



Políticas para una buena gestión gerencial en las empresas industriales

Policies for good managerial management in industrial companies

Políticas para uma boa gestão gerencial em empresas industriais

Rosalina Ivonne Balanzategui-García ^I

rbalanzategui@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0270-906>

Patricio Alejandro Sánchez-Cuesta ^{II}

psanchez@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9292-4651>

Jessy Gabriela Vega-Flor ^{III}

jgvega@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-2497-5534>

Correspondencia: rbalanzategui@unach.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales

Artículo de Investigación

***Recibido:** 30 de noviembre de 2021 ***Aceptado:** 20 de diciembre de 2021 * **Publicado:** 19 de enero de 2022

- I. Magister en PYMES mención finanzas, Ingeniera en Contabilidad y auditoría, Contador Público Autorizado, Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Master en Dirección de Empresas, Economista, Abogado, Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Magister en Auditoría Integral, Ingeniera en Contabilidad y auditoría, Contador Público Autorizado, Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Resumen

El objetivo de esta investigación, fue dar a conocer el propósito de cada una de las políticas para una buena gestión gerencial en las empresas industriales del Ecuador, políticas que fueron revisadas e implementadas para lograr el desarrollo de la empresa de industrias de electrodomésticos “Los Andes” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, de la república del Ecuador; tales como: Políticas de constitución de la empresa; Políticas de desarrollo organizacional, cuyo propósito fue buscar adecuadamente la actualización de procesos y mejoramiento permanente de la empresa, que permita alcanzar sus objetivos; Políticas de regulación interna, las cuales están dirigidas al ordenamiento y difusión del marco normativo interno de la empresa; Políticas salariales, que norman el sistema de remuneración de conformidad a las disposiciones legales del país; Políticas para la administración de talento humano, Políticas de marketing y ventas, Políticas de Producción, Políticas Financieras; y, una de las políticas más importante que es, de Control Interno, proceso integrado a las operaciones efectuado por la gerencia y el resto del personal de la entidad, para proporcionar una seguridad razonable para logro no solamente de los objetivos planteados en el plan de trabajo; sino, el debido custodio de sus recursos sean estos financieros y económicos.

Palabras clave: Políticas; Políticas empresariales; Reglamentos; Manuales.

Abstract

The objective of this research was to present the purpose of each of the policies for good managerial management in the industrial companies of Ecuador, policies that were reviewed and implemented to achieve the development of the electrical appliance industries company "Los Andes" Of the city of Guayaquil, province of Guayas, of the Republic of Ecuador; such as: Company constitution policies; Organizational development policies, whose purpose was to adequately seek the updating of processes and permanent improvement of the company, which allows it to achieve its objectives; Internal regulation policies, which are aimed at ordering and disseminating the company's internal regulatory framework; Salary policies, which regulate the remuneration system in accordance with the legal provisions of the country; Policies for the administration of human talent, Marketing and sales Policies, Production Policies, Financial Policies; and, one of the most important policies is Internal Control, a process integrated into the operations carried out by management and the rest of the entity's personnel, to provide reasonable security for the achievement of not only the objectives set out in the work plan. ; if not, the proper custodian of its resources are financial and

economic.

Key Word: Policies; Business Policies; Regulations; Manuals

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi divulgar o objetivo de cada uma das políticas de boa gestão gerencial nas empresas industriais do Equador, políticas que foram revisadas e implementadas para alcançar o desenvolvimento da empresa de indústrias de eletrodomésticos "Los Andes" da cidade de Guayaquil, província de Guayas, da República do Equador; tais como: Políticas de constituição da empresa; Políticas de desenvolvimento organizacional, cujo objetivo foi buscar adequadamente a atualização dos processos e a melhoria permanente da empresa, que lhe permita atingir seus objetivos; Políticas de regulamentação interna, que visam ordenar e divulgar o quadro regulamentar interno da empresa; Políticas salariais, que regulam o sistema de remuneração de acordo com as disposições legais do país; Políticas de gestão do talento humano, Políticas de Marketing e Vendas, Políticas de Produção, Políticas Financeiras; e, uma das políticas mais importantes que é o Controle Interno, um processo integrado às operações realizadas pela administração e o restante do pessoal da entidade, para fornecer segurança razoável para o alcance não apenas dos objetivos estabelecidos no plano de trabalho; mas, os devidos depositários de seus recursos são estes financeiros e econômicos.

Palavras-chave: Políticas; políticas comerciais; Regulamentos; Manuais.

Introduccion

La Empresa Industrial "Los Andes" (nombre supuesto por reserva), productora de electrodomésticos, radicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas de la república del Ecuador, por requerimiento de su representante legal y demostrando sus inquietudes por no contar con políticas adecuadas para una buena gestión gerencial, se efectuó un estudio de los requerimientos, ante lo cual se expone en el presente artículo, las políticas que se encuentran en vigencia luego de la aprobación del Directorio de la Empresa, que se considera dará excelentes resultados para alcanzar a cumplir sus objetivos tales como: Políticas de desarrollo organizacional, cuyo propósito busca actualizar los procesos y mejoramiento permanente de la empresa; Políticas de regulación interna, las cuales están dirigidas al ordenamiento y difusión del marco normativo

interno de la empresa; Políticas salariales, que norma el sistema de remuneración de conformidad a las disposiciones legales del país; Políticas para la administración; Políticas de marketing y ventas; Políticas de Producción, Financieras; y, de Control Interno, ésta última, para proporcionar seguridad en el manejo de sus recursos.

Marco Conceptual

Políticas: “El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene una razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos...Las políticas ayudan a vitar sin duda la lentitud, defectos y sobre todo la pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Es por ello, que las políticas se constituyen en linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en puntos críticos donde se requiere decisión. Manual. “un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización” (Valdiviezo Bonilla, 2015, pág. 13)

Política empresarial: La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos (manuales, procedimientos...) de la empresa. Una buena política no debe de ocupar más de una o dos páginas y no debe incluir detalles. Simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la empresa, como pueden ser por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos, etc. Una vez creada la política, ésta debe quedar documentada y ser incluida en el Manual de Calidad o en el Manual Gestión Integral de la empresa. Además, la política debe ser distribuida y conocida por los empleados, debe ser implementada y servir como punto de partida a la hora de redactar el resto de documentos de la compañía. Por ejemplo, si en la política se habla del “cumplimiento de la

legislación”, el resto de los procedimientos deben poner énfasis en que esto se cumple, de otro modo estarían incumpliendo ese principio marcado por la empresa” (El Olympo, 2020).

Reglamento: “Un reglamento es una declaración unilateral realizada en ejercicio de la función administrativa que produce efectos jurídicos generales en forma directa. Es una declaración, o sea, una manifestación o declaración de voluntad, conocimiento o juicio. De esta forma distinguimos el acto (en este caso el acto reglamentario) del mero hecho administrativo que es tan sólo la actuación material de un órgano administrativo. En cualquier caso, debe aclararse que, en la interpretación moderna del principio del debido proceso, éste se debe aplicar también a la emisión de los reglamentos: Previo a su emisión es necesario realizar un procedimiento de audiencia pública o información pública, public hearings en el derecho anglosajón; en quetes publiques en el derecho francés, etc. Este principio no ha sido aún receptado con carácter preceptivo en el derecho latinoamericano. Unilateral, por oposición a bilateral. Se dice que un acto es bilateral, y particularmente un contrato, cuando es el resultado de una declaración de voluntad común entre dos o más partes, destinada a reglar sus derechos. En el acto unilateral falta esa “declaración de voluntad común” y es, por el contrario, una sola parte, en este caso la administración, la que expresa su voluntad, llamada por ello “unilateral”. Dictado en ejercicio de la función administrativa. De acuerdo al concepto de función administrativa dado, ésta es toda la actividad realizada por los órganos administrativos, y la actividad realizada por los órganos legislativos y judiciales excluidas sus respectivas funciones específicas. Por lo tanto, puede haber reglamentos dictados por los órganos legislativos y judiciales: En estos dos últimos casos los reglamentos se referirán exclusivamente al funcionamiento y organización interna de estos poderes”. (Gordillo, 2013, págs. 148, 149)

Manuales: “Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente "... Se puede manifestar que el Manual Administrativo es un documento de fácil manejo, que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente; que sirven como medios de comunicación y coordinación para mejorar el desempeño de las tareas empresariales, siendo éstos documentos activos que están destinados a la utilización de todo el personal de la empresa y que están sometidos a un cambio y actualización continua”. (Parreño Herrera, 2020, pág. 49)

Clasificación de Manuales: “De Organización. Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área; Departamental. Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple. Política Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular; De Calidad. Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización; De Sistema. Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales; De Finanzas. Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador; Múltiple. Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara; De Puesto. Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso; De Procedimientos. Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta; De Bienvenida. Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral; De Técnicas. Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas”. (Vivanco Vergara, 2017, págs. 249, 250).

Metodología

“**Enfoque cualitativo:** es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario. Se llaman holísticos porque a su modo de ver las cosas las aprecian en su totalidad, como un TODO, sin reducirlos a sus partes integrantes. Con herramientas cualitativas intentan afinar las preguntas de investigación. En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. EL proceso es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su

alcance es más bien el de entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque es más bien utilizado en procesos sociales” (Hernández Sampiere, 2014, pág. 18).

“El enfoque cualitativo. - También se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primeramente, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. A continuación, intentamos representarlo en la figura 1.3, pero cabe señalar que es simplemente eso, un intento, porque su complejidad y flexibilidad son mayores. Este proceso se despliega en la parte 3 del libro. Este enfoque también se conoce como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, y es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Según Sparkes y Smith (2014) y Savin-Baden y Major (2013), existen diversos marcos interpretativos, como el interaccionismo, la etnometodología, el constructivismo, el feminismo, la fenomenología, la psicología de los constructos personales, la teoría crítica, etc., que se incluyen en este “paraguas para efectuar estudios” (Zárate, 2017, pág. 23)

Resultados

La presente investigación se basó en el método cualitativo, debido a que fue necesario revisar la bibliografía sobre el tema relacionado a las políticas de carácter técnico administrativas; así como, efectuar una serie de consultas al personal que labora al interior de la empresa objeto del estudio, tomando en consideración a la gerencia y cada uno de los departamentos administrativos y de producción.

Para el desarrollo de las políticas empresariales, fue necesario conocer cada uno de los propósitos y de esta manera, formular un Reglamento Interno para la empresa “Los Andes” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas de la república del Ecuador, dedicada a la fabricación de

electrodomésticos. Investigación efectuada con la debida autorización del Directorio de la Empresa.

Si bien ha existido un Reglamento Interno, el mismo adolecía de muchos aspectos que no se lograba la participación y colaboración de sus integrantes, que en muchos de los casos, existieron problemas laborables y de coordinación; por lo tanto este estudio, se lo realizó para ser aplicado en todos los niveles y departamentos de la empresa; sin antes manifestar que, con la complejidad de las relaciones administrativas, técnicas y especialmente humanas, que ilustran la vida de la institución, se dio a conocer que este Reglamento pertenece a los funcionarios, empleados y trabajadores de la Empresa “Los Andes”, con la finalidad de que se sientan copartícipes de los afanes por haber cada vez mejorar la industria y por apreciar en el justo sentido la imprescindible dualidad de derechos y obligaciones que es parte sustancial de la vida en comunidad.

Con la debida descripción de cada uno de los capítulos, títulos y páginas, fue aprobado el Reglamento Interno por el Directorio de la Empresa.

Las políticas para una buena gestión gerencial en todo tipo de empresas sean estas industriales, comerciales o de prestación de servicios, deben demostrar sabiduría y pasión, por lo que es necesario, conocer que en la actualidad la Gerencia, debe contar con las diferentes políticas tales como:

Políticas de constitución de la empresa: El propósito de constituir una empresa, es contar con un documento legal denominado Estatuto; el mismo que, debe ceñirse a modelos establecidos y aprobados por la Superintendencia de Compañías, texto que contendrá de vital importancia como la nómina de los comparecientes, declaración de voluntad a someterse a disposiciones de la Ley de Compañías, Código de Comercio y Leyes conexas, nombre, domicilio, objeto y plazo, capital y de las acciones, gobierno y administración, fiscalización, disolución, liquidación y aportes.

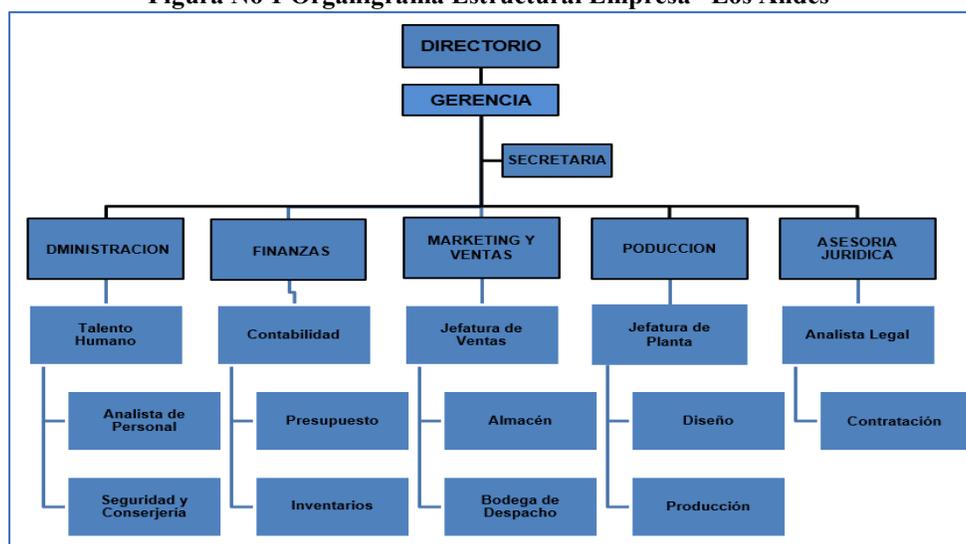
Examinado la documentación relacionada por la constitución de la empresa, la misma reunía todas y cada una de las disposiciones legales, como: Nombre de la Compañía, “Los Andes”; Ubicación, Ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, república del Ecuador; Directorio, Conformado por su presidente y accionistas; Objeto, Fabricación y venta de electrodomésticos; Capital, Doscientos sesenta millones de dólares que fue depositado oportunamente en el Banco Guayaquil; Documento, Escritura Pública aprobada por la Superintendencia de Compañías y debidamente notariada; Publicación, Diario El Universo; Permisos de funcionamiento, Municipales y

Gubernamentales; Disponer del Registro Único del Contribuyente “RUC”; Patente: Factura de pago al Municipio; en entre otros.

Políticas de desarrollo organizacional: Cuyo propósito es buscar adecuadamente la actualización de procesos y mejoramiento permanente de la empresa, que permita alcanzar sus objetivos establecidos.

Dentro de las Políticas de desarrollo organizacional, de la Empresa Los Andes, se elaboró la Estructura Orgánica, para cuyo efecto, se expuso el siguiente Organigrama Estructural:

Figura No 1 Organigrama Estructural Empresa “Los Andes”



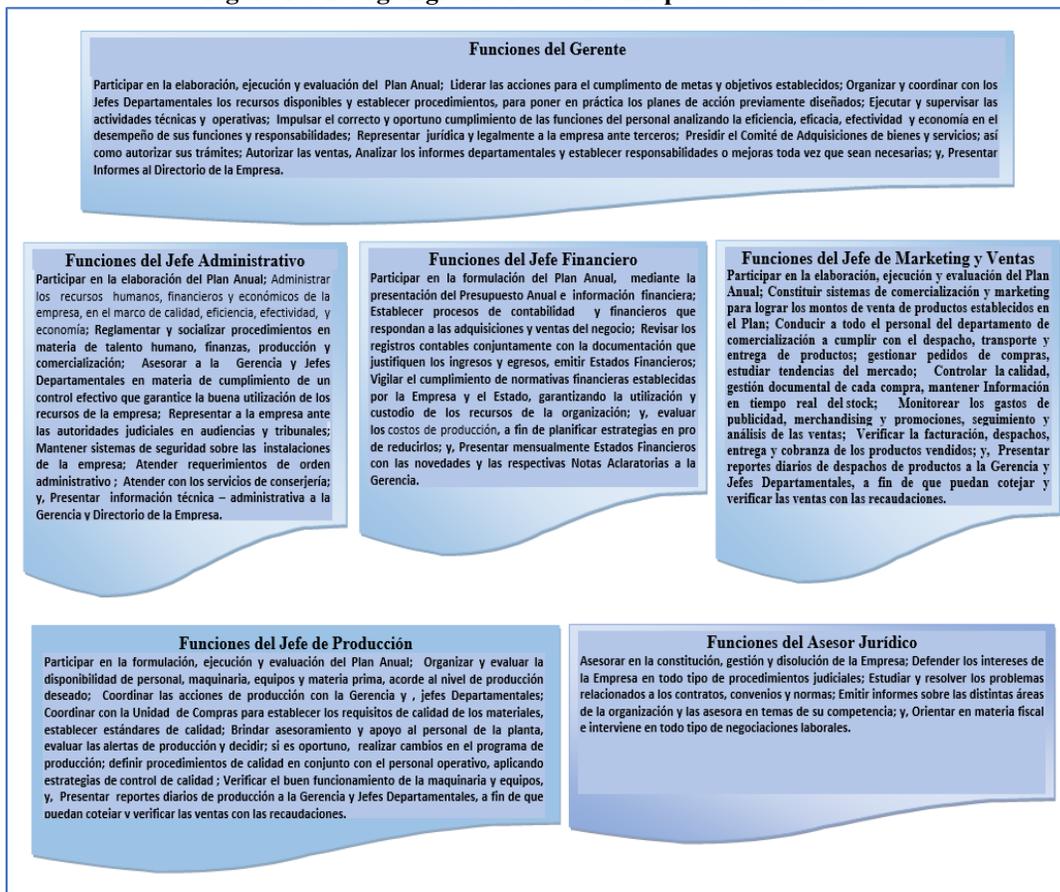
Fuente: Elaborado por el Autor

Según se expone el Organigrama Estructural con los puestos de trabajo principales; debemos tener presente que cada Departamento tiene también bajo sus dependencias, puestos de subalternos tales como, personal de aseo y limpieza, auxiliares de contabilidad, agente de compras, vendedores, embaladores, choferes, estibadores, mecánicos de mantenimiento, operadores, obreros y de servicios, entre otros.

Para implemenatar las diferentes políticas, se consideró la recomendación de su Gerente, que se mantenga el número personal existente, evitando incrementos, que pueden afectar a los costos de producción y venta.

En base a la distribución del personal y organigrama estructural, se desarrolló el Organigrama Funcional según la siguiente figura:

Figura No 2 Organigrama Funcional Empresa “Los Andes”



Fuente: Elaborado por el Autor

Indudablemente, que las funciones de Secretaría, Talento Humano, Analista de Personal, Seguridad y Consejería, entre otras, son genéricas, que se encuentran debidamente detalladas en el Reglamento Interno, en el capítulo relacionado a la Descripción de Funciones.

Políticas de regulación interna: Este tipo de políticas está dirigido al ordenamiento y difusión del marco normativo interno de la empresa, que no es otra cosa que, mantener informados a sus servidores o colaboradores sobre los reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos, con el propósito de que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la

empresa, su relación con todos los departamentos, unidades o áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

En la reglamentación interna, se describen las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización, sin antes demostrar como el papel más importante, que es el del Gerente, puesto que, las principales obligaciones y responsabilidades; recaen en él, por cuanto, es quien debe liderar que implica el análisis de las actividades y entrenamiento requerido por los integrantes de la empresa, así como el mejoramiento continuo de la eficiencia y calidad del trabajo que desempeñan; la conformación y mantenimiento de equipos de trabajo, principalmente con los jefes departamentales, por cuanto tiene la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la empresa, de conformidad al Plan Anual debidamente aprobado.

Políticas salariales: Su propósito es la creación de un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, debiendo considerar sobre todo que las mismas deberán estar sujetas al Código de Trabajo y disposiciones laborales emitidas por el Estado. “Derechos de los trabajadores en el Ecuador: Ser afiliado a la Seguridad Social; A percibir como mínimo un sueldo básico; A percibir por horas extras y suplementarias; A percibir los décimo tercero y cuarto sueldos; A percibir el Fondo de Reserva; A un período de vacaciones laborales remuneradas; A un período de licencia por paternidad o maternidad (nuevos padres); Al subsidio de maternidad para la nueva madre; A solicitar certificados relativos al trabajo; A recibir el pago de utilidades; entre otros que otorgue el empleador...El empleador está obligado a: Celebrar un contrato de trabajo; Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales; Afiliar al trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba; Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra; cumplir con el salario básico establecido por el Gobierno Nacional; Asumir el porcentaje del 11,15 % que corresponde al empleador por la seguridad social; Pagar horas extras y suplementarias; Pagar los décimo tercero y cuarto sueldos; A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva; A pagar una compensación por el salario digno; A pagar utilidades si la empresa tienen beneficios. Cada uno de los derechos del trabajador esta contemplados en el Código de Trabajo y en la Ley de Seguridad Social” (Ecuador Legal Online, 2020, pág. 1).

Políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal: Su propósito, es el establecimiento de normas aplicables a las actividades de selección y contratación del talento humano que permitan escoger personal idóneo, que se ajuste a los requerimientos de la empresa y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo. Para disponer de un documento real, es necesario que el empleador disponga de un formato de Hoja de Vida o Curriculum Vite debidamente descrita, en cuyo contenido deberá describirse en detalle cargos y empleadores anteriores, estudios, básico, superior, especialidad, idiomas, dirección domicilio, teléfono, celular, correo electrónico, descripción de tres personas públicas que le recomienden, nombres, apellidos, dirección, teléfonos de tres familiares del candidato; datos necesarios para efectuar una investigación prolija del aspirante, antes de proceder a su contratación.

Los contratos de trabajo deben estar ligados a las disposiciones expresas del Código de Trabajo de la República del Ecuador.

Políticas para la administración de talento humano: “El propósito de estas políticas tiene por objeto normar las relaciones de trabajo de los empleados y trabajadores de la empresa, con relación a sus deberes, derechos, obligaciones y prohibiciones para con la organización, tendientes a la prestación de sus servicios cumpliendo los principios constitucionales y legales de eficacia, eficiencia, calidad, calidez, jerarquía, coordinación, participación, planificación, transparencia, honestidad y evaluación; coadyuvando al mejoramiento de la gestión del Talento Humano, la misma que se dará en un marco de igualdad, equidad, respeto, competitividad, continuidad, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, y solidaridad” (Universidad de Guayaquil, 2020, pág. 8).

Objetivos fundamentales de la administración de talento humano: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; proporcionar competitividad a la organización; Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas; Incrementar la satisfacción en el trabajo; Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; Administrar y generar cambios; Mantener políticas éticas y de transparencia; Sinergia; Diseñar el trabajo individual y en equipo; Recompensar a los talentos; y, Evaluar su desempeño.

Las funciones generales de la Unidad de Talento Humano del Departamento Administrativo son las siguientes: “Procesos para integrar a las personas: Reclutamiento y selección de recurso

humano requerido; Procesos para organizar a las personas: Diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, evolución de desempeño; Procesos para recompensar a las personas: Recompensas y remuneración, prestaciones, incentivos y servicios sociales; Procesos para desarrollar a las personas: Formación, desarrollo, aprendizaje o programas de cambio, administración del conocimiento, programas de comunicación y desarrollo de carrera; Procesos para retener a las personas: Higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y los sindicatos; Procesos para auditar a las personas: Banco de datos, sistemas de información administrativa, verificar resultados; Planificar, dirigir y controlar los procesos de administración del talento humano; Planificar, dirigir y controlar los procesos de vinculación, capacitación y desarrollo; Evaluar y proponer estrategias de mejora de acuerdo a los objetivos establecidos; Dirigir y controlar la elaboración del presupuesto del talento humano de la empresa; Controlar la atención brindada a las recomendaciones de los organismos de control; Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo; Procesos de pagos al personal: Elaborar el pre rol de la nómina de pagos de remuneraciones; y, Controlar y revisar el registro de novedades del proceso de nómina” (Vallejo Chávez, 2015, págs. 51,82).

Políticas de Planificación: El proceso de planificación implica que, la gestión gerencial, cuente con una guía o brújula para poder dirigir correctamente el negocio, debido a que la misma consiste, en establecer anticipadamente el futuro de la empresa, en la que se establecen las metas de producción y ventas; así como las inversiones y gastos que deban ser considerados; en este acápite es recomendable para lograr que se cumpla cada uno de los objetivos, mantener un sistema de registro computarizado conforme se vayan dando cada acción o avance del plan; y si fuera necesario, que las políticas de planificación, sean interactivas, es decir que se pueda ir ajustando a la realidad durante su ejecución.

Con la finalidad de lograr la efectividad del control del avance y cumplimiento de la planificación, es necesario que el Gerente y Jefes Departamentales, cuenten con un Cronograma de Trabajo; el mismo que en forma diaria y coordinadamente, sea reportado.

Es necesario además que cada responsable, cuente con la respectiva agenda de registros sobre las adquisiciones y las ventas, datos que servirán para cotejar entre sí, íntegramente el movimiento de la organización.

Políticas de Producción: Dada la gran competencia en el mercado actual de fabricación de bienes, se debe mantener procesos de producción continua, estableciendo sus objetivos, reduciendo el ciclo de fabricación, trabajar en equipo, mejorar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores, efectuar planes de acción relacionados con la introducción de tecnologías de la información en la fábrica, mantener sistemas de fabricación flexibles y diseños asistido por ordenadores, sistemas de información con proveedores y distribuidores, control estadístico de calidad y ventas, programas de gestión de materiales conforme a los requerimientos; y , entrega de los productos a sus clientes en forma oportuna.

“Las políticas establecidas en el reglamento relacionadas a la Jefatura de la Producción, se acogerán a la Planeación de los procesos, de conformidad al Plan de Venta anual, el diseño se ajustará a los requerimientos modernos ofrecidos por la empresa; Secuencia, se mantendrá la secuencia y control de calidad de apoyo técnico, mano de obra, maquinaria, materiales directos e indirectos; Control de calidad, este control parte de la utilización de materiales de alta calidad, así como la utilización profesional de su personal; Registros, todo el sistema será registrado mediante el sistema computarizado, a fin de obtener un seguimiento de la utilización de bienes y servicios; Diseño y desarrollo, se planificará las actividades de revisión, verificación, validación y control de los cambios y diseños; Revisión del diseño y desarrollo; Evaluar la capacidad de cumplir los requisitos, identificando los problemas y proponer soluciones y su seguimiento oportuno, para este efecto participara el personal especializado en la revisión, diseño y desarrollo, proceso que será registrado; Verificar que las salidas del diseño y desarrollo cumplan los requisitos de las entradas; Verificar el desarrollo del producto, confirmar que los productos resultantes, son capaces de cumplir los requisitos establecidos en los diseños; Proceso de compra de materiales, un representante de la Unidad de Producción, participará en comité de adquisiciones y participará directamente en la compra, a fin de que verifique su calidad y cantidad adquirida, para lo cual se deberá presentar el correspondiente informe; Validación de los procesos de producción mediante la prestación de servicios, Se determinará oportunamente el proceso para la adquisición del servicio requerido, sea para mantenimiento de la maquinaria o equipo; así como la prueba de los productos fabricados; Control de funcionamiento de equipos y maquinaria, el objetivo de esta función es salvaguardar la vida del personal; así como de los bienes de la empresa que deben mantener un funcionamiento eficiente y eficaz; Análisis y mejora, el Jefe departamental de producción, deberá a más de efectuar y participar en la planificación de la producción, velar por la producción de alta

calidad de los bienes fabricados, entrega oportuna de los productos requeridos por los clientes, seguimiento y medición de los procesos, control de mejora continua, acciones correctivas, acciones preventivas, entre otras”. (Fuente: Autor, recopilación de información en la planta de la empresa)

Políticas de marketing y ventas: Las políticas de marketing y ventas es un proceso sistemático de desarrollo, coordinación y monitoreo de las diversas decisiones que tienen una influencia directa en las ventas; su propósito es que sus ventas sean exitosas, por lo que es necesario contar con reglas claras, las cuales deberán reunir cierta información como, características y garantías de durabilidad de los productos, precios, formas y condiciones de pago, descuentos, horario de atención al público, envíos o forma de entrega, cambios y devoluciones, entre otras.

La Unidad de Marketing, debe establecer el mercado, que es el lugar donde se produce las ventas de electrodomésticos, debe efectuar prácticas virtuales o televisivas, presentando los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, eligiendo los canales de distribución y las promociones que se llevarán a cabo en el mercado. Aprovechar los mercados potenciales, que es el conjunto de personas a las que se puede dirigir la empresa y que puede acceder a una oferta durante un tiempo determinado; asimismo, acceder al mercado objetivo, que es a un conjunto de personas las que puede dirigir la empresa; y también, al mercado actual, que es el conjunto de personas que demandan el producto.

También pueden acceder a los mercados denominados “estrecho” + bajo coste. Como los supermercados; Nicho de mercado + alta calidad. Pequeño segmento del mercado al que no se dirigen otras empresas.

Lo más importante de estas políticas es el estudio de la competencia en el mercado a fin de lograr el posicionamiento del producto con mejores ventajas para el cliente y la empresa.

“La Unidad de Ventas debe contar con vendedores profesionales con alta experiencia, que demuestren profesionalismo, pensamiento y actitud positiva, apariencia y presentación agradable, excelencia para la comunicación y gusto por el trabajo; pues las ventas, es una técnica del arte de vender que se basa en principios, como preparación y pleno conocimiento del producto que va a ser vendido; presentar el producto, es decir, demostrar el contenido y las utilidades del producto en forma general, para luego plantear la discusión con el cliente sobre sus cualidades; estudiar bien al cliente, identificando y evaluando sus actitudes en el modo que se relacionen a la situación de la venta; manejar las objeciones alzadas por el cliente y que deben ser reconocidas y manejadas a

medida que obtenga experiencia, el vendedor empieza a reconocer un patrón en las objeciones del cliente. Obviamente algunas objeciones no pueden ser contestadas completamente, en tal caso, la meta del vendedor es hacer lo mejor posible y cambiar la discusión a algo más positivo; Cierre de la venta, este proceso es dar por terminada la venta en forma exitosa como objetivo principal del vendedor, en esta actividad se encuentra la legalización documental de la transacción” (Fuente: Autor y recopilación de varios manuales de marketing y ventas).

Políticas Financieras: “El propósito de las políticas financieras, es mantener una administración adecuada de los recursos por cuanto desempeña un papel de trascendencia para garantizar la supervivencia de la empresa, al reconocer que el control ejercicio en el campo permite, no solo el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los diversos sectores que cubren la demanda de bienes y servicios; sino, precisar en qué momento del ciclo de operaciones se requiere acudir a recursos de crédito cuando el pronóstico del saldo mínimo arroja un valor inferior al mínimo establecido. El manejo de asuntos de tesorería también indicará cuando es recomendable depositar los excedentes en el mercado financiero, para obtener rendimientos durante el tiempo en que ocurra la situación de saldos reales superiores al mismo. Cuando se recurre al término efectivo, por lo general se hace referencia a la liquidez de las organizaciones económicas, como elemento vital para atender los compromisos a corto plazo. Se consolidan los conceptos básicos que fundamentan una correcta administración de recursos líquidos” (Bretoni SAC, 2020).

Para la planeación financiera es necesario, diseñar e implementar el proceso de gestión presupuestal y proyecciones financieras que apliquen a todos los conceptos de ingresos, costos y gastos que determinan la utilidad, así como a los proyectos de inversión.

Adoptar como criterio fundamental en el proceso de gestión presupuestal y proyecciones financieras, que la estimación de los ingresos se debe hacer de manera conservadora, en tanto que los costos y gastos se proyectarán de manera prudente y razonable, según las actividades, operaciones y proyectos.

En lo relacionado con el tema de financiación, realizar el análisis financiero mediante la generación de proyecciones en diferentes escenarios, que permitan determinar si cuentan con la capacidad de cumplir con sus obligaciones contractuales y con lo establecido por la normatividad vigente de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Evaluar las alternativas de financiamiento, incluyendo la

disponibilidad de recursos generados internamente, mediante el análisis de los factores de riesgo en materia de tasas de interés, tasas de cambio, y demás factores que afectan el servicio de la deuda. Para la administración de recursos financieros, adoptar un perfil de riesgo conservador, es decir, inversiones seguras y un horizonte de inversión con plazos diversificados acorde con el flujo de caja. Las actividades desarrolladas en materia de inversiones tienen como objetivo la adecuada administración de la liquidez, conformando un portafolio estructurado sin vocación especulativa. Para la gestión contable, se establecerán principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptadas para los efectos de la preparación y presentación de sus estados financieros. Al respecto, el jefe del departamento financiero, debe garantizar la uniformidad en la preparación y presentación de los estados financieros de un ejercicio a otro para permitir la comparabilidad de los mismos; cualquier variación al respecto se debe hacer constar en las correspondientes notas aclaratorias. Asegurar que los estados financieros contengan la descripción de sus transacciones, atendiendo a la importancia de las mismas con fundamento en la definición de lineamientos contables, y se agruparán atendiendo a su naturaleza y cuantía. Se recomienda la no presentación de compensaciones entre las partidas, a fin de tener clara las asignaciones presupuestarias.

Clasificación: Los activos y pasivos se clasificarán según su liquidez y grado de realización o exigibilidad, se entienden como activos y pasivos corrientes aquellos que serán realizados o exigidos en un plazo máximo de un año; los que superen dicho plazo serán reconocidos como no corrientes (largo plazo).

Asociación o correlación entre los ingresos y los costos y gastos: Se asociarán con los ingresos devengados en cada período los costos y gastos incurridos para producir tales ingresos, registrando unos y otros simultáneamente en las cuentas de resultados. Cuando una partida no se pueda asociar con un ingreso, costo o gasto, correlativo y se concluya que no generará beneficios o sacrificios económicos en otros períodos, se registrarán en las cuentas de resultados en el período corriente y se relevan en notas a los estados financieros.

Para la gestión tributaria, el Jefe Departamental de Finanzas de la empresa, dispondrá el cumplimiento con las retenciones y pagos de impuestos, según en régimen tributario y disposiciones de los gobiernos seccionales.

Responsable de las Políticas Financieras, la gestión para la aplicación de políticas financieras en la empresa, así como la administración, seguimiento, monitoreo, control y mejora continua de las presentes políticas estará a cargo del Jefe del Departamento Financiero.

Políticas para la contratación y adquisición de bienes y servicios: El propósito de estas políticas es reglamentar los procesos de contratación y adquisiciones de bienes y servicios a ser utilizados en la empresa, cuyos valores superen los \$100.000 fijados por la junta de accionistas o propietario de la empresa, a fin de mantener, un control efectivo en el manejo de los recursos financieros y económicos.

Lo importante de esta política, es evitar sobrepagos cuando las adquisiciones se encuentran bajo la responsabilidad de una persona; asimismo, considerando este método como control previo, se asegura que el bien o servicio ha sido recibido de conformidad a la factura descrita. Para el cumplimiento de esta función, se ha elaborado el correspondiente Reglamento de Adquisición de Bienes y Servicios, en el cual se determina la estructura de un Comité de Adquisiciones, conformado por los jefes departamentales, la gerencia, el asesor jurídico, una secretaria; y, la presidencia del directorio de la empresa, quien presidirá, quienes deberán constatar y verificar cada una de las propuestas, las mismas que cumplirán el siguiente proceso: a) convocatoria o invitación para participar en la compra – venta de bienes y servicios. b) copia de certificada de la Superintendencia de Compañías o notariada de la razón social de la empresa o persona natural dedicada a la venta de bienes o prestación de servicios, copia el Registro Único del Contribuyente, propuesta o cotización debidamente abalizada, copia de la cédula de ciudadanía y las que fueren requeridas mediante la convocatoria, que pueden ser diseños, planos, etc.

El Presidente, dispondrá que por secretaría se constante el cuórum correspondiente, de cumplir el mismo; así como, todos los procesos establecidos en una reunión, dentro de los principales la razón de la convocatoria, conocimiento y análisis de las propuestas; de ser necesario las mismas pueden ser revisadas por personal especializado y entregar el correspondiente informe, el mismo que demostrará que las propuestas reúnen todos y cada uno de los requisitos establecidos, a fin de que en otra reunión del Comité se adjudique con pleno conocimiento de causa a la mejor propuesta.

Políticas del custodio de bienes: Es el proceso administrativo que norma el uso y custodio de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la empresa, que permita su existencia y durabilidad, debiendo con carácter obligatorio participar todos y cada uno de los miembros sean estos accionistas, directivos, empleados y trabajadores, para lo cual se contará con personal que responda directamente en su custodio, quienes cumplirán las siguientes disposiciones: a) Mantener registros y documentos en que conste la historia de cada bien, su destinación y uso; b) Entregar

los bienes por parte del custodio que para su efecto se denominará Guardalmacén de Bienes o Bodegueros, que recepan y entreguen los materiales para la producción y el resto de departamentos de la entidad; c) Dar a conocer a la autoridad competente de los daños, pérdidas o destrucción del o los bienes; d) Reportar en forma inmediata si el daño o destrucción de un bien ha sido por efecto de mal uso o propósito de afectar a la empresa; e) Presentar informes debidamente certificados para determinar la responsabilidad de la persona o personas que han ocasionado daño al bien de la empresa; f) Participar en el control de mantenimiento de bienes permanentes; g) Mantener registros y reportes entre el Almacén o Bodega, conjuntamente con la Unidad de Contabilidad, para cotejar las entradas y salidas de objetos; h) Cotejar con el personal de adquisiciones los bienes adquiridos de conformidad a la factura o contrato debidamente registrado y autorizado; i) Los responsables del custodio de los bienes y materiales mantendrán registros que permitan efectuar las auditorías correspondientes; j) Los bodegueros de los productos para la venta, mantendrán los correspondientes registros conjuntamente con las guías de ingreso y egreso del Departamento de Producción y Venta; k) Para el caso de inmuebles, el Guardalmacén, conjuntamente con el personal de limpieza y guardianía, revisarán en forma continua su estructura, debiendo reportar cualquier anomalía a la Gerencia para que tome las acciones pertinentes; y, l) Todas las demás acciones que sean requeridas para el custodio de bienes en general.

Políticas de control interno: Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la gerencia y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, Eficiencia y eficacia de las operaciones, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; y, Control de los recursos económicos y financieros de la empresa.

También podemos manifestar, que el control Interno es un proceso integral de gestión por los funcionarios y trabajadores de la empresa, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión, y dar seguridad a la misión de la empresa para alcanzar los objetivos; pero fundamentalmente, es un medio participativo que garantiza el custodio de los recursos financieros y económicos del negocio, metodología que debe practicarse en todo los niveles; cuya supervisión principal está a cargo de la Gerencia de la empresa.

No podemos dejar pasar que las virtudes morales son un producto del medio ambiente humano. Si es pobre este medio ambiente, serán también pobres las virtudes. Sólo se crea un medio ambiente

como que conduzca a la moralidad financiera, honradez e integridad, mediante el establecimiento de un sistema sólido de control interno en la empresa.

Para lograr efectividad en el Control Interno de la empresa; en su reglamentación, se responsabiliza al gerente y jefes departamentales, deban cumplir con las siguientes disposiciones: a) Estimular la eficiencia, efectividad y economía en el logro de las metas y objetivos de la empresa; b) Proteger a los empleados y trabajadores para un mejor desempeño en sus funciones; c) Salvaguardar y asegurar la adecuada utilización de los recursos financieros y económicos; d) Aumentar la productividad y eficiencia en todos los niveles; e) Velar porque los trámites para la adquisición de bienes y servicios, cumplan con los requisitos mínimos establecidos; f) Custodiar los bienes de la empresa; g) Suministrar informes independientes y efectivos sobre las actividades administrativas, financieras, productivas y comerciales; h) Velar porque las recaudaciones por la venta de productos, sean debidamente efectuadas; i) evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización; j) Promover programas de perfeccionamiento, capacitación y desarrollo del personal bajo su dependencia; k) Facilitar la evaluación de rendimiento individual y el consecuente ascenso del personal bajo su cargo; l) Salvaguardar los recursos como: dinero en Caja y Bancos, Inventarios de materiales, productos en proceso, productos terminados, productos para la venta, muebles y enseres, instalaciones en general de la empresa; m) Comparar los datos presentados en los Estados Financieros; n) Permitir la toma de decisiones a base de una información administrativa, financiera, de producción y comercialización oportuna, correcta, segura y confiable; ñ) Evaluar la eficiencia de cada uno de los departamentos de acuerdo a sus obligaciones y responsabilidades; o) Identificar las áreas que presentan problemas y reportarlas inmediatamente a la gerencia para la toma de correcciones oportunas; p) Mantener un control permanente en la asistencia del personal, sus obligaciones, sus responsabilidades; y, q) Efectuar auditorias en todos los niveles de la empresa; y, cumplir con sus recomendaciones.

Lo más importante de la intervención efectuada a la Empresa Los Andes; fue haber recomendado se socialice cada una de las políticas expuestas en el Reglamento Interno de la Empresa, que fue entregado a la Presidencia del Directorio, documento que fue debidamente estudiado y aprobado a fin de que entrara en vigencia con carácter obligatoria para su cumplimiento de todos y cada uno de sus integrantes, dando énfasis a cada una de las Jefaturas Departamentales, con preferencia a la Gerencia General.

Conclusiones

Con los resultados expuestos en la presente investigación, observamos que para que exista una buena gestión gerencial en toda empresa, debe aplicarse normas, que regulen todas y cada una de las funciones existentes en los diferentes departamentos y principalmente que la gerencia, cuente con un sistema reglamentario, a fin de llevar a cabo los objetivos planteados en la empresa, que la empresa esté debidamente legalizada para cualquier efecto legal que pueda presentarse en el futuro, que exista una organización debidamente estructurada, que toda vez que se requiera reclutar personal, se lo realice con un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal, que se cumpla con políticas salariales de acuerdo a las disposiciones vigentes establecidas por el estado, que se cuente con políticas de venta a fin lograr mayor clientela, reglamentación adecuada en el manejo de los recursos financieros y económicos, mantener un control interno que asegure no solamente la utilización de los recursos; sino, el custodio de bienes materiales, muebles e inmuebles que en muchos de los casos ocasionan grandes pérdidas en este tipo de inversiones.

Esta investigación comprueba, una vez más, lo inseparable del manejo de una empresa en forma rutinaria; que, estar siempre presente que el mismo, está debidamente acompañado con normas reglamentarias, que aseguren el cumplimiento de obligaciones, así como el desarrollo de las actividades en cumplimiento de una planificación.

Referencias

1. Bretoni SAC. (19 de noviembre de 2020). *Políticas Financieras*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/gutiperclau/politicas-financieras-de-la-empresa-bretoni-jeans-sac>
2. Ecuador Legal Online. (1 de enero de 2020). *Derechos y obligaciones del Trabajador*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
3. El Olympo. (21 de noviembre de 2020). *El Olympo. com*. Obtenido de <https://elolympo.com/propiedad-horizontal/gestion-administrativa/27-procesos-administrativos/225-definicion-y-tipos-de-politica-empresarial>
4. Gordillo, A. A. (2013). *Tratado de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: FDA.
5. Hernández Sampiere, R. (2014). *Metodología de la investigación científica*. México DF: McGraw-Hill.

6. Parreño Herrera, I. V. (2020). *Manuales administrativos*. Quito: ESPE.
7. Universidad de Guayaquil. (2020). *Reglamento de Talento Humano*. Guayaquil: UG.
8. Valdiviezo Bonilla, J. P. (2015). *Manual de políticas, procedimientos y funciones del Area Administrativa*. Ambato: PUCEA.
9. Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión de Talento Humano*. Riobamba: ESPOCH.
10. Vivanco Vergara, E. (2017). *Los mnuales de procedimientos como herramientas de ontrol interno de una organización*. Quito: UIS.
11. Zárate, C. F. (2017). *Metodología de la Investigación*. Lima: USMP.

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).