING

**“ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS FUNCIONALES ENFOCADO  
AL AREA DE FACTURACION PARA MEJORAR LA  
PRODUCTIVIDAD”**

AUTOR: REBECA BEATRIZ ALVAREZ ALVARO  
TUTOR: LEYLA ISABEL FLORES CARVAJAL

GUAYAQUIL – ECUADOR  
MAYO 2016

 <p>Presidencia de la República del Ecuador</p>	 <p>Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes</p>	 <p>SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación</p>
<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO:</b> ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS FUNCIONALES ENFOCADO AL AREA DE FACTURACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD		
<b>AUTOR/ES:</b>  Ps. Rebeca Beatriz Álvarez Álvaro	<b>REVISORES:</b> Ing. Leyla Flores (Tutor)/  Ing. Marco Suriaga (Revisor)	
<b>INSTITUCIÓN:</b>  Universidad de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b>  Ciencias Administrativas	
<b>PROGRAMA:</b> Maestría en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>No. DE PÁGS:</b>	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Gestión Administrativa/Proceso de Facturación		
<b>PALABRAS CLAVES:</b>  Gestión Administrativa, Procesos, Facturación, Productividad, Funciones y responsabilidades		
<b>RESUMEN:</b>  En este caso de estudio se plantea de forma clara como la inexistencia de un proceso administrativo (facturación) tiene un alta incidencia en la productividad del personal relacionando factores psicológicos que afectan la motivación. Se realizo un análisis profundo con la información recopilada identificando que la empresa mejoraría la		

productividad teniendo claro que la inexistencia de un proceso de facturación puede ocasionar dificultades en el flujo de dinero, provocando retrasos en el pago del personal y disminución de órdenes de trabajo por parte del cliente. Una vez identificada la problemática se procedió a realizar una encuesta de clima laboral y encuesta a los empleados involucrados en el proceso. Se utilizó el método de investigación cualitativa de tipo no experimental transversal, se revisó una situación de tiempo actual. Se realizó, entrevistas personales debido a las características de la investigación. Este caso contribuye a los objetivos nacionales 9 y 10 del buen vivir 2013-2017, mismos que están alineados a promover el fortalecimiento de la capacitación constante y la formación ocupacional, tomando en consideración los requerimientos y necesidades del sistema laboral, y al incremento de la productividad; así como al fortalecimiento de la economía de las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva (SENPLADES, 2013 -2017), generando así fuentes de trabajo y al desarrollo productivo del País.

<b>N° DE REGISTRO(en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b> N°
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web)</b>	
<b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b>	<b>Teléfono:0995551667</b> <b>E-mail:</b> <a href="mailto:rbk2678@hotmail.com">rbk2678@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCION:</b>	<b>Nombre:</b>
	<b>Teléfono:</b>

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Como tutor del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, CERTIFICO: que he analizado el estudio de caso presentado como examen complejo, como requisito para optar el grado académico de Magíster en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, titulada: ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS FUNCIONALES ENFOCADO AL ÁREA DE FACTURACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD misma que cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que demanda el reglamento de posgrado.

**Atentamente**

**Leyla Isabel Flores Carvajal**

**TUTOR**

Guayaquil, 18 Marzo de 2016

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a la vida por darme siempre nuevas oportunidades, a mis padres y hermanos por su apoyo, a mi familia en general y mis amigos, por siempre estar presente de alguna forma y sobre todo a mis compañeros de vida, mis amados Manuel y Sophia.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

Declaro con total honestidad que el contenido de este trabajo de titulación, me corresponde de forma exclusiva; sin embargo, el patrimonio intelectual del mismo le pertenece a la Universidad de Guayaquil.

---

**FIRMA**

**REBECA BEATRIZ ÁLVAREZ AÁLVARO**

## Contenido

PORTADA	
REPOSITORIO.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
Contenido .....	vii
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objeto de Estudio.....	2
1.2 Campo de Investigación.....	3
1.3 Pregunta científica .....	4
1.4 Delimitacion del Problema .....	4
1.5 Justificación .....	7
1.6 Objetivos.....	8
1.7 Premisa.....	8
1.8 Solución Propuesta .....	9
<b>2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Marco Teórico.....	9
2.1.1 Teorías Generales .....	9
2.1.2 Teorías Sustantivas .....	11
2.1.3 Referentes empíricos .....	17
2.2 Marco Metodológico.....	18

2.2.1	Categorías .....	21
2.2.2	Dimensiones .....	21
2.2.3	Instrumentos .....	21
2.2.4	Unidad de Análisis .....	21
2.2.5	Gestión de datos .....	22
2.2.6	Criterios Éticos .....	22
2.2.7	Resultados.....	23
2.2.8	Discusión .....	25
<b>3.</b>	<b>SOLUCIÓN PROPUESTA.....</b>	<b>26</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Árbol de Problemas Elaborado por Rebeca Álvarez Fuente PIA S.A.....	7
Tabla 2. Matriz CDIU Elaborado por Rebeca Álvarez Fuente PIA S.A.....	20
Tabla 3. Procedimiento de Facturación Elaborado por Rebeca Álvarez Fuente PIA S.A...	29
Tabla 4. Flujo de Proceso de Facturación Elaborado por Rebeca Álvarez Fuente PIA S.A.	30
Tabla 5. Plan de Ejecución del Proyecto Elaborado por Rebeca Álvarez Fuente PIA S.A.	31
Tabla 6. Cuadro Comparativo de Facturación vs Implementación del Proyecto Elaborado por Rebeca Álvarez Fuente PIA S.A.....	36

## RESUMEN

En este caso de estudio se plantea de forma clara como la inexistencia de un proceso administrativo (facturación) tiene un alta incidencia en la productividad del personal relacionando factores psicológicos que afectan la motivación. Se realizó un análisis profundo con la información recopilada identificando que la empresa mejoraría la productividad teniendo claro que la inexistencia de un proceso de facturación puede ocasionar dificultades en el flujo de dinero, provocando retrasos en el pago del personal y disminución de órdenes de trabajo por parte del cliente. Una vez identificada la problemática se procedió a realizar una encuesta de clima laboral y encuesta a los empleados involucrados en el proceso. Se utilizó el método de investigación cualitativa de tipo no experimental transversal, se revisó una situación de tiempo actual. Se realizó, entrevistas personales debido a las características de la investigación. Este caso contribuye a los objetivos nacionales 9 y 10 del buen vivir 2013-2017, mismos que están alineados a promover el fortalecimiento de la capacitación constante y la formación ocupacional, tomando en consideración los requerimientos y necesidades del sistema laboral, y al incremento de la productividad; así como al fortalecimiento de la economía de las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva (SENPLADES, 2013 -2017), generando así fuentes de trabajo y al desarrollo productivo del País.

**Palabras claves:** Gestión Administrativa, Procesos, Facturación, Productividad, Funciones y responsabilidades

## ABSTRACT

In this case of study is clearly set, how the absence of an administrative process (billing) has a high incidence in staff productivity, linking up psychological factors affecting motivation. It has been made an analysis with the collected information, identifying that the company would improve productivity taking clear that the absence of billing process can produce difficulties in the flow of money, causing delays in payment staff and decreased work orders by client side. Once the problem was identified we proceeded to realize a work climate survey and a survey to the employees involved in the process. The qualitative research method of non experimental transversal type was used, a situation of current time was revised, personal interviews were performed due the characteristics of the investigation. This case contribute national objectives 9 and 10 for good living 2013-2017. Same which are aligned to promote the strengthening of occupational training and constant capacitation, taking in consideration the needs and requirements of the labor system, and the increase of productivity; as well as the strengthening in economy of the micro, little and middle enterprises in the production structure (SENPLADES 2013-2017), thus generating sources of work and the productive development of the country.

**Keywords:** Administrative Management, Processes , Billing , Productivity , Roles and Responsibilitie.

## 1. INTRODUCCIÓN

La micro empresa PIA S.A. es una empresa familiar con más de 12 años en el mercado ecuatoriano, ofrece servicios eléctricos, electrónicos de Alta y Baja tensión y telecomunicaciones a clientes de la región Ecuador Sur.

Cuenta con aproximadamente 5 clientes activos de forma permanente, tanto del sector público como el sector privado, realiza actividades de mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos.

Cuenta con un grupo técnico especializado que trabaja de forma permanente y profesionales adheridos que prestan sus servicios de acuerdo al proyecto y a la especialidad requerida a nivel nacional; Siendo su principal interés el dar solución personalizada y especializada de los problemas de sus clientes en el área eléctrica Industrial y Telecomunicaciones.

Actualmente la empresa no factura en el momento oportuno. La consecuencia de esto produce que la empresa no tenga flujo de efectivo, lo que genera en ciertos momentos iliquidez, la no facturación oportuna produce insatisfacción al cliente ya que no puede gestionar su presupuesto interno oportunamente, adicional genera desconfianza del cliente.

Este estudio de caso se enmarca dentro de una Gestión Administrativa desestructurada y deficiente, generado por un proceso de facturación inexistente que como consecuencia termina afectando al empleado de la empresa; como no hay flujo de caja, no se les paga oportunamente el sueldo.

El objetivo de este estudio de caso es dar una propuesta que solucione la problemática planteada, alineada a la contribución del plan Nacional del Buen Vivir. Este estudio de caso abordará esta problemática y la confrontará con las teorías de Administración para obtener posibles soluciones al problema.

## **1.1 OBJETO DE ESTUDIO**

El Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo, Pabel Muñoz, hizo énfasis en la relevancia estratégica de la información obtenida, manifestando que se ha dado un importante incremento del número de empresas del país y por ende de las venta que generan dichos negocios, así como de la población económicamente activa que se afilia a la seguridad social. Agregó además que Ecuador es considerado como un país de micro y pequeñas empresas, en el que los motores que dinamizan su crecimiento se encuentran en Quito y Guayaquil (Muñoz P. , 2014).

Por otra parte, la segunda versión del DICE está conformada por una recopilación de datos acerca de 704.556 empresas, que comparadas con las 179.830 empresas que están registradas en el directorio del año 2011, muestran un incremento de 3.9 veces. Es preciso mencionar también que el 40,7% de las empresas registradas a nivel nacional se encuentran en las dos provincias más grandes: Guayas y Pichincha, y que de ellas, el 47% se localizan en la capital de la República (Muñoz P. , 2014).

Este desarrollo contribuye a la matriz productiva del país, sin embargo nuestro caso de estudio en la empresa PIA.S.A. se observa, que éste desarrollo puede verse

afectado por la informalidad o la inexistencia de los procesos internos de la Gestión Administrativa, haciéndola menos competitivas.

A esto le podemos sumar que al ser una pequeña empresa, el flujo del capital de trabajo es mínimo y en ocasiones inexistente ocasionando serios retrasos en entrega de los trabajos terminados, ya que se espera el cobro de las facturas de trabajos realizado para poder hacer la compra de materiales del nuevo trabajo.

Siendo la Gestión administrativa nuestro objeto de estudio de caso, se puede referir a uno de los enunciados más interesantes que argumenta Taylor: es que “La administración científica traerían la prosperidad tanto a los trabajadores como a los gerentes” (Martinez, 2013), es por esto que nuestro objeto de estudio abarca a los colaboradores y la empresa enfocada al desarrollo productivo mancomunado.

## **1.2 CAMPO DE INVESTIGACIÓN**

Actualmente la economía en nuestro país está pasando por un proceso convulsionado de recesión económica al igual que el resto del mundo, sin embargo el “Cambio de la matriz productiva planteada en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2010” (SENPLADES, 2013 -2017) promueve estrategias que fomentan y permiten la estabilidad laboral y el empleo, apoyando a la micro empresa con facilidades de préstamos y promoviendo la capacitación de los empleados orientados a la productividad.

De esta manera con la propuesta de este caso de estudio podemos garantizar la mejora de los procesos administrativos internos junto con el proceso de facturación

de la empresa, se cumplan generando mayor productividad, oportunidades de desarrollo y crecimiento, al igual que se promueve la generación de empleo estable y condiciones dignas alineados a los objetivos del Plan del Buen Vivir. A esto le podemos sumar el flujo de capital de trabajo es mínimo o inexistente ocasionando serios retrasos en entrega de los trabajos terminados

### **1.3 PREGUNTA CIENTÍFICA**

¿Cómo mejorar la gestión administrativa de la empresa a través de un manual de procesos de facturación identificando los problemas actuales que existen en el proceso productivo?

### **1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La empresa PIA S.A. mantiene sus clientes a través del tiempo, lo cual ha permitido que se desarrolle y sea reconocida en el mercado como un ente que brinda soluciones técnicas con varias especialidades, tanto del sector eléctrico industrial y como de telecomunicaciones. Sin embargo al ser una empresa pequeña y familiar existen algunos inconvenientes en la gestión administrativa, esto se debe a una centralización del poder en el especialista técnico que a la vez es el dueño de la empresa. La mayoría de las decisiones dependen del establecimiento de prioridades que el dueño disponga, lo que muchas veces ocasiona que existan demoras en la ejecución de las actividades de su equipo de trabajo.

Adicionalmente podemos observar que al ser una empresa pequeña no cuenta con un flujo de dinero holgado ni tampoco cuenta con un presupuesto asignado como capital de trabajo, más bien la ejecución de los trabajos muchas veces dependen de

facturas de trabajos realizados anteriormente, para poder hacer la compra de materiales del nuevo trabajo ocasionando muchas veces que se detenga el proceso por falta de recursos.

A través de los años la empresa PIA S.A. ha conseguido que sus proveedores otorguen créditos que pueden oscilar entre 15 y 45 días, sin embargo esta gestión no siempre es suficiente porque ya que los clientes con que cuenta son empresas medianas que sus pagos están programados mínimo para 30 días, llegando a tardarse hasta 90 días a partir del trabajo terminado y entrega a satisfacción de la orden de trabajo realizado, en la actualidad existen demoras en la facturación, ocasionada por varios factores. Uno de ellos es la entrega atrasada de la orden de trabajo finalizada por parte de la gerencia técnica al departamento de facturación, provocando que la facturación no se realice de manera oportuna.

Esta demora muchas veces sucede por las múltiples ocupaciones que tiene el dueño, tiene que atender varios frentes principalmente en la parte técnica y administrativa. Además existe demora en el proceso de entrega de trabajos al cliente, en la mayoría de las veces la atención es inmediata y personalizada por parte del Gerente Técnico (dueño) por lo general el trabajo macro se entrega, sin embargo quedan pendientes pequeñas detalles administrativos que no permiten cerrar el proceso, tales como la pérdida de documentos tributarios en la entrega de facturas al cliente por ejemplo, no devuelven copias de las facturas, hay ocasiones que han entregado la factura con los respaldos, y en el momento de gestionar la cobranza se dificulta el buscar la información porque no existe respaldo de la factura.

Todos estos problemas se suscitan debido a que no existe un manual de procesos y procedimientos a seguir para lograr la facturación correcta y oportuna. Como cada

persona no tiene clara sus funciones, realiza las actividades de la manera que mejor consideren o actúan en función de la priorización que ellos le den en el momento.

Esto provoca que se note una falta de coordinación en el equipo de trabajo que puede ser percibido por el cliente causando su insatisfacción y desconfianza, principalmente empresas del estado que necesitan cerrar sus presupuestos en el mismo mes y que no lo pueden hacer de acuerdo a la planificación que tiene proyectada, por el atraso en la entrega de la de factura. Consecuentemente no pueden ejecutar lo presupuestado en el mes acordado y en el siguiente mes ya no hay presupuesto para continuar con los trabajos planificados, provocando que disminuya el flujo de trabajo auto perjudicándose PIA.

Los clientes al verse afectados en sus procesos internos se sienten insatisfechos y existe una alta probabilidad que no vuelva a contratar los servicios de la empresa, disminuyendo el flujo trabajo ya antes mencionado y afectando la productividad. Si esto se mantiene de forma permanente la empresa deberá disminuir su fuerza de trabajo y prescindir de los servicios del personal ocasionando uno o varios despidos dependiendo de la gravedad de tema afectando directamente el cambio de la matriz productiva y al Plan Nacional del buen vivir de nuestro país.

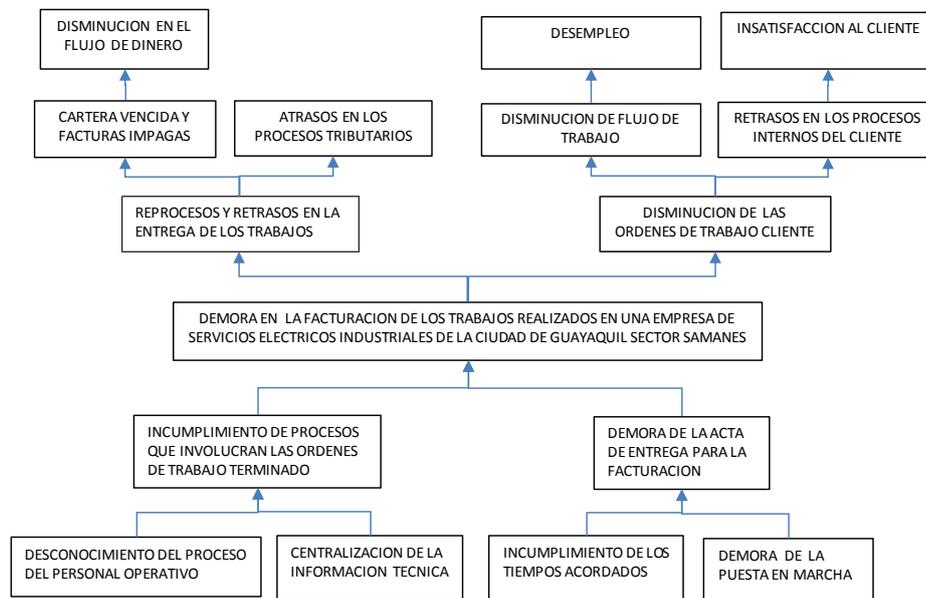


Tabla 1 Árbol de Problemas Elaborado por Rebeca Álvarez Fuente PIA S.A.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

“La investigación busca resolver la relación ganar – ganar que debe haber en la relación empleado – empleador relacionada a la productividad” (Guerra, 2008), la empresa al tener procesos claros que la haga eficiente, desemboca indudablemente en la productividad y rentabilidad, afectando al mismo tiempo al empleado y generando más fuentes de trabajo, por otro lado el empleado teniendo claras sus funciones y responsabilidades se vuelve más productivo en las tareas encomendadas, “se compromete más aun con su empresa que es la fuente de sus ingresos y un medio de satisfacción de sus necesidad básicas” (Ceballos, Espinosa, & Dyner, 2014) , siendo esta relación exitosa un aporte a la sociedad en la disminución del desempleo que promueven el desarrollo económico de las microempresas en nuestro País, ya que es una de los efectos finales del problema

al igual que la contribución a tiempo en el pago de los impuestos tanto del patrono como el empleado. Promoviendo el desarrollo de los planes y obras gubernamentales en nuestro País.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

Estructurar los procesos funcionales del área de facturación para mejorar la productividad que desemboca en la rentabilidad de la empresa

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las actividades y etapas de los procesos actuales.
- Analizar el proceso actual y plantear propuestas de mejora.
- Seleccionar la mejor alternativa
- Levantar el diagrama de flujo de los procesos.
- Levantar los de factores de medición del cumplimiento de los procesos (Indicadores).

## **1.7 PREMISA**

- Existe un escueto proceso de facturación empírico
- Existe un cuello de botella con la información en la Gerencia Técnica (Dueño)
- Demora de la puesta en marcha de los equipos
- Demora del acta de entrega de trabajos terminados
- Inexistencia de proceso de facturación del personal operativo
- Falta de claridad de funciones de los colaboradores

## **1.8 SOLUCIÓN PROPUESTA**

La propuesta consiste en realizar el análisis y estructuración del proceso de facturación. Para ello se generará una propuesta de solución al problema donde se incluirá un manual de procesos y procedimientos, en la propuesta se incluirá políticas y lineamientos que debe seguir la empresa para que sea más productiva y que tenga mejor flujo de efectivo de tal manera que la misma se vuelva más rentable

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 TEORÍAS GENERALES**

##### **Gestión administrativa**

La gestión administrativa es un área fundamental para el desarrollo de una empresa, normalmente no le prestamos la importancia que se necesita y se le da el mayor peso a la área técnica sin embargo debemos recordar que “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”.(Robbins, 2005). De esta manera debemos trabajar con nuestro equipo de trabajo para poder salir adelante, en cualquier estrategia que implementemos, haciéndolos participes de las problemáticas que tiene la empresa e involucrándolos en todo momento ya que son ellos los que están directamente trabajando donde las cosas suceden, y pueden dar mejores aportes para la mejora y los cambios, siendo el talento humano el eje fundamental de cualquier gestión administrativa.

Robbins (2005) en su libro “Administración” menciona que, a pesar de que a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX varias personas hicieron referencia sobre la importancia que tiene el factor humano para lograr el éxito en una determinada organización. Son cuatro los investigadores que actualmente son reconocidos como los pioneros en Comportamiento Organizacional, entre ellos: Robert Owen, Mary Parker, Hugo Munsterberg, y Chester Bernard. Sus aportes, aunque diversos en temática, tenían en común la idea de que las personas eran el activo más preciado con el que podía contar una organización, y debía ser tratado como tal (Robbins, 2005).

Es muy importante hacer reuniones con el equipo de trabajo en donde podamos comunicarles los objetivos de la empresa y generar un espacio para que puedan comunicarnos sus expectativas referentes a las funciones que realizan, al igual poder escuchar sus sugerencias en los procedimientos, como en este caso de estudio donde analizaremos el proceso de facturación y su eficiencia.

Uno de los máximos exponentes de la Administración es Taylor quien menciona cuatro principios fundamentales de la administración científica la cual considero es la más aplicable en el análisis del caso de estudio. Uno de los enunciados más interesantes que argumenta Taylor es la administración científica traerían la prosperidad tanto a los trabajadores como a los gerentes (Martinez, 2013).

Los Principios de la administración científica son:

“El primer principio es la Planeación, consiste en reemplazar el antiguo método empírico por un método científico para realizar el trabajo” (Martinez, 2013), en este caso sería la propuesta de levantar un procedimiento para que la tarea sea ejecutada correctamente

“El segundo principio es la Preparación, consiste en seleccionar científicamente a los mejores trabajadores y capacitarlos” (Martinez, 2013), en este caso elegiríamos al responsable de la facturación y la persona que esta con el contacto con el cliente, procederíamos a capacitarlos a ambos.

“El tercer principio es el Control que consiste en asegurarse de que las actividades que se lleven a cabo según lo que indican los principios de la ciencia que se desarrolló” (Martinez, 2013). En este caso controlaríamos el cumplimiento del procedimiento

“El cuarto Principio es la Ejecución que consiste en delegar funciones y compartir las obligaciones o responsabilidades equitativamente entre la gerencia y los colaboradores de la empresa. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores” (Martinez, 2013). En este caso se asignarían responsables en cada punto del flujo del proceso principalmente la cabeza del equipo quien el que debe direccionarlos y darles un marco de referencia.

### **2.1.2 TEORÍAS SUSTANTIVAS**

“Como menciona Taylor, toda gestión que podamos planificar, preparar, controlar y ejecutar, garantizará el proceso productivo de la empresa” (Martinez, 2013). Siendo más eficiente al realizar las funciones de forma organizada mejora la productividad de la empresa, mejoran sus ingresos, hay requerimiento de trabajo, creándose la necesidad de mano de obra y generando empleo, contribuyendo de esta manera la matriz productiva y fomentando el trabajo digno con pago justo y todos sus beneficios.

Sería idóneo mencionar la teoría que expuso Fayol sobre los 14 principios de la administración, mismos que hacen referencia a la sistematización del comportamiento gerencial de las empresas, y que afirman lo siguiente:

1. **División del trabajo**, haciendo referencia a la especialización de las funciones que deben desempeñar las personas dentro de una organización para incrementar la eficiencia de su trabajo.
2. **Autoridad y responsabilidad**, que determina que si bien es cierto que los directivos de las organizaciones tienen el derecho de ordenar y esperar obediencia de sus subordinados, también es cierto que la responsabilidad implica la obligación de rendir cuentas y debe haber equilibrio entre ambas.
3. **Disciplina**, que implica acciones tales como la obediencia, el respeto hacia las normas y políticas establecidas en la organización, el comportamiento adecuado, la dedicación, y el esmero en el cumplimiento de funciones.
4. **Unidad de mando**, que consiste en que cada colaborador o empleado de una organización debe acatar órdenes de un solo jefe o superior.
5. **Unidad de dirección**, que conlleva el hecho de asignar a un responsable o jefe para cada plan o para cada conjunto de actividades que tengan un objetivo en común.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales**, haciendo referencia a que se debe anteponer las metas u objetivos globales antes que los intereses propios.
7. **Remuneración del personal**, que implica el hecho de retribuir satisfactoriamente la labor realizada por los empleados, en la misma medida y de forma justa.

8. **Centralización**, que se refiere a la concentración de la autoridad en una sola directiva.
9. **Cadena escalar**, conocida como la línea de autoridad que desciende desde el eslabón más alto, hacia el más bajo, y consiste en el principio de mando.
10. **Orden**, que conlleva la ubicación de cada lugar para cada cosa, y se relaciona con el orden tanto material como humano.
11. **Justicia**, con la finalidad de fidelizar a los colaboradores de la organización y adquirir su lealtad hacia la empresa.
12. **Estabilidad del personal**, teniendo en cuenta que la rotación del personal es algo perjudicial para la empresa por lo tanto, se precisa que los empleados permanezcan el mayor tiempo posible en sus funciones.
13. **Iniciativa**, misma que consiste en la capacidad de visualizar un plan y el éxito que éste podría tener.
14. **Espíritu de equipo**, que se forma mediante la unión y armonía existente entre las personas, que para la organización constituye una gran fortaleza (Martinez, 2013).

En nuestro estudio de caso podemos aplicar estos principios mencionados para mejorar la relación que se espera empleador-empleado mejorando la productividad y la satisfacción laboral de nuestro equipo de trabajo. Por otro lado algunos autores han planteado “la relación que hay en la influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones” (Samaniego, 1998). “Esta influencia involucra procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar” (Parra, 1998).

“Una organización es productiva cuando alcanza sus metas y objetivos, tanto en calidad, como en cantidad”.(Grandas Mora, 2000), convirtiendo sus insumos entradas en productos eficientes al menor costo posible, de esta manera la empresa se hace más productiva.

La productividad de una empresa u organización se ve altamente influenciada por las características y la forma conductual de los individuos que trabajan en ella. Se debe considerar una combinación eficaz y equilibrada de los diversos recursos de una compañía para que su productividad tenga un enfoque sistémico (Mirza Cequea, 2010).

El recurso humano es un factor clave y de suma importancia para el logro de los objetivos de una empresa, así como para el desempeño que ésta tenga financieramente y por ende para el tiempo en que ésta permanezca en el mercado. Es por ello que la calidad del recurso humano con el que cuente una organización, los sistemas de trabajo y las normas y políticas de la organización son indispensables para su sostenimiento y mejora (Quijano, 2006).

Alineados con lo mencionado por los autores mencionados, es muy importante la relación el empleado y empresa en este estudio de caso, ya que el colaborador con su información, acción, mejoras influyen directamente en proceso de facturación y por ende en la productividad de la empresa. De acuerdo a lo mencionado por Perea (2006), el proceso productivo requiere de la participación activa de las personas, y del establecimiento de relaciones socio laboral, por lo que el autor considera que en su realización se encuentra presente un componente psicológico.

Camisón (2007) considera la productividad es un aspecto que posee una naturaleza multidimensional, y que dentro de este marco es conveniente utilización de métodos poco tradicionales, que suelen aplicar medidas objetivas o indicadores específicos, por métodos de medición subjetivos que suelen basar sus conclusiones en percepciones sobre las personas involucradas en el proceso.

El autor también menciona que en varios de los trabajos realizados, no se cuenta con una escala para medir de forma subjetiva la productividad, sobre todo porque no cuenta con una garantía de que haya sido aprobada y garantizada por aspectos como la fiabilidad y validez.

Fernández Ríos & Sánchez (1997), han impuesto veintinueve criterios que se utilizan como indicadores válidos para medir el nivel de eficacia que posee una empresa u organización, mismos que se detallan en un documento denominado como “Cuestionario de EFO”, impuestos en primera instancia por Campbell, quien los catalogó como criterios de efectividad organizacional.

Estos factores de efectividad organizacional inciden directamente en la productividad, podemos mencionar algunos que se consideran importantes y que benefician el clima laboral de manera importante, entre los cuales los más relevantes son: el logro de la satisfacción laboral, capacitación y formación, factores motivacionales, la participación activa, canales de comunicación efectivos, toma de decisiones, el liderazgo y estilo gerencial, la resolución oportuna de conflictos, entre otros.

Las decisiones que toma la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, generan un impacto sobre las personas que conforman la organización (Quijano, 2006).

De acuerdo a lo mencionado podemos destacar que el colaborador como la empresa son un solo ente que participan en el proceso productivo, siendo las manifestaciones del comportamiento humano tales como motivación, compromiso, etc., pueden ser catalogados como comportamientos psicológicos, y los que dependen de la interacción de un grupo de personas se los puede catalogar como comportamientos sociales o fenómenos grupales, y la combinación de ambos fenómenos se los puede llamar Psicosociales manifestándose como cohesión grupal, clima laboral, cultura, etc.

De la misma forma, dichos procesos provocan resultados en las personas y también en la organización, entre ellos: la identificación y el sentido de pertenencia hacia la empresa. Todo ello puede influir en el comportamiento de los directivos de la organización y en los resultados que ésta genere.

Martínez (2013) considera que los factores pueden segmentarse en dimensiones, en relación a las perspectivas antes expuestas, tal como se menciona a continuación:

- **Dimensión del Individual**, que está estrechamente vinculada a las necesidades que una persona desea o espera satisfacer.

- **Dimensión Grupal**, que se refiere a las personas que se agrupan con una misma finalidad, que puede ser satisfacer necesidades comunes para todos los integrantes.
- **Dimensión Organizacional**, referida exclusivamente a los procesos que han sido provistos por la empresa y que por ende tiene una marcada influencia en las personas.

Podemos observar la interdependencia existente entre las dimensiones, resulta un poco complicado delimitarlas de forma rígida ya que una dimensión puede influir en la otra y recíprocamente.

Es por esta razón que se plantea dar claridad al colaborador de las tareas que realiza ya que al hacerlas de manera ordenada y organizada le dará mejores resultados, al tener mejores resultados le generara satisfacción y los motivara a realizar mejor su trabajo y un mejor trabajo lo hace más productivo.

### 2.1.3 REFERENTES EMPÍRICOS

Se realizó la revisión en google académico con referente al tema de Estructuración del proceso de Facturación para la mejora de la productividad, no se encontró temas iguales pero se encontró algunos relacionados. Abajo se menciona algunos de ellos:

- “Implementación para el mejoramiento de los sistemas productivos para optimizar la productividad” (Correa, G., 2014)
- “Análisis del Proceso Administrativo de Facturación de los Proveedores de Salud de CVG Venalum Puerto Ordaz Estado Bolívar “ (Jiménez, S., 2013)

- “Relación de los esquemas de remuneración con la productividad laboral de los empleados: empresa SUMMMA S.A. de C.V.” (Guerra, A., 2008)
- “Propuesta de modelo de gestión del esquema gubernamental de seguridad de la información al proceso de facturación para la Empresa Eléctrica Quito.” (Morales, J., Sánchez, C., 2015)
- “Propuesta de un Esquema de Teletrabajo para el Procesos Gestión de Facturación Telefónica de la UEN del servicio al cliente del ICE” (Sánchez, J., 2006)

## **2.2 MARCO METODOLÓGICO**

A lo largo de la Historia de la Ciencia, ha existido diversidad de corrientes en el pensamiento, algunas de ellas están relacionadas con el Estructuralismo, el Materialismo Dialéctico, el Positivismo, el Empirismo, y la Fenomenología, las cuales han originado diferentes caminos en la búsqueda del conocimiento. A causa de las diversas premisas en las que se fundamentan dichas corrientes, se han establecido dos enfoques primordiales de la investigación: el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

En la actualidad, estos dos enfoques pueden ser utilizados en una misma investigación o ser parte simultáneamente de tal proceso, hecho que se cataloga como enfoque integrado multimodal. Se considera entonces que ambos enfoques, al ser aplicados conjuntamente, permiten el enriquecimiento del estudio (Castro, 2010).

En esta investigación de caso se ha enfocado la investigación cualitativa, la define Orozco (1996) como un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto, para interpretarlo de la forma más integral posible. Teniendo la investigación que se va a realizar un periodo de tiempo determinado, tomándole una fotografía a la situación este estudio de caso es Transversal.

Sampieri (2010) asegura que los diseños de investigación transversales tienen como objetivo la recolección de datos durante un determinado momento o espacio de tiempo, y permite describir las variables y posteriormente proceder a su análisis para diagnosticar su incidencia o interrelación entre sí. Se realizó el levantamiento de información mediante entrevistas personales y encuestas al equipo de trabajo de la empresa, el objetivo de esta técnica fue el de confirmar la información relevante y establecer de forma más clara las categorías y dimensiones.

Adicionalmente podemos decir, que con esta investigación se pretende mostrar que con la mejora del procedimiento de facturación y conocimiento claro de las funciones del personal, se mejoran los resultados individuales generando satisfacción y el colaborador se sentirá motivado, crecerá su sentido de pertenencia y como resultado será más productivo, dando como resultado final la productividad de la empresa, cumpliendo una relación Ganar-Ganar Empleado-Empresa.

### MATRIZ CDIU

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANALISIS
Funciones y Responsabilidades	Conocimiento de responsabilidades y funciones	Encuesta Entrevista	Colaboradores de la empresa
Inducción y Capacitación	Claridad de conocimientos necesarios para ejecución de funciones		
Trabajo en equipo y Comunicación	Relaciones interpersonales, motivación, trabajo mancomunado		
Inexistencia de Procedimientos y Productividad	Percepción de importancia de procedimiento y su relación con la productividad		
Consecuencias de no facturar	Comprensión de importancia del proceso		

Tabla 2. Matriz CDIU Elaborado por Rebeca Álvarez. Fuente PIA S.A.

### **2.2.1 CATEGORÍAS**

Las categorías descritas se dirigen a conocer la situación actual y la percepción de los colaboradores, su motivación y conocimiento de la importancia de las funciones y procedimientos con sus posibles consecuencias

### **2.2.2 DIMENSIONES**

Las dimensiones seleccionadas permitirán identificar los problemas que tiene la empresa en el día a día con respecto a la claridad y desconocimiento de funciones y procedimientos, el bienestar de las personas y la productividad

### **2.2.3 INSTRUMENTOS**

Para recopilar la información directa se utiliza la encuesta, como técnica de campo, se requiere conocer las actitudes, preferencias y conductas de los colaboradores y la gerencia, se hará una pequeña entrevista individual a la persona encargada de la facturación y la persona que se encuentra en contacto directo con el cliente, por considerarla accesible y cercana de esta manera nos pueda brindar mayor detalle adicional de la situación

### **2.2.4 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis se ha escogido por estar directamente involucrado tanto en la problemática como en la posible solución, en este caso de estudio es el equipo de colaboradores con que cuenta la empresa.

### **2.2.5 GESTIÓN DE DATOS**

Se utilizó una muestra no probabilística. Hernández Sampieri (2010) manifiesta que la selección de los elementos no es dependiente de la probabilidad, sino de las posibles causas que estén directamente relacionadas con las particularidades propias de la investigación o de las características de quien conforma la muestra.

Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores (Hernández Sampieri, 2010), como principal fuente de información, hemos levantado información de los empleados de la empresa, actualmente son 5 personas con distintas actividades y funciones, previamente la encuesta fue testeada a 10 personas de compañías de estructura similar, adicionalmente se realizó la entrevista con la persona que realizaba la facturación y como la persona que se contacta directamente con el cliente, ambas entrevistas brindaron diferentes perspectivas de la situación.

### **2.2.6 CRITERIOS ÉTICOS**

Como criterios éticos se utilizó los siguientes:

- Los colaboradores fueron contactados para la encuesta y entrevista garantizando la privacidad de sus respuestas.
- Respetos por las fuentes de la información recolectadas, se guardara absoluta reserva de la información entregada.
- Se guardara reserva del nombre de la empresa donde se realizó el análisis de la problemática.
- La encuesta fue analizada por un experto y la encuesta es fiable

## 2.2.7 RESULTADOS

### Encuesta

Los resultados fueron los siguientes:

1.- El 100 % de los colaboradores sabe la importancia de realizar sus tareas

2.-El 75 % de los colaboradores considera:

- Tuvieron poca claridad al ser explicadas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo.
- Las responsabilidades del trabajo en su organización están poco bien distribuidas.
- Se encuentra poco satisfecho con el proceso de capacitación de la empresa.
- Se encuentra poco satisfecho con la inducción de su cargo cuando ingreso.
- Las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo fueron explicadas con poca claridad.
- Tiene poca comunicación su jefe y ellos.
- Es muy importante la existencia de un proceso de facturación.
- Tienen poca claridad los procedimientos de su empresa.
- Es extremadamente importante la facturación de los trabajos terminados en la productividad de la empresa.

3.-EL 50% afirma lo siguiente

- Conoce poco las funciones y responsabilidades de su cargo.

- Conoce poco las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo elija una de las siguientes alternativas.
- Consideras poco justa la carga laboral que actualmente tienes en su organización.
- Se siente moderadamente conforme con el trabajo que realiza en su organización.
- Le resulta moderadamente fácil trabajar en equipo.
- Le resulta muy fácil trabajar en equipo.
- Siente nada de confianza al hacerle preguntas a su jefe.
- Extremadamente importante tener un proceso de facturación donde detalle cómo se debe proceder para facturar de su empresa.
- Extremadamente importante tener un proceso de facturación donde detalle cómo se debe proceder para facturar de su empresa.

4.-Las 3 principales consecuencias de no facturar a tiempo y entregar la factura a los clientes de los trabajos terminados

- Cartera vencida.
- Inadecuado flujo de dinero.
- Atraso en el pago a los trabajadores.

5.-Las 3 más importantes por el cual no se factura oportunamente

- Ausencia de procedimientos de facturación.
- Falta de claridad de las funciones realizadas por parte del trabajador.
- Demora en la entrega de órdenes de trabajo.

## **Entrevista**

Los puntos más relevantes fueron los siguientes

- Conocen sus funciones sin embargo tienen funciones mezcladas lo que ocasiona confusión y cada quien establece las prioridades que considera, en ocasiones la persona que es responsable de facturar debe también ser soporte técnico y se le pasa por alto lo que tenía pendiente por facturar
- Consideran importante que exista un proceso de las actividades que debe de realizar para evitar errores, al igual que tener claridad de sus funciones, de esta manera son más productivos.
- Existe desconocimiento de los temas tributarios (retenciones, fechas, impuestos, etc.).
- No tienen claridad de las fechas de recepción máximas de facturas por cada cliente, ya que en todos los lugares no es la misma fecha y en ocasiones por un día que se atrasaron queda la cartera vencida un mes, tampoco tiene un seguimiento de la cartera vencida.
- En algunos clientes si la empresa no factura en el mes que fue planificado el presupuesto, pierden de poder solicitar más requerimientos de trabajo por ende la empresa.
- Cualquier tarea que se desee hacer se necesita la aprobación del Gerente Técnico que es el dueño.
- Existe atraso en los pagos de los sueldos que ocasiona desmotivación.

### **2.2.8 DISCUSIÓN**

Después de tabular la encuesta y sintetizar las respuestas de la entrevista podemos colocar como puntos de análisis lo siguiente:

- Existe confusión y poca claridad en las funciones de los colaboradores.
- No tiene claridad de las prioridades de ejecución.
- Existe una centralización de toma de decisiones y priorización por parte del Gerente técnico (dueño de la empresa), lo que ocasiona una falta de empoderamiento del personal.
- La persona responsable de facturación no cuenta con todos los conocimientos tributarios que requiere el cargo.
- No tienen una organización administrativa donde tengan tablas de seguimiento de fechas para ingreso de facturas y la cobranza.
- Se puede también observar una falta de motivación del personal y falta de empoderamiento al tener ambigüedad en sus funciones.

### **3. SOLUCIÓN PROPUESTA**

El estudio de este caso propone realizar una propuesta de procedimiento de facturación indicando con claridad las responsabilidades de cada persona en el flujo del proceso, con sus respectivas políticas.

#### **MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE FACTURACION**

##### **Objetivo del Manual**

Tener a disposición un documento que de claridad de cómo realizar paso a paso la emisión de facturación de los servicios que presta la empresa, así como conocer el nivel de responsabilidad de las áreas involucradas, sirviendo como un documento

de apoyo y consulta para que los colaboradores desarrollen con mejor eficiencia sus labores.

### **Políticas Generales**

- Toda factura emitida deberá llevar el visto bueno de la Gerencia Técnica
- Se deberá entregar la retención el mismo día de la entrega de la factura o máximo 5 días como lo indica la ley tributaria
- Toda orden de trabajo deberá estar formada por el cliente o su representante
- Toda las facturan deberán ser archivar correctamente
- La factura deberá realizarse máximo 24 horas después de la entrega satisfacción del trabajo
- La entrega de la factura al cliente no debe pasar 72 horas de la entrega a satisfacción del trabajo

### **Procedimiento de Facturación**

#	Descripción	Responsable
1	Entrega de orden de trabajo totalmente diligenciada se deberá confirmar los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalle técnico del arreglo</li> <li>• Detalle de Materiales Utilizados</li> <li>• Firma de la persona que entrego la obra, proyecto o equipo</li> <li>• Firma a satisfacción del cliente</li> </ul>	Asistente  Técnico/Gerente Técnico

2	Elaboración de informe técnico, se deberá entregar este informe junto con la orden de trabajo al área de facturación	Gerente Técnico
3	<p>Elaboración de la factura se deberá verificar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha en que se deberá facturar de acuerdo al corte de entrega de facturas del clientes</li> <li>• De deberá de llenar el encabezado con todos los datos del cliente</li> <li>• En el detalle se deberá colocar los trabajos realizados indicando los puntos principales del trabajo que se realizo</li> <li>• Se deberá colocar los precio acordados y adjuntar la orden de trabajo</li> </ul>	Asistente Administrativo
4	Se realizara la elaboración de la retención a la fuente junto con cualquier otro documento tributario que sea necesario	Asistente Administrativo
5	<p>Revisión de la documentación y firma de aprobación, asegurándose que conste la información necesaria.</p> <p>Se deberá adjuntar la Factura, retención, orden de trabajo e informe técnico</p>	<p>Gerente Técnico</p> <p>Asistente Administrativo</p>

6	<p>Se procederá a la entrega de la factura al cliente se deberá tomar en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger la firma de la factura original de Recibí conforme</li> <li>• Hacer firmar la copia de la factura detallando el nombre dela persona que recibe, fecha y hora de la entrega</li> </ul>	Asistente Técnico
7	Se enviara un correo al cliente indicando la entrega dela factura con la información de la persona que recibió, fecha y hora	Asistente Administrativo
8	Archivar la factura física en el lugar correspondiente	Asistente Administrativo
9	Ingresar información en un cuadro de seguimiento de facturas realizadas para posteriormente en la fecha de pago acordad con el cliente hacer el seguimiento del pago	Asistente Administrativo
10	Fin del Proceso	

*Tabla 3. Procedimiento de Facturación Elaborado por Rebeca Álvarez Fuente PIA S.A.*

## **Glosario**

**Factura:** Es un recibo que demuestra que una persona (cliente) ha comprado un producto o un servicio.

**Comprobante de Retención:** Es un comprobante de conservación de parte de una cantidad que se debe pagar para garantizar el cumplimiento de alguna obligación de tipo fiscal.

**Orden de Trabajo:** Consiste en un documento detallado que se conforma por secciones donde se detalla el trabajo a realizarse en un proyecto, servicio o equipo.

**Informe Técnico:** Es la información descrita en un documento donde se manifiesta el estado de del equipo reparado, sus problemas y sus posibles

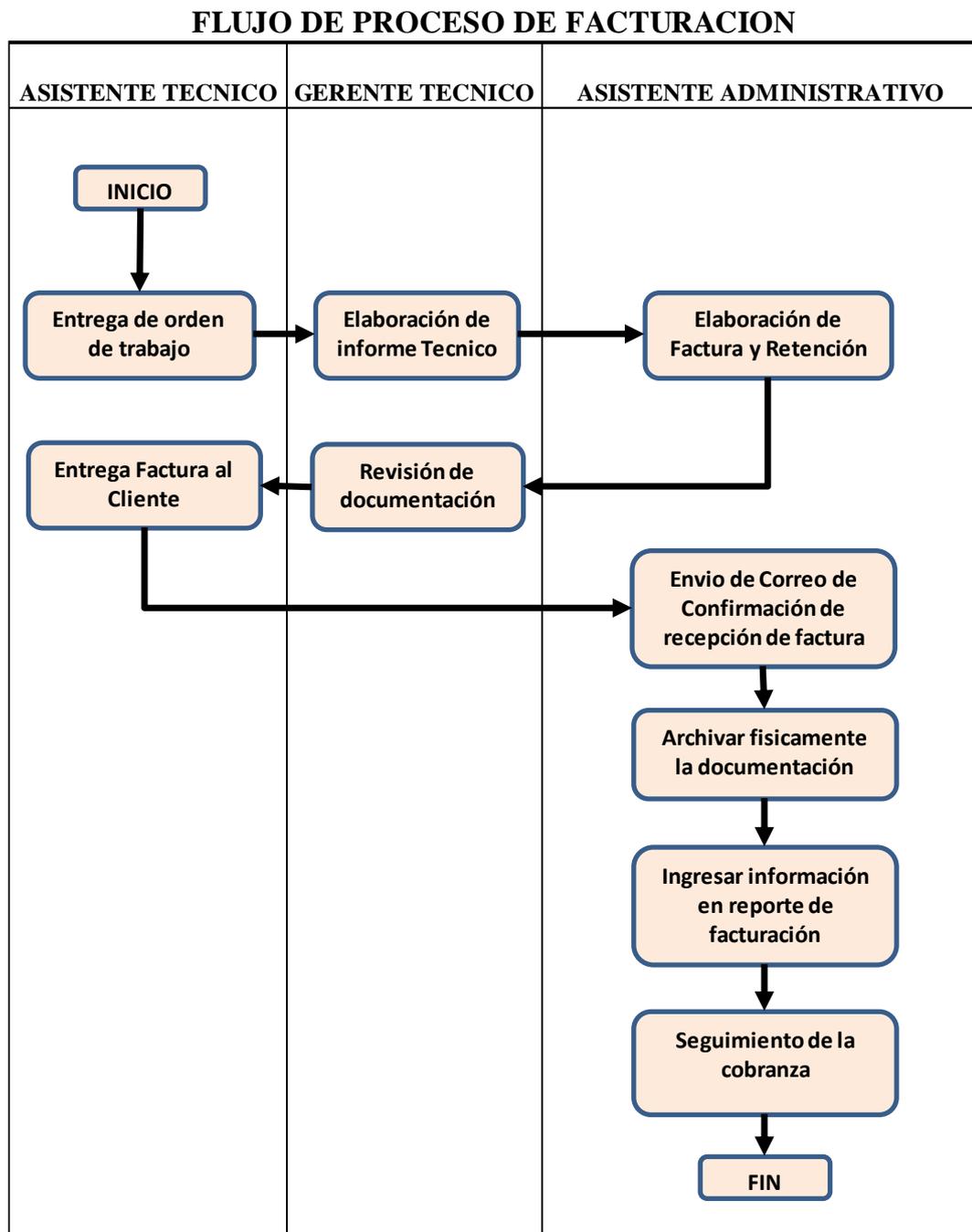


Tabla 4. Flujo de Proceso de Facturación Elaborado por Rebeca Álvarez. Fuente PIA S.A.

### PLAN DE EJECUCION DEL PROYECTO

<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Propuesta</b>
Validación de la propuesta del estudio de caso	Gerente Técnico	14/04/2016
Ajustes y observaciones de la propuesta	Gerente Técnico	15/04/2016
Inducción del proceso de facturación a colaboradores	Todos los colaboradores	18/04/2016
Aplicación de Procedimiento	Todos los colaboradores	01/05/2015
Periodo de regular y revisar observaciones del procedimiento	Todos los colaboradores	19-31/04/2016
Levantamiento de indicadores de medición del Procedimiento	Gerente Técnico	19-31/04/2016
Control Trimestral de indicadores de mejora de facturación	Gerente Técnico	5/08/2016

*Tabla 5. Plan de Ejecución del Proyecto Elaborado por Rebeca Álvarez. Fuente PIA S.A.*

#### **Análisis Comparativo de Facturación**

Se realizó un estudio comparativo del beneficio que tendrá la empresa en la facturación con respecto a la aplicación de la propuesta. Por temas de estudio el comparativo se realiza a partir de del mes del Mayo de acuerdo al cronograma planteado, se pondrá en ejecución el proyecto en esa fecha. (ANEXO1)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Se concluye que el manual de procedimiento de facturación presentado, relaciona de manera directa a la empresa, colaboradores y clientes, mejorando el proceso productivo de sus colaboradores mejorando sus resultados individuales y su satisfacción laboral y mejora la productividad de la empresa la empresa

Además teniendo la facturación y cobro de manera oportuna se obtendrá mayor flujo de efectivo y pago de sueldos a tiempo, consecuentemente se espera elevar el clima laboral

Esto en conjunto se verá como resultado final mejorara su servicio al cliente.

### Recomendaciones

- Ejecutar de manera inmediata la solución propuesta
- Realizar inducción del procedimiento a todo el equipo de trabajo
- Realizar una actualización tributaria al responsable de facturación y a la persona que se contacta directamente con el cliente
- Realizar un manual de funciones para cada cargo del equipo de trabajo
- Realizar periódicamente una encuesta de clima laboral
- Dar seguimiento de los cambios realizados con indicadores de gestión de forma periódica

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, R. (18 de Marzo de 2016). Guayaquil.
- Batista, J. (2000). *Modelos de las Ecuaciones Estructurales (modelos para el analisis de relaciones causales)*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Camison, C. y. (25 de Septiembre de 2007). *La medicion del desempeño organizativo desde una perspectiva estrategica. Creacion de un instrumento de medida*. doi:ISSN 1019-6838
- Castro, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología. *Revista Nacional de Administracion*, 32-54.
- Ceballos, Y. F., Espinosa, O. B., & Dyner, I. (Junio de 2014). Análisis del desarrollo social en zonas rurales aisladas empleando simulación basada en agentes. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 13(24). doi:Print version ISSN 1692-3324
- Delgadillo, L. (2003). *Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electronica, la informatica y las telecomunicaciones*. Jalisco, Mexico: Universidad de Guadalajara.
- Fernandez Rios, M., & Sanchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluacion*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d3z\\_i6znsFUC&oi=fnd&pg=PR19&dq=eficacia+organizacional.concepto,+desarrollo+y+evaluacion+diaz+de+santos&ots=Aa\\_LliHCLP&sig=iATjFgdXRshEwRbz0t7TdpDxscY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d3z_i6znsFUC&oi=fnd&pg=PR19&dq=eficacia+organizacional.concepto,+desarrollo+y+evaluacion+diaz+de+santos&ots=Aa_LliHCLP&sig=iATjFgdXRshEwRbz0t7TdpDxscY#v=onepage&q&f=false)

- Grandas Mora, N. L. (2000). *La Cultura de la confianza como generador de productividad en las organizaciones*. Universidad de Los Andes .
- Guerra, A. R. (2008). *Relación de los esquemas de remuneración con la. Agua Calientes*: Universidad Autonoma de Aguas Calientes. Obtenido de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/122/303042.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Sampieri, R. B. (2010). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Interamericana Editores S.A. doi:ISBN: 978-607-15-0291-9
- Martinez, A. (3 de abril de 2013). *Gestiopolis, Principales exponenes de la Administracion y sus aportes*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/principales-exponentes-de-la-administracion-y-sus-aportes/>
- Mirza Cequea, C. R. (8-10 de Septiembre de 2010). Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones. Donostia, San Sebastián: 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- Muñoz, P. (12 de febrero de 2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Muñoz, P. (12 de febrero de 2014). *Ecuador en Cifras* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Parra, F. (1998). *El objedo olvidado de la Sociologia*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Perea, J. (2006). Gestion de Recursos Humanos: Enfoque Sistemico en un perspectiva global. *Revista IIPSI.Facultad de Psicologia*, 9(1), 109-122.  
doi: ISSN-e 1560-909X
- Quijano, S. (2006). *Direccion de Recursos Humanos y Consultoria en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- Robbins, S. Y. (2005). *ADMINISTRACION* (Vol. OCTAVA EDICION). MEXICO: PEARSON. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oVHlFmFi\\_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=administracion+robbins&ots=MRv1hytzIE&sig=01E0EmU31vbzskm-aKe8x1CDHuo#v=onepage&q=administracion%20robbins&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oVHlFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=administracion+robbins&ots=MRv1hytzIE&sig=01E0EmU31vbzskm-aKe8x1CDHuo#v=onepage&q=administracion%20robbins&f=false)
- Samaniego, C. (1998). *Ausentismo, Rotacion y Productividad. Introduccion a la Psicologia del trabajo y las organizaciones*. Madrid: Ediciones Piramide.
- SENPLADES. (2013 -2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas#tabs2>

# ANEXO 1

		FACTURACION 2015												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Facturacion mensual		\$ 1.024,80	\$ 8.555,68	\$ 16.119,62	\$ 6.160,00	\$ 13.670,72	\$ 789,60	\$ 7.075,71	\$ 996,80	\$ 761,60	\$ 35.319,48	\$ 9.731,04	\$ 3.486,09	\$ 71.831,04
Facturacion lineal						\$ 8.978,88	\$ 8.978,88	\$ 8.978,88	\$ 8.978,88	\$ 8.978,88	\$ 8.978,88	\$ 8.978,88	\$ 8.978,88	\$ 71.831,04
						52%	-91%	-21%	-89%	-92%	293%	8%	-61%	
		FACTURACION 2016												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Facturacion mensual		\$ 1.568,00	\$ 6.563,20	\$ 470,40	\$ 6.160,00	\$ 12.396,56	\$ 9.176,28	\$ 10.747,81	\$ 9.228,08	\$ 9.169,28	\$ 17.808,75	\$ 11.411,64	\$ 9.850,40	\$ 89.788,80
Facturacion lineal						\$ 11.223,60	\$ 11.223,60	\$ 11.223,60	\$ 11.223,60	\$ 11.223,60	\$ 11.223,60	\$ 11.223,60	\$ 11.223,60	\$ 89.788,80
						53%	-23%	-97%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
		CRECIMIENTO DE FACTURACION PROYECTADA IMPLEMENTANDO PROCESO DE FACTURACION 2016												
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL				
		\$ 12.396,56	\$ 9.176,28	\$ 10.747,81	\$ 9.228,08	\$ 9.169,28	\$ 17.808,75	\$ 11.411,64	\$ 9.850,40	\$ 89.788,80				
		52%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%				

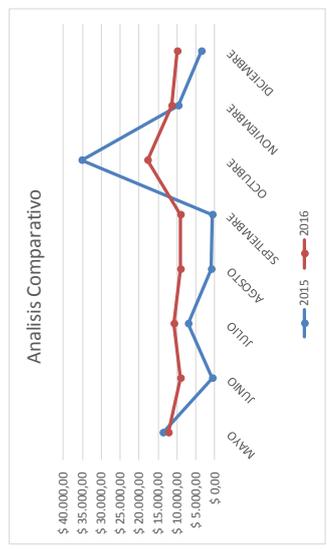


Tabla 6. Cuadro Comparativo de Facturación vs Implementación del Proyecto  
Elaborado por Rebeca Álvarez. Fuente PIA S.A.

**ANEXO 2****ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EMPRESA PIA S.A.**

Esta encuesta es anónima. Se asignará a cada respuesta un número de procesamiento aleatorio. Por favor contestar con sinceridad, de esta manera usted contribuirá directamente al desarrollo de este proyecto.

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**MARQUE CON UNA ( X ) LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

- 1 ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?
  - ( ) Extremadamente bien
  - ( ) Muy bien
  - ( ) Moderadamente bien
  - ( ) Poco bien
  - ( ) Nada bien
  
- 2 ¿Conoce las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo elija una de las siguientes alternativas?
  - ( ) Extremadamente bien
  - ( ) Muy bien
  - ( ) Moderadamente bien
  - ( ) Poco bien
  - ( ) Nada bien
  
- 3 ¿Con cuánta claridad le fueron explicadas las tareas que debes realizar en su puesto de trabajo?
  - ( ) Demasiada claridad
  - ( ) Mucha claridad
  - ( ) Suficiente claridad
  - ( ) Poca claridad
  - ( ) Nada de claridad
  
- 4 ¿Sabe la importancia de realizar sus tareas?
  - ( ) Extremadamente importante

- Muy importante
- Moderadamente Importante
- Poco importante
- Nada importante

5 ¿Qué tan bien considera que están distribuidas las responsabilidades de trabajo en su organización?

- Extremadamente bien
- Muy bien
- Moderadamente bien
- Poco bien
- Nada bien

6 ¿Qué tan justa consideras la carga laboral que actualmente tiene en su organización?

- Extremadamente justa
- Muy justa
- Moderadamente justa
- Poco justa
- Nada justa

7 En su opinión, ¿qué tan satisfecho(a) estás con el proceso de capacitación de la empresa?

- Extremadamente satisfecho(a)
- Muy satisfecho(a)
- Moderadamente satisfecho(a)
- Poco satisfecho(a)
- Nada satisfecho(a)

8 ¿Qué tan satisfecho quedo con la inducción de su cargo cuando ingreso?

- Extremadamente satisfecho(a)
- Muy satisfecho(a)
- Moderadamente satisfecho(a)

- Poco satisfecho(a)
- Nada satisfecho(a)

9 ¿Con cuánta claridad le fueron explicadas las tareas que debes realizar en tu puesto de trabajo?

- Demasiada claridad
- Mucha claridad
- Suficiente claridad
- Poca claridad
- Nada de claridad

10 ¿Qué tan conforme se siente con el trabajo que realiza en su organización?

- Extremadamente conforme
- Muy conforme
- Moderadamente conforme
- Poco conforme
- Nada conforme

11 ¿Qué tan fácil le resulta trabajar en equipo?

- Extremadamente fácil
- Muy fácil
- Moderadamente fácil
- Poco fácil
- Nada fácil

12 ¿Cuánta comunicación hay entre su jefe y tú?

- Demasiada comunicación
- Mucha comunicación
- Suficiente comunicación
- Poca comunicación
- Nada de comunicación

- 13 ¿Cuánta confianza sientes al hacerle preguntas a su jefe?
- Demasiada confianza
  - Mucha confianza
  - Suficiente confianza
  - Poca confianza
  - Nada de confianza
- 14 Indique el nivel de importancia de la existencia de un proceso de facturación
- Extremadamente importante
  - Muy importante
  - Moderadamente Importante
  - Poco importante
  - Nada importante
- 15 ¿Qué tan claro tiene los procedimientos de su empresa?
- Demasiada claridad
  - Mucha claridad
  - Suficiente claridad
  - Poca claridad
  - Nada de claridad
- 16 ¿Qué tan importante es tener un proceso de facturación donde detalle cómo se debe proceder para facturar de su empresa?
- Extremadamente importante
  - Muy importante
  - Moderadamente Importante
  - Poco importante
  - Nada importante
- 17 Marque 3 consecuencias de no facturar a tiempo y entregar la factura a los clientes de los trabajos terminado
- Cartera Vencida

- Inadecuado flujo de dinero
- Baja productividad
- Atraso en el pago de trabajadores
- Insatisfacción al cliente

18 ¿Qué tan importante es la facturación de los trabajos terminados en la productividad de la empresa?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Moderadamente Importante
- Poco importante
- Nada importante

19 Marque 3 causas que le parezcan más importantes por el cual no se factura oportunamente

- Ausencia de procedimiento de facturación  
Centralización de la información técnica por parte de la
- gerencia  
Falta de claridad de las funciones a realizar por parte del
- trabajador
- Demora de la entrega de órdenes de trabajo