



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniera de Empresas

TEMA: “Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el
Desarrollo Organizacional de la Asociación de Compañías y
Afines de Transporte Interprovincial de pasajeros A.C.A.T.I.P de
la ciudad de Ambato”.

AUTORA: Salguero Guzmán Sara Noemí.

TUTOR: M.S.c. Iván G. Cevallos B

AMBATO – ECUADOR

MAYO 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovincial de pasajeros A.C.A.T.I.P” de la ciudad de Ambato, desarrollado por la señorita Sara Noemi Salguero Guzmán, Alumna del seminario de graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinados que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, mayo del 2011

M.S.c. Iván G. Cevallos B.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Yo, Sara Noemi Salguero Guzmán, que las ideas expuestas y los resultados obtenidos de la investigación y plasmadas en el presente Trabajo de Grado son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Sara Noemi Salguero Guzmán

CI 180398765-8

Autora

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.

F.

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico con mucho cariño:

A DIOS

Por no haberme soltado de la mano, por impulsarme en cada momento difícil, dándome la fuerza y el amor necesario para salir adelante a pesar de cada golpe en mi vida, por cada persona que se ha cruzado en mi camino, porque de esas personas que me has mandado he aprendido y han aportado para convertirme en la mujer que ahora soy.

A MIS PADRES

Por el apoyo constante y el inmenso cariño que me han brindado, por enseñarme, que la mejor forma para salir adelante y forjar un presente es en base al sacrificio y honestidad para mirar al futuro sin reprocharle del pasado. Contando siempre con la gente que realmente me quiere, gracias por hacerme más fuerte día a día, por ser más que mis padres, ser mis amigos, por impulsarme a tener una carrera para mi futuro, por creer en mí y siempre apoyarme brindándome todo su amor, les agradezco su confianza, dedicación y paciencia, como resultado de todo su esfuerzo aquí está el fruto de lo que ustedes me brindaron.

A MI HIJA NATHALY

La parte más importante de mi vida, por ser el eje propulsor para el cumplimiento de cada una de mis metas, gracias por estar siempre a mi lado, por ser mi compañía, por todos los momentos que hemos compartido juntas; tengo la certeza que siempre encontraré en ti el amor más puro que alguien puede ofrecer.

A MIS HERMANOS

Eddy, Patty, Paula y Wilson porque siempre estuvieron a mi lado, aún mas allá de las diferencias de hermandad, a pesar de la distancia o de cualquier circunstancia, de los enojos y molestias, gracias por ser parte de mi vida y por apoyarme y quererme, agradezco a la vida por permitirme tener a personas como ustedes en mi familia de las cuales me siento muy orgullosa de todos sus logros y de su cariño, son un ejemplo a seguir.

A MIS MEJORES AMIGOS

Gracias a todas mis mejores amigas, quienes son la familia que Dios me permite elegir a las que conocí dentro de esta Institución y a las que me han acompañado desde hace algún tiempo atrás, muchos logros no hubieran sido posibles sin ustedes, aprendimos muchas cosas juntas, tanto buenas como malas pero que al final nos dejan gratas experiencias y momentos únicos, irremplazables e inigualables. Me llevo un grato recuerdo de todos ustedes y de esta maravillosa carrera.

Gracias por toda la confianza de su parte, gracias por creer en mí, sin todos ustedes no sería nada de lo que hoy soy, Mil Gracias por impulsarme a cumplir mis sueños ¡Los quiero con todo mi Corazón!

Sara Salguero G.

AUTORA

AGRADECIMIENTO

Debo reconocer la ardua labor de los maestros que nos impartieron su conocimientos, gracias a todos ellos por todos los bellos y angustiantes momentos que me hicieron pasar a lo largo de mi vida estudiantil, jamás olvidaré que gracias a sus enseñanzas, regaños, formaron a una persona que no se dio por vencida enseñándome a perseverar. Le agradezco de manera especial al M.S.c. Iván G. Cevallos por ser un excelente profesor nos a trazado el camino a seguir, y ha hecho posible con su valiosa guía la realización de este trabajo investigativo. Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato la cual me acogió varios años y me brindo su apoyo durante mi formación académica en la cual se crearon millones de experiencias y recuerdos agradables.

Al Sr. Genaro Cruz Presidente de “A.C.A.T.I.P”, gran amigo que me ha enseñado a luchar día a día. Gracias de todo corazón por ENSEÑARME a creer en mí a pesar de las circunstancias ya que no existen tareas grandes, solo mentes pequeñas. Gracias por todo el apoyo y por permitirme lleva a cabo mi trabajo de tesis.

Sara Noemi Salguero Guzmán.

AUTORA

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	pág.
AUTORA:.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE DIAGRAMAS.....	x
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	x
INDICE DE ORGANIGRAMAS Y FLUJOGRAMAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del Problema	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivo Especifico.....	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	11
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	12
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	14
2.5. HIPOTESIS.....	101
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	101
CAPITULO III.....	102
METODOLÓGIA	102
3.1. ENFOQUE	102
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	103
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	103
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	104
3.5. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	104

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	107
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.	108
CAPITULO IV.....	109
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	109
1.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	109
1.2. INTERPRETACION DE DATOS.....	109
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	134
4.3.1 HIPÓTESIS.....	134
4.3.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	134
4.3.3. DECISIÓN	137
CAPITULO V	138
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
1.1. CONCLUSIONES.....	138
1.2. RECOMENDACIONES	139
CAPITULO VI.....	141
PROPUESTA.....	141
6.1 DATOS INORMATIVOS.....	141
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	142
6.3. JUSTIFICACION.....	143
6.4. OBJETIVOS.....	145
6.4.1. Objetivo General.....	145
6.4.2. Objetivo Especifico.....	145
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD	146
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	146
6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO	157
Diseño de la Estructura Organizacional de la	162
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	186
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	189
REFERENCIA	190
BIBLIOGRAFÍA	190
Anexos	194

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Gestión de calidad total.....	17
Cuadro N° 2 Tipos de control.....	53
Cuadro N° 3 Operacionalización de variable independiente.....	105
Cuadro N° 4 Operacionalización de variable dependiente.....	106
Cuadro N° 5 Recolección de información.....	107
Cuadro N° 6 Matriz de fortalezas y debilidades.....	158
Cuadro N° 7 Matriz de oportunidades y amenazas.....	159
Cuadro N° 8 Matriz de FODA.....	159
Cuadro N° 9 Matriz de estrategias.....	161
Cuadro N° 10 Cronograma de actividades.....	188
Cuadro N° 11 Previsión de la evaluación.....	189

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1 Categorías Fundamentales.....	14
---	----

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla N° 1 Frecuencia observada.....	134
Tabla N° 2 Frecuencia esperada.....	135
Tabla N° 3 Calculo de la chi cuadrado.....	136
Tabla N° 4 Recursos económicos.....	187
Grafico N° 1 Disciplinas del CO.....	63
Grafico N° 2 Modelo Básico CO.....	73
Grafico N° 3 Modelo de Comportamiento Básico.....	76
Grafico N° 4 Actitud del personal.....	78
Grafico N° 5 Procesos del Administrador.....	147
Grafico N° 6 Ciclo Administrativo.....	147
Grafico N° 7 Procesos cíclicos de la Administración.....	147
Grafico N° 8 Actividades para ejecutar el proceso administrativo.....	148
Grafico N° 9 Niveles Jerárquicos.....	155
Grafico N° 10 Simbología de Flujogramas.....	156
Tablas y Gráficos N° 1 Actividades preestablecidas.....	110
Tablas y Gráficos N° 2 Clima laboral.....	111
Tablas y Gráficos N° 3 Motivaciones para el desempeño laboral.....	112
Tablas y Gráficos N° 4 Objetivos de la asociación.....	113
Tablas y Gráficos N° 5 Estructura organizacional.....	114
Tablas y Gráficos N° 6 Organigramas.....	115

Tablas y Gráficos N° 7 Recursos.	116
Tablas y Gráficos N° 8 Implementación de estímulo.....	117
Tablas y Gráficos N° 9 Capacitación.	118
Tablas y Gráficos N° 10 Procesos continuos.	119
Tablas y Gráficos N° 11 Asignación de responsabilidades.....	120
Tablas y Gráficos N° 12 Evaluación del desempeño laboral.	121
Tablas y Gráficos N° 13 Actividades preestablecidas.....	122
Tablas y Gráficos N° 14 Clima laboral.	123
Tablas y Gráficos N° 15 Motivaciones por el desempeño laboral.	124
Tablas y Gráficos N° 16 Objetivos de la asociación.	125
Tablas y Gráficos N° 17 Estructura Organizacional.	126
Tablas y Gráficos N° 18 Organigramas.	127
Tablas y Gráficos N° 19 Recursos.	128
Tablas y Gráficos N° 20 Implementación de estímulos.	129
Tablas y Gráficos N° 21 Capacitación	130
Tablas y Gráficos N° 22 Proceso continuo.	131
Tablas y Gráficos N° 23 Asignación de responsabilidades.....	132
Tablas y Gráficos N° 24 Evaluación de desempeño laboral.	133

INDICE DE ORGANIGRAMAS Y FLUJOGRAMAS

Organigrama N° 1 Organigrama Estructural.....	167
Organigrama N° 2 Organigrama Posicional.....	168
Organigrama N° 3 Organigrama Funcional.	169
Flujograma N° 1 Asamblea General.	171
Flujograma N° 2 Presidencia.....	172
Flujograma N° 3 Vicepresidencia.	173
Flujograma N° 4 Secretaria.	175
Flujograma N° 5 Administrativo.....	176
Flujograma N° 6 Contabilidad.	177
Flujograma N° 7 Departamento de Ventas.....	178
Flujograma N° 8 Vendedores.	179
Flujograma N° 9 D. operativo	180
Flujograma N° 10 D. facturación.	181
Flujograma N° 11 D. facturación.	182

RESUMEN EJECUTIVO

El sistema del transporte interprovincial en el Ecuador está dividido en dos grupos principales las compañías y las cooperativas de transporte, A.C.A.T.I.P. es una sociedad inscrita el 26 de marzo de 1992 que agremió hasta junio del 2009 a Compañías, ya que siendo pocas unidades así como sus socios, se asociaron para poder cubrir los gastos administrativos que requiere cada entidad dedicada a esta actividad y de esta manera poder trabajar. En julio del 2009 por políticas del Distrito Metropolitano se crea un nuevo terminal al Sur de la ciudad de Quito, obligando a Cooperativas y Compañías de Transporte Interprovincial de Pasajeros a agremiarse a esta institución para la venta de boletos de Quito – Ambato buscando mejorar el servicio y aumentando las frecuencias

Al no existir una estructura organizacional definida para la Asociación de Compañías de Transporte Interprovinciales de Pasajeros de la Ciudad de Ambato “A.C.A.T.I.P” existen algunos problemas como es mantener una administración empírica, la cual no posee una estructura definida, lo cual no permite reconocer las jerarquías de la organización, así como los procedimientos administrativos, por lo cual se desorienta los

esfuerzos y no se encaminan al cumplimiento de los objetivos tanto empresariales como personales, ocasionando sobrecarga de trabajo

El propósito es definir una estructura organizacional para establecer un sistema de actividades que desarrollarán los miembros de la asociación, permitiéndoles a cada individuo trabajar en armonía, optimizando los recursos para alcanzar los objetivos, e ir paulatinamente cumpliendo la misión de la empresa, la cual estará encaminada hacia la consecución de la visión empresarial.

Se recomienda tener en cuenta el aporte del talento humano, ya que es un recurso muy importante dentro de cualquier institución, son quienes desarrollan los procesos dentro de la empresa y conocen con profundidad los aciertos, falencias de los procesos y sus resultados, pudiendo así cooperar con ideas nuevas e innovadoras que seguramente serán de utilidad a la hora de enfrentarse competitivamente a un mercado dinámico y en constante cambio.

Así también al establecer una estructura organizacional esta debe ser planeada y cuantificada, tanto en su riesgo como en sus beneficios, y con esta base; fijar estrategias que permitirán a la asociación llegar a donde quiere, ser lo que quiere ser, permitiendo alcanzar la visión de toda organización que debe ser el objetivo único de toda la institución, entendiéndose ésta como la unión de recursos materiales, financieros, los empleados, directivos, socios y clientes, permitiendo así generar un desarrollo organizacional para A.C.A.T.I.P.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo esta direccionado a crear una estructura organizacional, en la cual nuestro principal objetivo es crear un manual de procesos para A.C.A.T.I.P. la finalidad principal es puntualizar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades y procesos que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la asociación.

El Primer Capítulo está enfocado a identificar al problema analizando la las ventajas y desventajas que posee cualquier organización al no poseer una estructura orgánica bien definida.

El Segundo Capitulo nos permite analizar la problemática desde otro punto de vista, como es las investigaciones previas al estudio que se está realizando, este capítulo está desarrollado bajo un marco teórico, lo cual es de gran utilidad al momento de elaborar la propuesta.

El Tercer Capítulo plantea la metodología de la modalidad de recolección de información ya sea exploratoria, descriptiva o correlacional, permitiéndonos identificar la población a analizar generando actitudes dinámicas y una búsqueda incesante de encontrar alternativas de solución al problema objeto de estudio, las cuales se irán dando conforme a la ejecución de la investigación.

En el Cuarto Capítulo se realiza un análisis e interpretación de datos, investigando conjuntamente con el sujeto y objeto de nuestra investigación las necesidades, falencias y carencias que existe tanto para el cliente interno y externo dentro de la organización. Pudiendo así en el Quinto Capítulo generar conclusiones y recomendaciones de una problemática real de la organización y así tener posibles alternativas de solución.

En el presente trabajo, una de las alternativas ha sido crear una estructura organizacional, la cual está desarrollada en el Sexto Capítulo creando una estructura organizacional para A.C.A.T.I.P. no solo nos permitirá direccionar los esfuerzos de todos sus integrantes al cumplimiento de los objetivos de la asociación, así también se valorará todas las actividades a ejecutarse en la misma; indistintamente del área donde se las lleve a cabo, ya que son de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de la institución, direccionándonos a evitar cuellos de botellas mediante un manual de procesos.

El presente trabajo representa esfuerzo y dedicación, los cuales están enfocados a solucionar una problemática actual como es la inexistencia de una estructura organizacional en A.C.A.T.I.P. generando que el talento humano no identifique claramente sus responsabilidades y los procesos a ejecutarse en la asociación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA.

“Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Terrestre Interprovincial de pasajeros A.C.A.T.I.P de la ciudad de Ambato”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1. Contextualización.

Los procesos de desarrollo organizacional no estuvieron exentos de la evolución, que con la aparición de organizaciones cada vez más complejas a través del paso del tiempo necesitaron emplear distintos métodos caracterizados por la época en cuestión, y que convirtieron a la Administración en un campo de acción definido, no abarcado por ninguna disciplina o ciencia existente, las organizaciones con sus procesos internos, las

relaciones entre personas, su estructura interna y los recursos que esta necesita para su funcionamiento en el marco de los procesos de producción y de prestación de servicios cada una en su área ha evolucionado necesariamente a lo largo de los años desde la revolución industrial.

Dichos cambios han repercutido de manera evidente en la manera de administrar las organizaciones. La administración, en su calidad de conductora de los esfuerzos organizacionales, siempre ha respondido a la mejora de la relación entre la organización y su entorno orientándose, de manera pertinente, a la meta evidente para resolver la contradicción existente entre una situación externa y la capacidad de adaptarse a ella y cambiarla en aras de crecimiento gradual y continuo.

Nos encontramos en un mundo globalizado en constante cambio los cuales son cada vez de mayor alcance y más frecuentes exigiendo a las empresas a ser competitivas, realizando esfuerzos incesantes por parte de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización en especial del recurso humano con la finalidad de generar credibilidad y sostenibilidad en sus procesos, productos y servicios tanto a sus clientes internos como externos, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad, definiendo un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos, siendo necesario afrontar los modelos mentales que son capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, encontrando ante sí nuevas demandas y retos que exigen un ágil y dinámico desarrollo organizacional.

El ritmo, acelerado casi en forma increíble, de los cambios que se operan en la sociedad, se han visto profundamente afectados en las empresas de Latinoamérica, las cuales se enfrentan no solo a las innovaciones científicas y tecnológicas de países desarrollados, sino también en los conceptos y principios que adopta el hombre acerca el desarrollo organizacional, en conclusión, una organización debe propender al mejoramiento continuo, respondiendo con efectividad al exigencias del entorno, las cuales que se encuentra en constante cambio solo así podremos participar en un entorno

competitivo en el cual se desenvuelven exclusivamente las empresas exitosas desde su adaptación al entorno, hasta la capacidad para asumir los cambios, enfrentándolos de forma positiva y proactiva, asumiendo nuevos roles y responsabilidades que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

Las organizaciones en nuestro país, reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado de la adquisición de conocimientos, culturas, valores y técnicas puestas en marcha en países más desarrollados, entendiéndose como aprendizaje del entorno al constante cambio de los factores internos y externos de una empresa. Lo cual promueve a un aprendizaje aplicable a nuestro sistema, buscando incesantemente que la organización se adapte a la realidad actual. Y al mismo tiempo un aprendizaje generativo que es mirar a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adoptar estrategias para cambiar la realidad y cumplir los objetivos.

Tungurahua es una de las provincias con mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas en diferentes actividades, sean estas de transformación de bienes o servicios, siendo Ambato el centro de las actividades comerciales del Ecuador, lo cual impulsa de manera especial al sector del transporte no solo de personas, si no también de carga, razón por la cual el transporte interprovincial de pasajeros a tenido un mayor auge y ha requerido que este sector se organice por medio de cooperativas o compañías y estas a su vez, deben agruparse en asociaciones provinciales con la finalidad de trabajar de manera ordenada.

Es necesario tener presente que en ciudades pequeñas como Ambato la forma de producir verdaderos avances en las organizaciones es a través del cambio de su cultura, que es modificar los esquemas mentales que la mayor parte de personas adquieren sin dificultad y que en su mayoría son erróneos, al lograr modificar estos esquemas consecuentemente conlleva a cambiar positivamente los sistemas de vida, de creencias, de valores y de las relaciones entre las personas y sus actividades generadoras de trabajo.

En este proceso de transformación de las organizaciones, es fundamental la participación del recurso humano, pues aprenden a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso de cambio, por lo tanto, puede fusionarse en el proceso del crecimiento de una empresa, lo que nos permitiría analizar con anticipación los cambios que se pueden generar y responder a ellos de manera efectiva.

1.2.2. Análisis Crítico.

La falta de un modelo de gestión empresarial ocasiona un deficiente desarrollo organizacional, ya que no existe una estructura definida, no existe respeto por las jerarquías, se mantiene una administración empírica, existe sobrecarga de trabajo lo cual origina un caos a nivel administrativo, un personal insatisfecho que limitan sus esfuerzos y provocando objetivos personales más no institucionales.

Sin mencionar que se ha dejado de lado una de las bases más importantes para un adecuado desarrollo organizacional, su estructura, creando una brecha que los debilita frente a la competencia, de esa manera no solo se malogran las relaciones inter departamentales, sino que también genera un caos organizacional que desmotiva al personal, ocasionando actividades laborales mal desarrolladas, deficiente atención al cliente e incluso la pérdida de los mismos, provocando una disminución en ventas.

1.2.3. Prognosis.

Es indispensable buscar técnicas o sistemas que permitan la oportuna adaptabilidad de cada organización a su situación actual, para poder responder a las exigencias crecientes de entorno cambiante. Actualmente las instituciones aprenden con demasiada lentitud y no son capaces de comprender, ni de enfrentarse al ritmo "vertiginoso" de los cambios internos y externos del entorno en el que se desenvuelven se debe contar con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología, este es un proceso para implementar el cambio y con ello resolver problemas.

El modelo de gestión administrativa procurará ayudar a evaluar el entorno de la empresa, recrear sus estrategias, estructurar sus transacciones con el ambiente para proteger y expandir su dominio, pudiendo aumentar su capacidad de crear valor para los clientes, los accionistas y los empleados. Permitiendo expandirse hacia nuevos mercados, en busca de nuevas oportunidades, aprovechando cada una de sus competencias, es decir, que tanto las organizaciones como sus miembros vayan más allá de los cambios superficiales, mediante una institución adaptable, flexible, competitiva y eficiente.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera un modelo de gestión administrativo incide en el desarrollo organizacional de la “Asociación de Compañías y Afines de Transporte Terrestre Interprovincial de pasajeros “A.C.A.T.I.P” en la ciudad de Ambato.

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Qué objetivo tendría implementar un modelo de gestión administrativa en A.C.A.T.I.P?

¿Qué modelo de gestión administrativa es aplicable a “A.C.A.T.I.P”?

¿De qué manera mejoraría el desarrollo organizacional mediante la implementación de un modelo de gestión administrativa en “A.C.A.T.I.P”?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.

Limite de contenido.

CAMPO: Administración.

ÁREA: Desarrollo Organizacional

ASPECTO: Modelo de Gestión Administrativa

Límite espacial: esta investigación se realizará en la asociación de compañías y afines de transporte interprovincial de pasajeros “A.C.A.T.I.P” en la ciudad de Ingahurco en la Av. Las Américas y Panamá de la ciudad de Ambato.

Límite temporal: Enero hasta Agosto del 2010.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Esta investigación pretende dar a conocer a los directivos de A.C.A.T.I.P que las organizaciones crecen de forma paulatina y en determinadas instituciones según su crecimiento, es necesario cambiar la estructura y comenzar a coordinar actividades para que la organización genere valor. El desafío principal del diseño es identificar cómo administrar la diferenciación, que es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos para realizar determinadas actividades y establecer las relaciones de tareas y autoridad que permitan cumplir las metas, estableciendo una estructura organizacional acorde a la empresa teniendo siempre en cuenta el entorno cambiante, ya que así se optimizaría los procesos internos, determinando funciones de trabajo para el personal y contribuyendo de manera positiva en el proceso de la toma de decisiones, es necesario familiarizarse con herramientas metodológicas que incrementarán el rendimiento del personal, aprovechando el cambio como una oportunidad que permita introducir mejoras sustanciales y desarrollando una eficacia organizacional.

Con un modelo de gestión administrativo acorde a la institución, se involucrará a sus seguidores a desarrollarse en un estilo abierto con metas a cumplir, su principal interés

es la capacidad de detección y corrección de los errores; de este modo se optimiza la información, es necesario no olvidar que al mantener una estrecha relación entre la empresa con sus colaboradores se efectúa un sistema de aprendizaje, ya que al consultar con el grupo respecto de las acciones y decisiones; se fomenta la participación de los integrantes, proporcionando una progresión continua, teniendo posibilidades de desarrollo y estableciendo una posición competitiva frente a las demás organizaciones, aprovechando su primer recurso, el talento humano.

En el aspecto personal esta investigación me permitirá poner en práctica conocimientos adquiridos durante mi formación académica así como fortalecer los mismos.

1.4 OBJETIVOS.

La presente investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General.

Determinar un modelo de gestión administrativa, que nos permita mejorar el desarrollo organizacional de la “Asociación de Compañías y Afines de Transporte Terrestre Interprovincial de pasajeros “A.C.A.T.I.P” en la ciudad de Ambato

1.4.2. Objetivo Especifico.

- Realizar un diagnóstico situacional aplicando una investigación de campo para conocer las falencias y dificultades que enfrenta “A.C.A.T.I.P.”
- Diseñar una estructura organizacional que permita implantar niveles jerárquicos y determinar las funciones de cada uno de los elementos claves de la institución.
- Implantar un modelo de gestión administrativa mediante una investigación y análisis adecuado que permita el desarrollo organizacional de “A.C.A.T.I.P.”

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Luego de la búsqueda de fuentes bibliográficas referente al problema objeto de estudio presentamos los siguientes antecedentes investigativos:

HURTADO, J. (pág. 3, 2003). *El diseño de la Estructura Organizacional Funcional para mejorar las funciones Administrativas de la Empresa “Calzado Torino”*. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

Nos indica que “Se debe comprender que vivimos en un mundo constantemente cambiante por lo cual se ha transformado no solo las estructuras empresariales, sino también las funciones laborales, al no tener la estructura organizacional funcional se genera malestares en las funciones administrativas del personal y sus directivos generando un deficiente desempeño laboral y esfuerzos mal encaminados. Razón por la

cual un diseño organizacional pretende forjar un cambio integro y formal de dichas funciones para enfrentar la globalización de los mercados y ser competitivos.”

VALVERDE, M. (pág. 2, 2009). *El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la avícola San Andrés del Cantón Patate*. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

Esta tesis nos indica como la falta de procesos y la aplicación de herramientas administrativas dificulta alcanzar un óptimo desarrollo organizacional, generando un personal desmotivado, limitante. Proponiéndonos que la capacitación del personal, determinación de funciones, establecimiento de jerarquías, lograra mejorar de forma impactante el desarrollo de la empresa y sus integrantes.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

En la actualidad el no poseer un modelo de gestión administrativa ocasiona varios inconvenientes, pues dificultan las actividades cotidianas que se desarrollan en una organización ya que no se direcciona los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos, esta investigación estará direccionada hacia un paradigma crítico-propositivo, que identifica las múltiples necesidades empresariales y también sociales del país, buscando intensamente ideas prácticas, que se puedan adaptar a las empresas, determinando procesos y estableciendo tiempo para cada actividad, su enfoque principal es alcanzar el éxito mediante las personas con un principio fundamental brindar condiciones a sus empleados que les permita superarse, a de mas desarrollarse en un ambiente adecuado y propicio para desempeñar sus funciones.

El Desarrollo Organizacional juega un papel esencial en el funcionamiento de las empresas ya que se requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones interpersonales, por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo de personas influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización

voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización, respondiendo con prontitud las exigencias del entorno.

Las empresas son los ejes principales de la economía y proporcionan beneficios a la sociedad tanto económicos como la posibilidad del mejoramiento de su estilo de vida. Pero cada empresa posee valores muy importantes los cuales son de mucha importancia ya que cada uno de estos es imagen de calidad, frente a sus clientes.

Para elaborar un modelo de gestión administrativa se debe tener en cuenta los criterios de los empleados los cuales determinan con precisión las falencias existentes, de esta manera se puede delinear aspectos de importancia, que estarán tomados en cuenta en el modelo, el cual será flexible en su implantación y mantendrán una tendencia a solucionar problemas existentes.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La presente investigación estará justificada en base a las siguientes normas jurídicas.

LEY DE COPERATIVAS.

En su parte pertinente dice:

Disposiciones generales:

Art. 1.- Se permite la afiliación de 2 o más personas que realicen similar actividades en busca de un bien común y de la generación de ingresos que permitan el progreso de cada uno de sus asociados como de la organización.

REGLAMENTO INTERNO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LAS TERMINALES TERRESTRES DE DE QUITUMBE.

En su parte pertinente dice:

“El distrito metropolitano de Quito en vista de la necesidad de nuevos espacios que permitan el mejor manejo y movilización del transporte interprovincial se requiere que cada entidad (cooperativas y compañías) se afilien a un organismo pertinente para la venta de boletos en el Terminal de Quitumbe con el fin de mejorar el servicio y la vialidad en esta ciudad brindando servicios de calidad a través de los transportistas”

DE LOS CONCESIONARIOS LOS DERECHOS.

En su parte pertinente dice:

Art 12, literal d).- Gozar de un ambiente de armonía, organización, limpieza, seguridad.

REGLAMENTO INTERNO PARA EL ÁREA OPERATIVA DE LAS TERMINALES TERRESTRES DE DE QUITUMBE.

Capítulo VIII

El cual en su parte pertinente dice:

Art. 32 literal f).- Las operadoras que en forma eventual ingresen a las terminales deberán sujetarse al procedimiento establecido el cual debe estar estructurado de una forma organizada tanto en venta de boletos como en su administración y en las salidas de las unidades del Terminal Terrestre de Quitumbe.

REGLAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACION DE COMPAÑIAS Y AFINES DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS.

Art.- 23, literal g).- Velar por el funcionamiento de la asociación, supervigilando y coordinando las labores de sus miembros y empleados.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

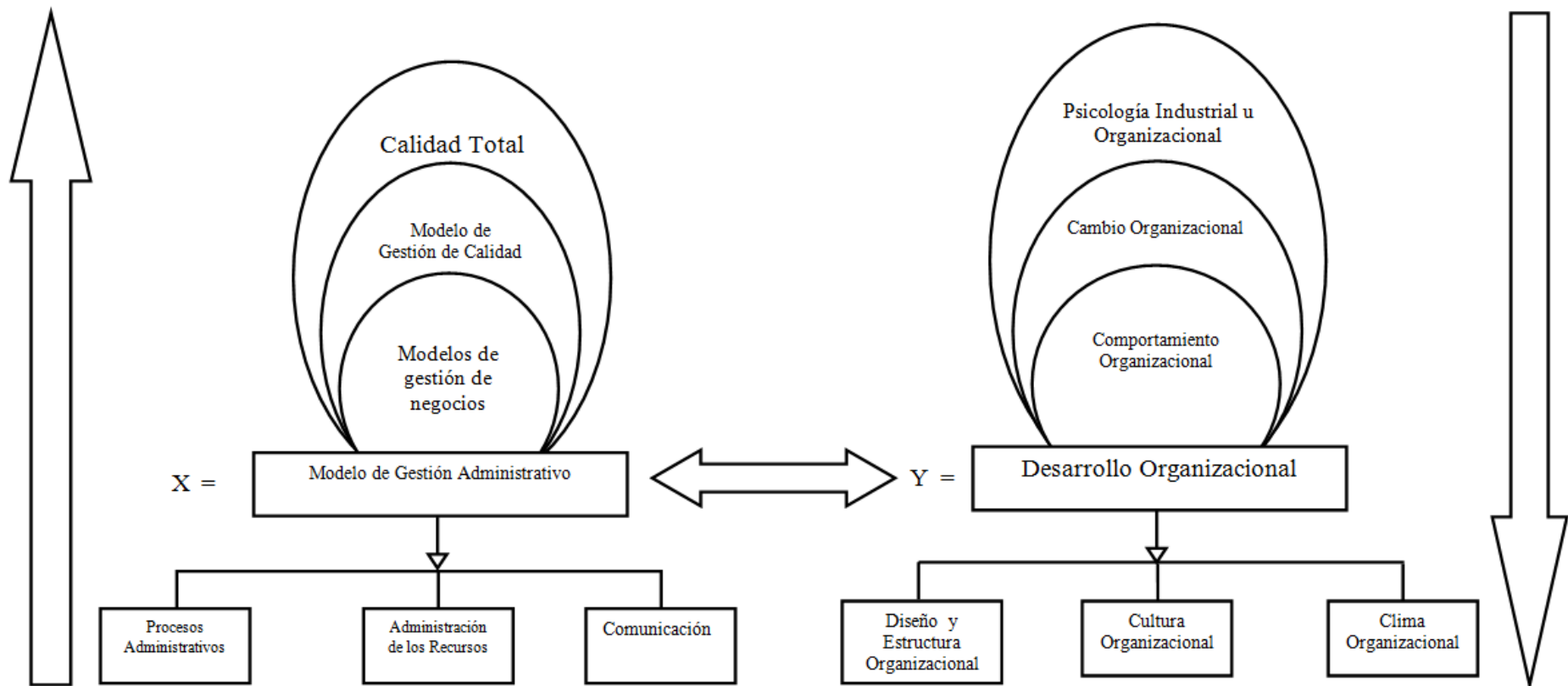


Diagrama N°. 1 Categorías Fundamentales.
Elaborado por: Sara Salguero

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS.

CALIDAD TOTAL

Es un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad, logrando que el producto o el servicio mantengan “cero defectos”, el éxito radica en hacer bien las cosas, desde el inicio de una actividad tendiente siempre a la excelencia, cumpliendo con las normas establecidas y recordando que calidad no es un problema, es una solución. Kotler, (2006. P235-236).

Basándonos en sistemas de calidad total, se propende a que “la gente haga mejor todas las cosas importantes, ya que de cualquier forma tiene que hacerlas”, esta no es una mala definición.

"Gente" incluye tanto a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización. Después de todo, parte del trabajo de la alta dirección es asegurarse de que todas las funciones administrativas tengan la oportunidad de desempeñar sus responsabilidades.

El problema consiste, desde luego, en que todo aquel que llega a un puesto de alta dirección, llega allí haciendo carrera en una división ya sea finanzas o ingeniería, la cual tiene una función específica y limitada, por lo que esta persona tiene idea sobre el concepto global de calidad.

Los altos directivos pueden o no darse cuenta de lo que es necesario para lograr calidad. Peor aún, pueden sentir, aunque estén equivocados, que sí entienden lo que debe hacerse. Estos directivos son los que causan el mayor daño, le corresponde al directivo profesional de la calidad, asumir la responsabilidad de instruir a la alta dirección sobre ésta parte de su trabajo. No es necesario ser extremadamente inteligente

o valiente para lograrlo; solamente se necesita ser capaz de explicarlo en términos que no se malentiendan.

Aquellos profesionales de cualquier rama que oscurecen sus explicaciones utilizando terminología misteriosa, se perjudican a sí mismos y a sus profesiones. Obtienen cierta satisfacción al generar confusión en el rostro de sus superiores, pero ésta confusión sólo hace más difícil el trabajo de todos. Crosby, (2006, P. 9-11).

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

Es un enfoque sistemático para establecer y cumplir objetivos de calidad por toda la empresa. El planteamiento es similar al método que se utiliza podrá establecer y cumplir objetivos financieros, administrativos u organizacionales, la similitud es asombrosa que se debe repasar brevemente la gestión de todas las áreas de la empresa, antes de profundizar en los medios correspondientes de la gestión de calidad, siendo estas un conjunto de actividades de la función empresarial que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y las implementa por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad. JURAN (1990, P.217)

- Existen varios tipos de modelos los cuales son adaptables según la realidad y el entorno de cada empresa así que expondremos algunos:

a) Gestión de calidad total.

Es un sistema de dirección enfocada en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor, a un costo real continuamente menor. La calidad total es un enfoque sistémico completo y una parte estratégica integral de alto nivel, trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica todos los empleados desde la cima hasta la base y se extiende hacia atrás y hacia adelante,

acentuando el aprendizaje y la adopción al cambio continuo como claves para el éxito organizativo. Mediante la CT puede haber un cambio organizativo, generando novedosos cambios plasmados tanto en los principios que lo guían como en las prácticas novedosas para su implantación, a continuación se lo expone claramente:

CAMBIOS ORGANIZATIVOS BASADOS EN LA CALIDAD TOTAL.

Variables	Visión Convencional	Orientación hacia el deleite de los grupos de interés.
Orientación amplia de las actividades de la organización.	Maximización del beneficio, orientación al cliente.	Sirve para satisfacer las necesidades de los grupos de interés haciendo correctamente las cosas, ofreciendo más de lo que se espera.
Enfoque	Enfoque organizativo, máxima prioridad de costes y productividad.	Guiado por los grupos de interés se enfoca en el aprendizaje completo.
Estrategias y sistemas	Engranadas, sirven para satisfacer necesidades organizativas o internas.	Engranadas y proporcionan deleite al grupos de interés.
Estilo de liderazgo y cultura organizativa	Estilos de liderazgo prescritos.	Liderazgo dinámico, flexible, y participativo
Entrenamiento y responsabilidad de los empleados	Entrenamiento en tareas, no en deleitar a los consumidores.	Todos en la organización gozan de poder y entrenamiento para deleitar a los grupos de interés.
Métodos de servicio	Acción correctiva.	Gestión de servicio guiada por os grupos de interés
Prioridad del servicio	Necesariamente, después de ventas.	Preocupación de toda la organización antes y durante la interacción de sus actividades.

Fuente: Moreno M.
Cuadro N°. 1 Gestión de calidad total.
Elaborado por: Sara Salguero.

b) Gestión de Calidad en los Servicios

El concepto de calidad de servicio ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones, generalmente la calidad en los servicios deben estar basada en las percepciones que los clientes tienen del servicio.

Por lo tanto se revela un deslizamiento desde el concepto clásico de la calidad en sentido objetivo hacia un concepto subjetivo, que la calidad es lo que el cliente defina. Ya que ellos emitirán un concepto frente a sus expectativas y lo que consideran alcanzar los resultados sin olvidar la satisfacción de las necesidades.

c) Gestión de Calidad y el Cambio Organizacional.

Tiene un carácter genérico, puesto que el diseño de soporte organizativo conducete a obtener niveles aceptables de la eficiencia y eficacia, es necesario para cualquier empresa, sea cual sea su enfoque de dirección. La eficacia del diseño señala el grado en el que éste ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos; la eficiencia está relacionada en la utilización de recursos y con el ahorro de costes.

Algunas dimensión o formes de diseño organizativo, a través de la que se actúen el marco de la gestión de la calidad total para facilitar la participación, el compromiso y la cooperación, ya han sido señaladas al analizar las anteriores principios. Los empleados altamente formados exigen capacidad de decisión y autocontrol sobre su trabajo, y si esto no se facilita se genera una desmotivación, aparte la empresa desperdicia valiosos recursos de conocimiento.

La aplicación en el marco de la gestión de calidad total lleva implícita la exigencia de formar empleados y directivos, como herramientas y técnicas de mejora, la información y las capacidades necesarias para aplicar nuevos valores y principios y así desarrollar de mejor forma el trabajo. Moreno M. y otros, (2006, P.55).

MODELOS DE GESTIÓN DE NEGOCIOS.

El modelo de gestión de negocios se adapta según el tipo de empresa, sus participantes y sus objetivos, pero principalmente está enfocado al cliente y depende estrechamente de la actividad que produzca o comercialice la empresa, permitiendo generar valor para la organización, su personal, la comunidad y los accionistas, logrando ser consistente hacia el futuro.

Dichos modelos evolucionan con el tiempo adicionalmente el crecimiento requiere de liderazgo y profesionalización de la organización. Los sistemas de gestión deben estar centrados en el cliente, manteniendo los objetivos claros y adecuadamente comunicados logran desarrollar a las personas, la organización, la comunidad y la sustentación de la organización hacia el futuro, depende de el modelo que se diseñe, pues este impacta en los resultados cualitativos y cuantitativos de la empresa. Internet (www.wikipedia.org)

MODELOS DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA.

La tarea de construir una sociedad con una mejor económica se basa a normas sociales mejoradas y más eficaces este es el reto de la gestión administrativa moderna, la supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar adelante a empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que juega un importante papel en el desarrollo económico y social de un país. Toda organización depende de la administración pues por medio de su proceso lleva a cabo sus fines, este esfuerzo colectivo es en donde la administración adquiere una importancia precisa y fundamental en lo social, político económico.

Es necesario dejar en claro que este modelo no solo abarca el simple hecho de hacer las cosas bien direccionándonos a obtener cero defectos, o a su vez en la satisfacción del cliente se trata de que al producir o comercializar determinado producto todas sus partes interactúen de manera eficiente, tanto su clientes internos, como sus clientes externos.

Es aquí donde la administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

La administración es ciencia y técnica.

Es una ciencia fáctica, que tiene un objeto real (las organizaciones). La técnica de la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad, desde siempre, cada tipo de organización ha requerido de control de actividades (contables, financieras o de marketing) y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos cualquiera que sean estos de manera eficiente, es por esto que han creado estrategias y métodos que lo permitan.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar,

muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Se ha definido a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. Idalberto Chiavenato, (1999, P.699).

PLANIFICACIÓN

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio, incluye fijar la misión y objetivos de la organización. Después deberá, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acciones futuras.

Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Se corre el riesgo de que sus seguidores no tengan muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino.

Convirtiendo al control en un ejercicio fútil, con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.

La planificación es fundamental, ya que esta:

1. Permite que la empresa este orientada al futuro.
2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.

Precisión.

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

Flexibilidad.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

Unidad de dirección.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Consistencia.

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad.

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación.

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Esta serie de principios se desenvuelven como un engranaje, lo cual permite tomar decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

En el proceso de toma de decisiones se basa en un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza.

Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión. Internet (www.monografias.com).

ORGANIZACIÓN

Concepto de Organización.

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, regionales y estatales.

Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

Definición.

Organización: es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Elementos del Concepto.

Estructura: la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de

actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerárquica: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la Organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- De carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

El proceso Organizacional.

Estos pasos son cruciales para el éxito de operaciones, cada individuo debe no solo hacer su trabajo bien, si no también debe coordinar las tareas para que, sigan la secuencia lógica y correcta de una tarea u actividad, para ello debemos asignar un equipo correcto que este a la mano para cada tarea que se necesite. Los cinco principales pasos del proceso organizacional son:

1. Reflexione sus planes y objetivos.
2. Establezca cuales son las principales tareas.
3. Divida las principales tareas en subtareas.
4. Destine recursos e instructivos para las subtareas.
5. Evalúe los resultados de la estrategia organizativa implementada.

Los gerentes deben repetir estos pasos continuamente con la repetición se obtiene la retroalimentación que les ayudara a mejorar la situación actual.

- El primer pasos para un gerente iniciar el proceso de organización seria reflexionar sobre los planes y los objetivos de la empresa, dado que la planeación implica determinar cómo la empresa alcanzara sus objetivos y el organizar se refiere a determinar qué recursos se necesitara para activar los planes, el gerente de la empresa puede comenzar esta secuencia lógica al entender la planificación.
- El segundo y tercer paso del proceso de es organizar; se encuentra en las tareas que se van a ejecutar dentro del sistema administrativo. El gerente debe designar las tareas o trabajos principales por realizar en la empresa, es decir dividir la actividad total en subactividades, pero la una depende de la otra y en la lucha por la consecución efectiva de la tarea asignada se conseguirá el trabajo en total asignado a cada grupo de trabajo en la empresa.
- El cuarto paso consiste en determinar quien realizara u organizara al grupo esta persona se encargara de establecer, tiempos y movimientos, recibirá la tarea encomendada y la subdividirá para asignará a cada individuo la acción a realizar la tarea, la relación de los empleados con las actividades encomendadas.
- El quinto paso, es la evaluación de los resultados y sobre todo de la estrategia implantada, el gerente recoge la información o tarea encomendada y como funciona la estrategia implementada, esta retroalimentación ayudará a mejorar el proceso puesto que si determinado recurso no cubrió las exigencias de la tarea asignada, el gerente deberá decidir qué se debe cambiar dentro de los recursos.

La Estructura Organizacional

Se trata de determinar qué recursos y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización., luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De esta estructura establecida, se necesita la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado que se logra con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa, es necesario que la organización establezca:

- Objetivos que deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitarla.

La estructura de una organización se representa por medio de una ilustración grafica denominada *organigrama*. Tradicionalmente un organigrama se lo elabora en forma piramidal en el que las personas de la parte superior de la pirámide están investidas de más autoridad y responsabilidad que de las que se encuentran en la parte baja.

La posición relativamente de los individuos en cada uno de los cuadros del organigrama muestra las relaciones de trabajo, también las líneas que unen los cuadros ilustran las líneas formales de comunicación entre los individuos.

En la estructura organizacional, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible, adoptando como principios de una organización:

- **La eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

- **La eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff").

Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando", ejemplos son la producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa, primordialmente proporcionan asesoramiento y pericia especializada, por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática con lo cual:

- Nos permitirá la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.

Existen 2 tipos de organización:

- **Organización formal.**

Es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, cuando de este tipo de organización no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante.

Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo, esta organización formal debe ser flexible ya que deberá darse

cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones, sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización, se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros y caracterizándola por:

Criterios para su Elaboración.

Sirve para representar gráficamente la estructura y organización de la misma al elaborarlo pueden emplearse varios criterios:

1. Disposición funcional o por departamentos.

Cuando la empresa se ordena por medio de departamentos, en cada uno de los cuales se concentran todas las tareas de un mismo tipo: departamento comercial, técnico, social, etc., esta disposición es la más utilizada en la organización o estructura centralizada empresarial, porque todos los puestos están centralizados por el presidente o director general de la empresa.

2. Disposición territorial.

El criterio de ordenación utilizado en este caso es la zona o sector de territorio que abarca, lo que permite conocer a fondo las características del mercado en ese ámbito geográfico, pudiendo adaptarse a sus necesidades.

3. Disposición divisional o por productos.

En este caso la distribución del trabajo se realiza agrupando las funciones relativas a un producto o conjunto de productos con características comunes, lo que permite adaptar la política de la empresa a ese artículo o genero.

Esta fórmula de organización, así como la anterior son ejemplos de estructuras descentralizadas, en las que la organización general se divide en unidades menores, con una cierta independencia y objetivos propios.

También se puede ordenar los órganos de la empresa en las que aparecen varios criterios aplicados conjuntamente, en distintos niveles de la empresa, normalmente en los niveles superiores se emplea en distribución funcional, pudiéndose combinar, en otros niveles inferiores, con una división por zonas o por productos.

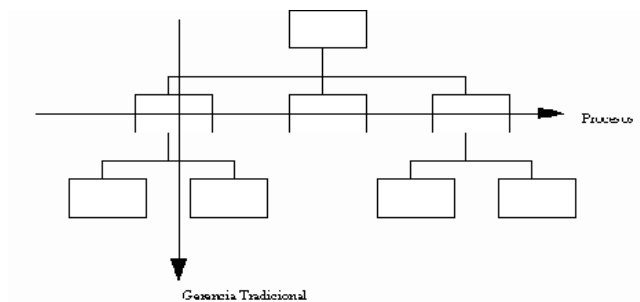
Elementos gráficos para el diseño de diagramas.

El diagrama de organización debe reflejar, entre otros aspectos, el patrón básico de trabajo de una institución, ya que presenta las diferentes funciones de la misma; los componentes o unidades de trabajo y el arreglo de relaciones entre éstas; las líneas de autoridad; y los canales de supervisión.

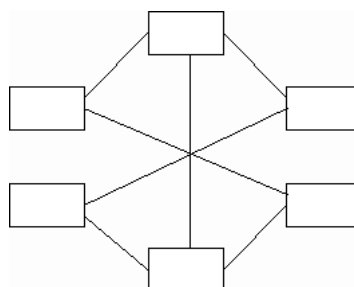
En el diseño de esta gráfica son fundamentalmente importantes los siguientes aspectos:

1. La ubicación de las unidades de trabajo por nivel

La ubicación podría depender de las particularidades y relaciones de trabajo de cada organismo o institución, las teorías modernas de organización tienden a recomendar las estructuras "achataadas" o de pocos niveles, para optimizar los recursos. Por lo tanto, su metodología ignora las representaciones de posiciones jerárquicas y se muestra de forma achatada.



Los grupos de trabajo (team work) tienden también a eliminar estructuras altamente jerárquicas así:



El orden de colocación de las unidades de trabajo dentro de cada nivel en el diagrama no tiene ninguna significación particular. Por ejemplo, el que una determinada unidad se asesoría encuentre situada en el primer lugar comenzando por la izquierda, no debe considerarse como indicativo de prioridad.

2. Figuras geométricas.

Las figuras más utilizadas para diseñar el diagrama de organización son:

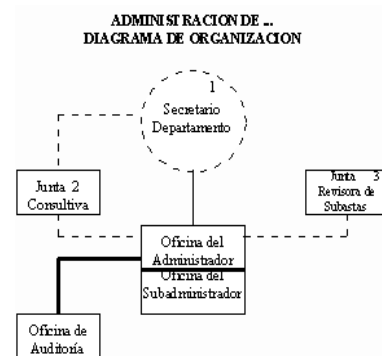
a. Rectángulo: representan las unidades administrativas

1. Rectángulo formado por línea continua
2. Rectángulo formado por línea entrecortada
3. Rectángulo con lados dobles



b. Círculo: Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

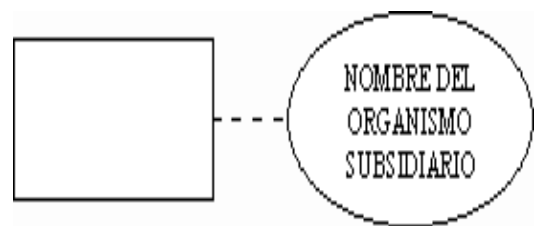
1. Círculo formado por línea continua
2. Círculo formado por línea entrecortada
3. Elipse



c. Elipse: representa un organismo subsidiario de otro.

Organismo Subsidiario: es aquel que se crea bajo la jurisdicción de otro organismo, pero tiene personalidad jurídica propia. Se entiende que está en una jerarquía menor que el organismo que lo creó. Sus decisiones y plan de trabajo responden a los intereses que tiene el organismo mayor, se puede crear por ley, orden administrativa o por la junta de directores del organismo matriz.

Su función es ayudar al organismo matriz a cumplir con su misión, ya que lleva a cabo una labor especializada y específica. Es una situación que puede darse en las corporaciones o agencias que tienen tesoro propio.



d. Cuadrado y otras figuras geométricas.

Es una figura que se utiliza frecuentemente para reflejar estructuras de organización grandes, se puede utilizar para representar organismos, unidades, proyectos, servicios, etc., con situaciones de trabajo o relaciones especiales, las cuales no se haya representado con alguna otra figura, símbolo o signo en particular.

Se puede utilizar para representar, entre otras:

- Unidades creadas formalmente, pero no establecidas.
- La existencia de componentes o proyectos, o programas que se dejan sin desarrollar, cuando éstos quieran destacarse.
- Proyectos, servicios u organismos que aunque no forman parte integrante de la entidad, mantienen con ella alguna relación especial no permanente.
- Proyectos, servicios u organismos que forman parte de la entidad, pero no son creados con carácter permanente.

3. Línea de mando (continua o discontinua):

Las líneas que unen las distintas unidades en el diagrama indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre éstos. Los organigramas más frecuentes suelen presentar una sola clase de línea, pero en algunos casos puede observarse la existencia de distintos tipos de trazos, cada uno de los cuales representará un tipo especial de relaciones.

Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

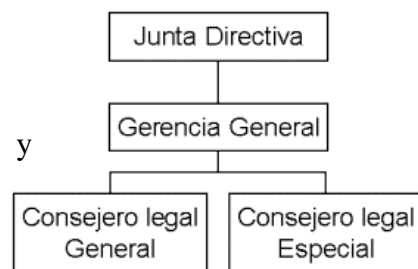


Si la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.

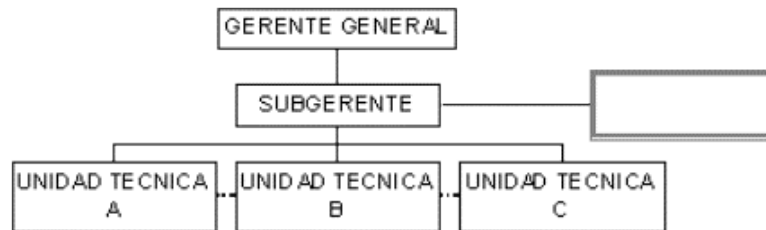


Líneas llenas verticales: indican autoridad sobre.

Líneas horizontales: señalan especialización y correlación.

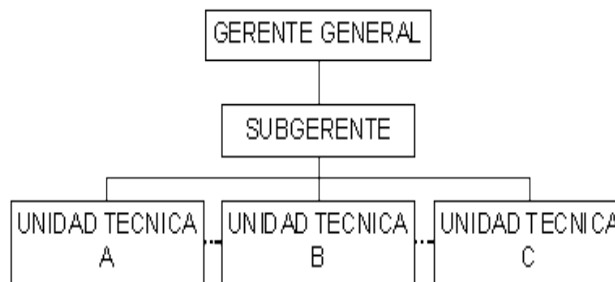


Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica condición especial, autónoma o relación de apoyo.

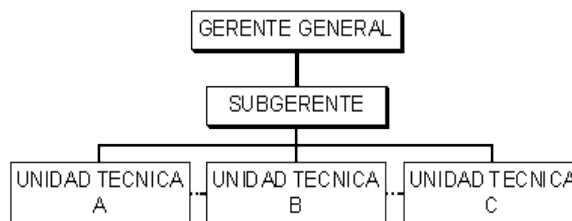


Líneas de puntos o discontinuas:

Son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales, la línea discontinua entre un recuadro con otro indica condición especial o autónoma.

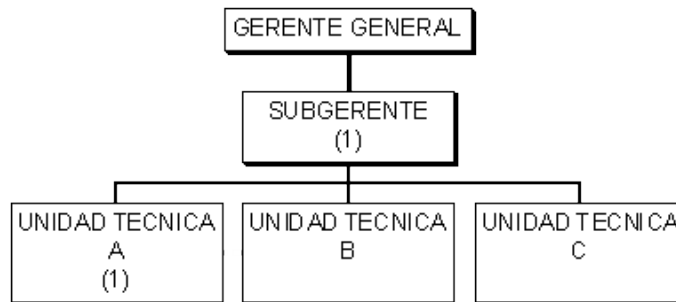


Se puede destacar una unidad para llamar la atención, para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.



Líneas con zigzagueos al final y una flecha: indican continuación de la estructura.

Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama: poseen un numero en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.



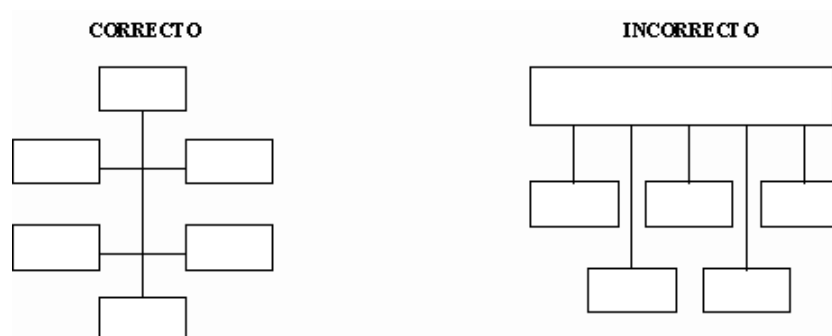
Se deben considerar para dibujar las líneas de mando los siguientes conceptos:

El punto de origen y de terminación de la línea

El punto de origen indica donde radica la autoridad y el punto de término indica la unidad sobre la cual recae esa autoridad, dado que el vínculo jerárquico supone una relación de contenido bidireccional, no es necesario que las líneas que lo representan terminen en flechas.

Se recomienda no cruzar dos líneas que no tienen relación. al representar la relación entre dos o más unidades, se debe evitar interrumpir la línea que une otras unidades. No obstante, si fuere necesario cruzar una línea para ilustrar dicha relación, ésta deberá hacerse de forma diferente, o tal vez, mediante la interrupción de la línea continua.

Es importante, además, que la relación principal de autoridad y responsabilidad se dibuje de modo que todas las unidades de trabajo que dependan de un determinado jefe o supervisor queden ligadas a éste por una sola línea, adecuadamente ramificada como se ejemplifica a continuación:



Tipo de línea

La línea ya sea continua o discontinua indica los tipos de nexos entre componentes, cada uno de los tipos de nexos especiales representados debe aparecer explicado en la leyenda, las líneas que unen los componentes orgánicos en el diagrama indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre éstos, o lo que es lo mismo, entre una figura geométrica y otra.

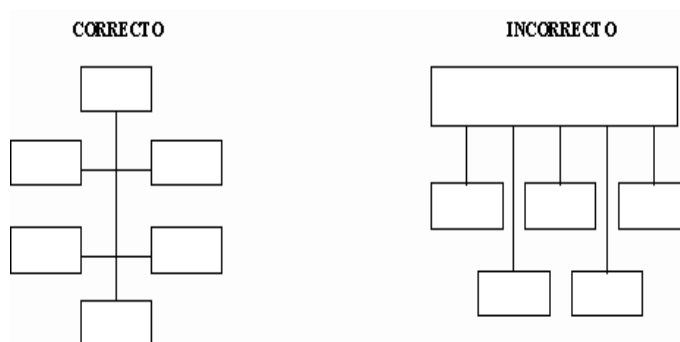
Los organigramas más frecuentes suelen presentar una sola clase de línea, pero en algunos casos puede observarse la existencia de distintos tipos de trazos, cada uno de los cuales representará un tipo especial de relaciones, los siguientes conceptos se deben considerar para dibujar las mismas:

a. El punto de origen y de terminación de la línea.

El punto de arranque u origen ilustra donde radica la autoridad o de donde surge la relación especial que existe. El punto de terminación indica la unidad sobre la cual recae esa autoridad o el componente con el cual se tiene la relación especial, dado que el vínculo jerárquico supone una relación de contenido bidireccional, no es necesario que las líneas que lo representan terminen en flechas.

En el diagrama ramificado en vertical, que es el organigrama comúnmente utilizado en el Gobierno, la autoridad fluye de la parte alta de éste hacia abajo (hacia la base) y la responsabilidad se manifiesta en sentido ascendente, pero no es necesario expresar su doble orientación. Es importante que en el diagrama se refleje claramente esta línea de mando, con respecto a cada unidad de trabajo.

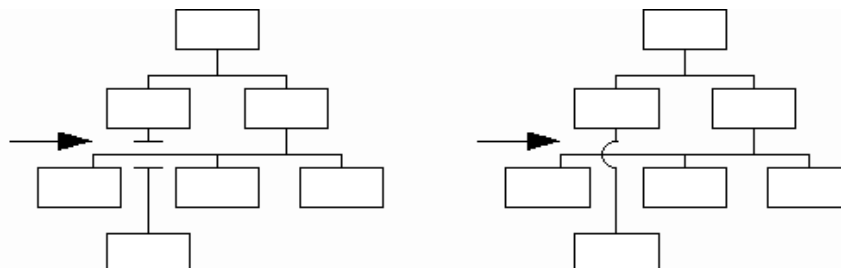
Es importante, además, que la relación principal de autoridad y responsabilidad se dibuje de modo que todas las unidades de trabajo que dependan de un determinado jefe o supervisor queden ligadas a éste por una sola línea, adecuadamente ramificada como se ejemplifica a continuación:



Es conveniente no cruzar dos líneas que no tienen relación, al representar la relación entre dos o más unidades, se debe evitar interrumpir la línea que une otras unidades. No obstante, si fuere necesario cruzar una línea para ilustrar dicha relación, ésta deberá hacerse de forma diferente, o tal vez, mediante la interrupción de la línea continua, cada vez que sea necesario dicha interrupción se deberá identificar con una flecha o asterisco.

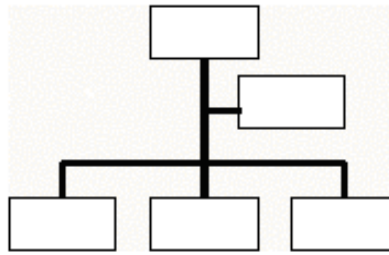
b. El tipo de línea

La línea ya sea continua o discontinua indica los tipos de nexos entre componentes. Cada uno de los tipos de nexos especiales representados debe aparecer explicado en la leyenda.



1) Línea continua: se utiliza para ilustrar la relación jerárquica normal de autoridad, responsabilidad y subordinación que existe entre los componentes o unidades de trabajo de un mismo organismo o entre el organismo en cuestión y otro exógeno.

Las unidades que son partes integrantes de la organización se entrelazan con líneas continuas, el vínculo principal de autoridad o la autoridad de línea debe, en lo posible, representarse mediante un trazo visiblemente más grueso que el que se utiliza para el diseño de las figuras geométricas, tal como se expresa a continuación:



2) Línea discontinua: se utiliza para representar varios tipos de relaciones especiales entre componentes de una institución, es decir, para representar las relaciones que no suponen subordinación, ni aún funcional. Su uso debe indicar al pie del organigrama el significado que se daría a cada una de ellas.

Debe tenerse presente, además, que las líneas discontinuas deben utilizarse de modo restrictivo o reservarse, en lo posible, para los diagramas analíticos. Entre estas líneas encontramos:

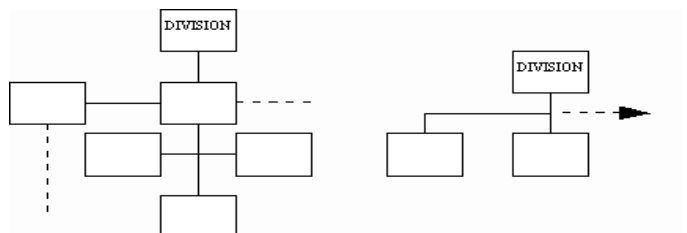
2.1. Línea formada por pequeños trazos (-----)

2.2. Línea formada por puntos (.....) representa la relación formal de coordinación, y la de control técnico.

2.3. Línea formada por pequeños trazos y puntos (._._.) representa la relación bien especial entre organismos, donde el cuerpo rector del organismo adscrito será presidido por el ejecutivo del otro organismo.

3) Otras líneas: en los diagramas pueden dibujarse otros tipos de líneas, como las que mencionamos más adelante. Las mismas se utilizan para representar algunas relaciones especiales o para indicar que la estructura de organización tiene otras unidades o componentes los cuales no aparecen recogidos en el organigrama, estas situaciones se pueden poner de manifiesto con:

- Líneas continuas y flechas
- Líneas discontinuas y flechas
- Líneas discontinuas.



4. Los nombres

Es importante la presentación clara, breve y correcta del nombre de la organización y de sus unidades de trabajo, para que no surjan dudas a la hora de presentarlas.

Consideraciones que deben tenerse presente:

- ✓ El nombre de la unidad deber ser el que aparece en la ley o estatuto que lo crea.
- ✓ Los nombres de las unidades deben cotejarse para asegurarse que están correctamente identificadas. Las unidades deberán designarse con nombres que indiquen el quehacer de la unidad.
- ✓ El nombre de la unidad debe describir la función que realiza para facilitar la comunicación y el uso de la gráfica.

Correcto	Incorrecto
Oficina de Auditoria	Oficina del Auditor
Oficina de Contraloría	Oficina del Contralor
Oficina de Departamento del Legal	Oficina del Asesor jurídico

Fuente: : MELINKOFF
Elaborado por: Sara Salguero.

4.1.Criterios para la denominación de las unidades de trabajo:

- Las unidades del nivel de staff se denominan oficinas, especialmente las de carácter asesoramiento y consultivo.
- Las unidades del nivel operacional se denominan división, áreas, negociado, etc.

- Los vocablos "programa" y "unidad" los consideramos incorrectamente usados como denominaciones de unidades de trabajo.
- *El término programa:* se utiliza para esbozar la estructura programática o presupuestaria de una institución. Ninguna de esas estructuras tiene necesariamente que coincidir con la estructura organizativa, que es en esencia lo que se define al denominar unidades de trabajo.
- *El término unidad:* es de carácter genérico utilizado comúnmente para identificar cualquier componente de trabajo de una institución.
- Las denominaciones "departamento", "administración" y "rama" no deben utilizarse para el nombre de unidades o componentes internos de trabajo de los organismos gubernamentales para así evitar confusiones.
- *El término departamento,* se utiliza exclusivamente para designar aquellos organismos principales creados por ley para atender funciones básicas inherentes a la responsabilidad del Gobierno para con el Pueblo y que son de primordial importancia para el País.
- *El término administración,* es aplicable a los organismos gubernamentales que trabajan con relativa autonomía en el Gobierno.
- *El término rama,* se utiliza para denominar, con carácter genérico, cada una de las partes, esferas o componentes grandes y básicos de trabajo del Gobierno, como lo son la Rama Judicial, la Rama Legislativa y la Rama Ejecutiva.

4.2. Representación de las unidades.

Los rectángulos se utilizan para representar unidades, no es recomendable el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen difícil la comprensión del organigrama. La importancia de los cargos dentro del organigrama se da en la

posición donde se ubica en el organigrama y la relación con las demás unidades (No importa el tamaño de la figura).

Se debe anotar el nombre del órgano dentro del rectángulo que lo represente, conviene que esté identificado con un número, en caso de que no quepa el nombre completo en el rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.

4.3. Forma.

Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.

4.4. Dimensión.

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

4.5. Ordenamiento.

La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

4.6. Líneas de conexión.

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuáles se representan por medio de líneas.

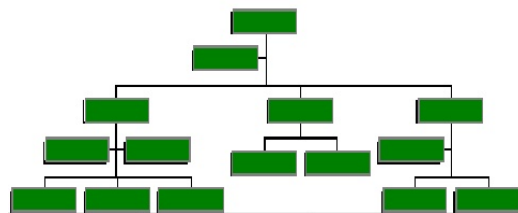
4.7. Relaciones.

4.7.1. Relación principal de autoridad (relación lineal)

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

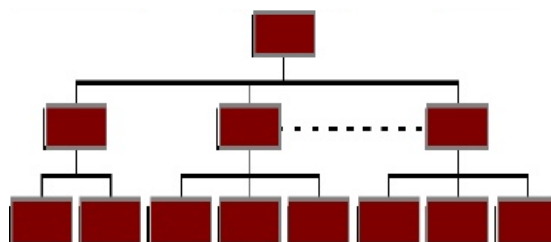
Recomendaciones:

- Utilizar un trazo grueso para las líneas que se interconectan con los rectángulos.
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, ya que rompe con el principio de autoridad-responsabilidad además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.
- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
- Evitar todos los trazos y tramos injustificados.
- Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama.
- La importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas.



4.7.2. Relación de autoridad funcional.

Representa la relación de mando especializado, este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un organismo especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas. La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.



4.7.3. Relación de asesoría

Existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.

Existen dos tipos de esta clase de relación:

4.7.3.1. Relación de asesoría interna

Es la que proporcionan las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. Estas unidades están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización.

Su ubicación en el organigrama se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

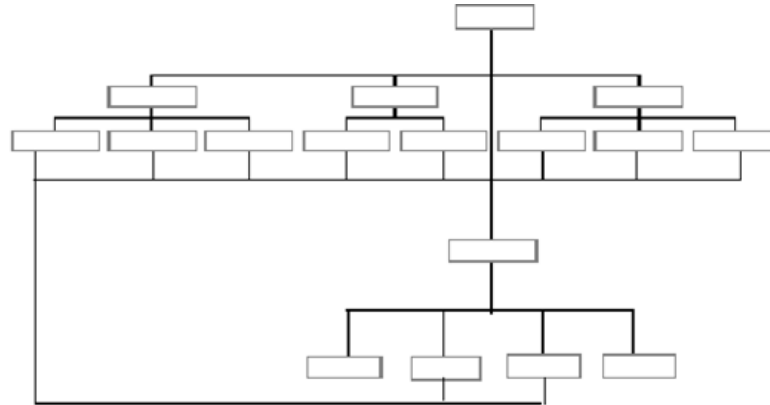
4.7.3.2. Relación de asesoría externa

Es la que suministra asesoría a las unidades de línea pero desempeñan sus funciones en forma independiente de ésta. Su ubicación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

4.7.3.3. Relación de coordinación

Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien, entre el

órgano central y las unidades técnico - administrativas desconcentradas, la relación de colaboración deberá representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo.



Diseño de los Organigramas.

1. Al construir un organigrama se debe tener presente:
2. Delimitar con precisión las Unidades.
3. Señalar de forma completa las relaciones existentes.
4. Escribir correctamente el nombre de las Unidades y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
5. Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de Línea o Ejecución, Estado Mayor o Staff y coordinación.
6. Las unidades que no tienen definida con claridad su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.
7. Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
8. Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente. MELINKOFF, R (1969).

- La organización informal.

Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa y este es un complemento para la organización formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos.

Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura.

En conclusión la estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa, la distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización. Idalberto Chiavenato(2002; P.181-206)

DIRECCIÓN

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección incluye:

1. Motivación,
2. El enfoque de liderazgo

3. Equipos y trabajo en equipo.

1. Motivación.

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores.

El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica los gerentes determinaban cuales eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban, pero erróneamente se pensaba que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero.

La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización, se debe tener presente que las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. Internet (<http://uproadmon.blogspot.com>)

2. Liderazgo.

Los lideres se pueden encontrar en grupos formales e informales de personas, pueden ser administradores o no, la importancia de liderazgo radica en que para obtener el desempeño individual o grupal y organizacional se requiere un gran esfuerzo determinando las causas de dicho liderazgo; algunas personas creen que un liderazgo eficaz depende de ciertos rasgos y comportamientos ya sean separados o combinados, otros consideran que el liderazgo es eficaz en todas las situaciones y otras personas consideran que cada situación requiere un estilo específico de liderazgo.

Se ha encontrado que los conceptos de calidad y liderazgo son inseparables, sin práctica de liderazgo eficaz es difícil despertar la preocupación acerca de la calidad enfocada en los clientes.

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser la persona quien va a la cabeza de un grupo y tiene la responsabilidad de llevar adelante proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos, por la comprensión de las personas y la capacidad de formar equipos de trabajo eficientes.

Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica, quien es capaz de afrontar y resolver los problemas puede poner sus propias condiciones.

Ante esta escasez, se podría suponer que se requeriría un especial optimismo para afirmar que cada hombre es un líder, y, sin embargo, así es: todos son líderes sin importar edad, inteligencia, clase social, educación, experiencia o personalidad.

Cada persona tiene no sólo la capacidad de ser líder, sino que ejerce esta capacidad más de lo que cree de manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- ❖ Como cualidad personal
- ❖ Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad, todos los jefes realmente poderosos poseen gran inteligencia, disciplina y arraigada confianza en sí mismos.

Características de un líder.

- a) Comprende las cosas y tiene poder de visión.
- b) Sabe compartir y comunicar su visión.
- c) ve su labor como algo que facilita, fortalece y libera a cada miembro del equipo para que pueda cumplir parte en la visión.
- d) Da ejemplo y trabaja con constancia.
- e) Inspira a la gente del equipo con integridad, responsabilidad, paciencia y coraje.
- f) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Por todo lo anterior, podemos decir que un líder debe contar con:

- Autocontrol para contener la ansiedad y la intranquilidad, incluso en las situaciones más adversas.
- Decisión, confianza en uno mismo y motivación.
- Capacidad de motivar a los seguidores.
- Agudeza mental y capacidad de análisis objetivo, tanto propio como exterior, capacidad de pensar en forma estratégica y con visión a futuro.
- Amplios conocimientos de la organización, historia y tareas que ha de desempeñar.
- Buenas relaciones, credibilidad y excelente reputación.
- Conciencia de un compromiso social y sentido del deber.
- Capaz de asumir riesgos y responsabilidades.

Tipos de líder.

Existen cuatro tipos de líderes los cuales varían según las características y personalidad del individuo:

- 2.1. Líder autoritario o autocrático.
- 2.2. Líder democrático.
- 2.3. Líder paternalista
- 2.4. Líder participativo.

2.1. Líder autoritario o autocrático.

De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona. Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

Por ello los líderes autocráticos:

- Determinan todas las normas del grupo
- Dictan las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para luego para finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo.
- Asigna las tareas a realizar y los compañeros de trabajo.
- Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

2.2. Líder democrático.

El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo".

Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

Por ello los líderes democráticos:

- ✓ Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
- ✓ Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
- ✓ Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
- ✓ Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado.

2.3. Líder Paternalista

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber".

"Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios", medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas".

2.4. Líder participativo.

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo

mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común.

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores.

Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio. Internet (www.momografias/lideres/.com.)

3. Equipos y trabajo en equipo.

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales.

Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada. Gibson y otros, (2006, P. 91-197)

CONTROL.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control, los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del este, es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito y al detectar desviaciones, ofrecer asesoramiento para corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. Gibson (2006; p. 423-455)

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para revisar que los planes trazados se implanten en forma correcta, el control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales así tenemos:

TIPOS DE CONTROL

1. Control preliminar: (a través de la alimentación adelantada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente: (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación:	Acción a posteriori (re-planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Fuente: Gibson.
Cuadro N°. 2 Tipos de control.
Elaborado por: Sara Salguero.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.

Consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como; personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible, para el logro de los objetivos de toda organización, se requiere de una serie de recursos, los cuales administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanza sus objetivos.

-Recursos Financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja, (entradas y salidas), créditos, financiación, inversiones, etc.

- Recursos mercadológicos (comerciales o marketing)

Constituyen los medios por los cuales las organizaciones, localizan entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios. Promoción, publicidad, desarrollo de nuevos productos, fijación de precios, estudios de mercado, etc.

- Recursos técnicos

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, software etc. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

Debido a esto la organización debe prestar primordial atención a su principal capital, su personal, los recursos humanos.

- Recursos Humanos.

Conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios, si en una organización se da esta interacción las personas actuarán con efectos multiplicadores. Internet (www.pablobuol.com)

COMUNICACIÓN

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores que se cometan en la comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por lo tanto, la comunicación debe ser efectiva ya que es muy importante para los gerentes de ella depende las funciones administrativas, pues los planes se preparan en base a la conversación con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad, distribuir los trabajos, las políticas motivacionales, el liderazgo.

Tipos de Comunicación:

- **Vertical:** Cuando se da del jefe a sus subordinados (en este caso recibe el nombre de vertical descendente) o cuando un subordinado se comunica con su jefe (vertical ascendente).

- **Horizontal:** es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo.

Es un factor de estímulo para la comunicación el estilo de dirección participativo, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, generando espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común, facilitando la disolución de rumores y malos entendidos, creando confianza y compañerismo ya que la comunicación es la transmisión de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas siempre que hay comunicación, hay información.

Comunicación Formal.

Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

Canales de la comunicación formal:

- 1. Comunicación verbal (tramo corto) - Filtros formales:** Los filtros formales son por ejemplo una secretaria, en el caso que un subordinado quiera hablar con su jefe.
- 2. Comunicación escrita: Memorándums y cartas:** Los memorándums se utilizan para transmitir información breve y concisa. Se aclara quien es el receptor y el emisor y son de circulación interna, generalmente en una organización grande se utilizan para enviar mensajes entre dos diferentes áreas.
- 3. Actas e informes o Formalidades:** Los informes contienen información estandarizada y pre establecido, las actas se escriben en reuniones, entre directivos, en un consejo, etc. Se transcribe el resultado de la reunión. Generalmente se firman por los participantes al finalizar la misma.

4. **Manuales:** Estos establecen los procedimientos a llevar en la organización ante una determinada situación. Son muy útiles cuando ingresa personal nuevo a la organización.
5. **Curso de documentos:** Se lo conoce también como expediente. Es un documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado, del cual se necesita el consentimiento u opinión de todas las áreas. Cada una de estas emite su informe para que luego se pueda tomar una decisión final.

Comunicación Informal.

Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

- Canales de la comunicación informal:

1. **Fuera de la organización:** se da con personas pertenecientes a la misma, que tienen una relación externa.
2. **El rumor:** es aquella que se pasa de boca en boca entre el personal. Cuando este llega a oídos del jefe, queda en el comprobarlo, o pasarlo por alto.

Claves de éxito en Comunicación Interna

Para llevar a cabo la comunicación interna podemos tomar en cuenta las siguientes claves de éxito:

- La comunicación interna debe estar al servicio de los objetivos y estrategias generales de la empresa.

- El máximo nivel ejecutivo tiene que comprometerse, implicarse y liderar esta filosofía. La comunicación interna debe potenciar la visibilidad interna de la Alta Dirección.
- La comunicación interna no admite comportamientos estancos: hay que enfocarla con una visión integral.
- El cliente interno ejerce un papel decisivo en las relaciones y la imagen de la empresa ante sus públicos.
- Tiene que haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- La comunicación interna tiene tres sentidos (ascendente, descendente y horizontal); no tiene sentido privilegiar a uno de ellos solamente.
- La comunicación interna es una responsabilidad compartida; hay que ejercerla con aptitudes y actitudes adecuadas.
- Salvo excepciones, el público interno debe ser receptor prioritario de los mensajes transmitidos al exterior.

Impedimentos en el Proceso de Comunicación.

La comunicación, para ser efectiva, es necesario que se desplace hacia todas las direcciones:

ascendente-descendente, lateralmente y viceversa para lograr que cruce todos los niveles de la empresa, se entiende como impedimento cualquier obstáculo para la comprensión del mensaje.

Las barreras que obstaculizan la comunicación durante la interacción personal tiene orígenes diversos y cada uno de ellos es de gran importancia para los interlocutores - superior y subordinado, entender estas barreras puede ayudar considerablemente a maximizar a obtener la comunicación eficaz.

Barreras de Comunicación.

- 1) **Barreras personales.-** son interferencias en la comunicación que provienen de involucrar emociones humanas, las cuales influyen en la forma de interpretar los mensajes según el estado emocional de la persona en el momento de recibirlo, también son resultado de la diferencia de valores, de educación, de grupo étnico posición socioeconómico y de otros factores como “ el temor de comunicar malas noticias y el deseo de complacer al jefe llevan a los empleados a contar a sus superiores lo que creen quieren oír y distorsiona las comunicaciones ascendentes”

- 2) **Barreras semánticas.-** Radica en el sentido significación o acepción del lenguaje en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación. Surgen de las limitaciones de las palabras, imágenes o acciones con las que nos comunicamos, ya que estas pueden tener distintos significados, la elección del significado correcto dentro del contexto determinado puede evitar malos entendidos.

- 3) **Barreras físicas.-** Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje. Se presentan en el lugar o entorno en donde ocurre esta.

“Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas mediante el control ecológico, en el que el receptor modifica el entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor. La limpieza moderada, la colocación de un escritorio abierto, una cantidad razonable de símbolos de status, plantas y decoración de los muros pueden afectar las percepciones de los visitantes.”

- 4) **Barreras fisiológicas.-** Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

- 5) **Barreras Psicológicas.**- Parte de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

Efectos de las Barreras en el proceso de Comunicación.

Esta información resulta muy valiosa ya que “permitirá que los administradores, como estudiantes del comportamiento organizacional, dirijan su atención a minimizar el efecto de ciertas barreras específicas”.

Las barreras personales son las que afectan en mayor medida la comunicación. El desarrollo de una idea, su codificación o forma de presentación, su transmisión, la decodificación y su aceptación pueden ser afectados por las emociones de sus participantes activos.

“El sentimiento de distancia psicológica también afecta mucho la recepción, la aceptación y el uso del mensaje, así como la calidad de retroalimentación que envía el emisor”. Un ejemplo de comunicación efectiva es:

La Comunicación Corporativa.

Es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado público a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas:

¿Quién?

¿Qué?

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Cómo?

¿Por Qué?

El público es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes, estos pueden ser definidos como:

Público Interno: Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

Público Externo: El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

No debemos que este proceso es muy importante y existen determinaos aspectos que no podemos dejar de lado, como estos que veremos a continuación:

Ser flexible: para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.

Tener finalidad explícita: que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.

Ser autor responsable: para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.

Ser energética: para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

El saber escuchar tiene un efecto considerable en la recepción y en la decodificación, las barreras físicas afectan sobre todo en la transmisión y en la recepción de los mensajes, mientras que las barreras semánticas pueden afectar la codificación, la decodificación y la aceptación de los mismos. Internet (www.monografias.com).

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.

Las áreas predominantes para entender el Comportamiento Organizacional (CO), la psicología, psicología social y sociología y antropología. Como se verá, las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo a nivel individual, o micronivel del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización.

Psicología: es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos. Los psicólogos se ocupan de estudiar y comprender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos y, sobre todo, los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros Psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente.

En épocas más recientes, sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitaciones, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción del trabajo, proceso de toma de decisiones,

evaluación del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección del personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

Psicología Social: toma conceptos tanto de la psicología tanto como de la sociología, aunque por lo general se la considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre las que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el *cambio*- cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación.

Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en el ámbito para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

Sociología: es necesario establecer claramente que la *psicología* se centra en el individual; la *sociología* estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido con el CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas.

Lo más importante es que también ha sido un aporte fundamental en la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

Antropología: es el estudio de las sociedades y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes, y comportamientos fundamentalmente entre las personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de de nuestra comprensión actual de la cultura nacional es el resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican su método.

Disciplinas Comportamiento Organizacional.

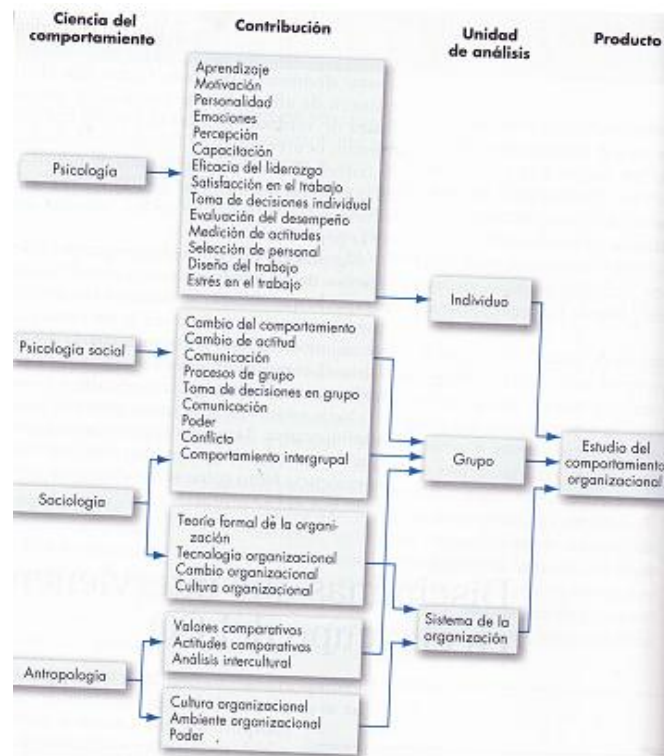


Grafico N°. 1 Disciplinas del CO

Fuente: Comportamiento Organizacional.

Autor: Robbins S.

Elaborado por: Sara Salguero

El tema de los aspectos psicológicos en base al constante cambio organizacional es muy actual hoy en día, en el mundo en que vivimos todo cambia muy rápido las materias primas, la tecnología, las comunicaciones, la información etc. Se puede decir que no hay nada permanente salvo el cambio, el tema de cambio organizacional y su entorno en constantes transformaciones, está vinculado con la gestión empresarial, dado que cambio y desarrollo son conceptos unidos entre sí.

El objeto de este estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales, la psicología industrial y organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas en el terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana. Robbins S. (2009 - P.13-34)

CAMBIO ORGANIZACIONAL.

El cambio organizacional, tiene muchos aspectos en común pues son necesarios para cada organización y cada organización debe elaborar su propio sistema de formación y desarrollo y sistema de gestión del cambio, porque estas cosas no se pueden copiar, son específicos para cada empresa.

Hablando del desarrollo, esto se hace para que los empleados conserven la competitividad externa, aprendiendo lo último en tecnología y conocimientos administrativos y técnicos para el mejor desempeño de sus funciones, si en una empresa existe una buena política de desarrollo, los conocimientos de los empleados se aumentan y, poquito a poco, los empleados tendrán menos miedo a la hora de realizarse cualquier cambio en la organización.

Así se puede decir que uno de los principales desafíos de la actual gestión de empresas es considerar "el cambio" como algo natural y necesario dentro de la organización, las organizaciones se basan en personas y así hacer el cambio organizacional significa transformar el comportamiento de las personas.

El proceso del cambio es complicado puesto que lo introducen personas y afecta a personas, es decir las personas son su causa y su fin. Las personas son muy emocionales, gran parte del comportamiento depende de ello, a lo largo de este proceso, desde el inicio, normalmente chocan con las emociones de los empleados. El directivo debe entender que es muy complicado hacer cambio organizacional y ser flexible.

La palabra "flexibilidad" en los directivos es la predisposición y capacidad para cambiar las estructuras y procesos dentro de dirección, cuando sea necesario para poner en práctica la estrategia de cambio de su organización. Aplicando la flexibilidad a la gestión del cambio, se puede definirla como "disposición de ciertas cosas, de ceder cuando es necesario para hacer algo con facilidad".

El cambio es algo que se da a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad diaria. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar", la organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

- El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.
- Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.
- El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes, el cambio es un reto tanto humano como técnico y la actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.

Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser o hacer las cosas, cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.

La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio, ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales, por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo-beneficio que

tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce, en todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos, la existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio, a veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio. Rivas Quinto J. (2008; P. 285-302)

- Existen diferentes tipos de comportamientos al enfrentar el cambio analizaremos los siguientes comportamientos dentro de las organizaciones:

El individuo: El desempeño individual es la base del desempeño organizacional comprende el comportamiento individual fundamental para la administración eficaz de que debe tener más conocimientos que contribuyen a las relaciones entre actitudes, percepciones, personalidad, valores y desempeño individual.

Motivación: La motivación y la capacidad de trabajo interactúan para determinar el desempeño, la teoría de la motivación interna explica y pronostica como se despierta, se sostiene y se detiene el comportamiento de los individuos sin embargo no todos los administradores y científicos de comportamiento están de acuerdo con respecto a cuál es

la mejor teoría de la motivación, sin embargo deben preocuparse por la motivación puesto que deben preocuparse sobre el desempeño.

Recompensa y Evaluación: Es una de las más poderosas influencia en el desempeño laboral, la administración puede utilizar recompensas para incrementar el desempeño de los empleados, o también para atraer a empleados hábiles. Mediante una evaluación de desempeño se puede generar recompensas los cuales pueden ser pagos, aumentos y bonos, sin embargo no son los únicos, el desempeño del trabajo mismo puede proporcionar a los empleados recompensas emocionales ya que si el desempeño laboral del individuo lleva un sentido de responsabilidad personal, autonomía, y significado se convierte en una recompensa intrínsecas que se convierten en recompensas extrínsecas a lo que una organización, un administrador o un grupo puede proporcionar a una persona en términos de factores monetarios y no monetarios.

Grupos e Influencias Interpersonal: Este grupo o influencia son también fuerzas peligrosas que afectan al desempeño organizacional ya que el comportamiento del grupo y sus expectativas tienen gran repercusión en el comportamiento individual y en la influencia interpersonal.

Los grupos se forman debido a una acción administrativa o a los esfuerzos individuales, los administradores crean grupos de trabajo para revisar las tareas asignadas estos suelen denominarse grupos formales, así también se forman como consecuencia de las acciones de los empleados ya sea por intereses o amistad los grupos informales, los efectos pueden ser positivos o negativos pero depende de los administradores eficaces reconocer las consecuencias de las necesidades de afiliación de los individuos.

Comportamiento y conflicto intergrupales: Conforme como funcionan e interactúan los grupos se desarrollan un conjunto de características incluida la estructura, la cohesión, papeles, normas y procesos; el grupo en esencia crea su propia cultura como los resultados pueden cooperar o competir con otros grupos y la competencia intergrupales puede llevar a un conflicto interno, los conflictos entre grupos pueden generar conflictos

benéficos, demasiados conflictos intergrupales o tipos equivocados de conflictos entre grupos pueden tener resultados negativos así que manejar el conflicto intergrupales es un aspecto de administrar el comportamiento organizacional.

Poder y Política: El poder es la capacidad de hacer que alguien haga algo que usted desea o hacer que las cosas sucedan en la forma que usted quiere, muchas personas en la sociedad se sienten incomodas con el concepto de poder ya que en esencia el poder es el control sobre los demás, este pensamiento puede ser ofensivo; a nivel organizacional los administradores derivan el poder de las fuentes organizacionales, individuales o jerárquicas; controla las evaluaciones de desempeño y los incrementos salariales, también se puede tener poder debido a que sus compañeros de trabajo respeten y admiren sus capacidades y experiencia. Gibson (2006; P. 91–95)

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO).

Es un campo de estudio que investiga el efecto de los individuos grupos y estructura que tienen los individuos en base a su conducta dentro de las organizaciones, el propósito al estudiar el CO es mejorar la efectividad de las organizaciones.

El CO es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. Y estudian 3 parte importantes los individuos, los grupos y la estructura, además el CO aplica el conocimiento que obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura organizacional sobre el comportamiento para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Es decir el CO se resume en que se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento en el desempeño de está y como el CO estudia en énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos de trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. En la eficacia de cualquier organización influye enormemente el comportamiento humano, las personas son un recurso común a todas las organizaciones,

ya que todas las empresas con sus distintas actividades emplean personas e interactúan con ellas.

Un principio importante de psicología es que cada persona es diferente, ya que cada una tiene percepciones, personalidad y experiencias de vida únicas, las personas tienen distintos antecedentes, así como diferentes actitudes, creencias y niveles de aspiración, para ser eficaces los administradores de las organizaciones deben ver en cada empleado o miembro como una personificación única de todos estos factores de comportamiento y culturales.

Para ayudarnos a identificar los factores administrativos importantes en el comportamiento organizacional utilizamos el método de contingencia en la administración, la idea básica del método de contingencia es que no hay una mejor forma de administrar; un método de contingencia ha aumentado su popularidad debido a que la investigación ha mostrado que dadas ciertas características de un puesto y ciertas características de una persona que la desempeña, algunas prácticas administrativas funcionan mejor que otras.

Al aplicar el método de contingencia diagnostica las características de los individuos y grupos que participan, la estructura organizacional y su propio estilo de liderazgo antes de decidir acerca de una solución. No se debe olvidar que el comportamiento organizacional ha evolucionado en un conjunto aplicando conceptos, modelos y técnicas de ciencia del comportamiento.

Las ciencias que más han contribuido al CO, la psicología, la psicología social, la sociología, las ciencias políticas y la antropología nos han ayudado a entender y usar el CO en las ventas organizacionales. Para aprender a manejar individuos y grupos como recursos de organizaciones, este libro se enfoca en el comportamiento de individuos y grupos, estructura organizacional y diseño del puesto, así como en los procesos.

El comportamiento organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

Para efectos de estudio y análisis una organización o empresa puede ser comparable con un iceberg, donde sólo un diez por ciento de ella es reconocible a simple vista. Ese diez por ciento está integrado por la organización formal, es decir, por la departamentalización, la autoridad y la responsabilidad, las normas y procedimientos, etc.

Pero, para estudiar una organización en su totalidad y complejidad, no basta con estudiar su organigrama y sus estructuras, es necesario también estudiar a la gente y los grupos que la integran ya que la parte no visible del iceberg está constituida por su personal, los equipos de trabajo, sus actitudes y conductas, su grado de motivación o desmotivación, sus satisfacciones y sus descontentos, la armonía social y los conflictos así debemos analizar los siguiente:

1) Habilidades.

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

- Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

- **Habilidades físicas.**- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

- **Personalidad.**- Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

- **Los atributos.**- se basa en la personalidad de mayor influencia, en el se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

- **Locus de control o lugar de control.**- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.
- **Maquiavelismo.**- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no es fáciles de persuadir.
- **Autoestima.**- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuero de sus miedo o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.
- **Auto monitoreo.**- ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas

con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

- **Toma de riesgos.-** se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.
- **El Aprendizaje:** es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento.

Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento los buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos).

2) Modelos del comportamiento organizacional

Un modelo es una abstracción de la realidad y representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de departamentos es un modelo. También lo es la siguiente formula de contabilidad: $\text{Activos} + \text{Pasivos} = \text{Capital de los propietarios}$. Se propone que tres niveles de análisis en el C.O. y conforme se avanza el nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones, los 3 niveles básicos son análogos a los ladrillos de construcción, cada nivel se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la selección del individuo, sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

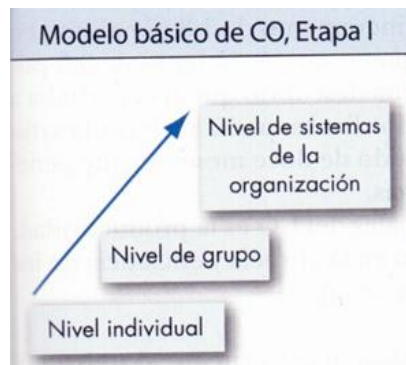


Grafico N°. 2 Modelo Básico CO
 Fuente: Comportamiento Organizacional.
 Autor: Robbins S.
 Elaborado por: Sara Salguero

2. VARIABLES.

2.1. Variables dependientes.

Las variables dependientes del comportamiento organizacional son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo.- El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la

organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

2.2. Variables independientes.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual.-** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo.-** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.
- **Variables a nivel del sistema de la organización.-** el CO alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo el comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman.

El diseño de la organización formal; la cultura interna. Las políticas y las prácticas de recursos humanos de esta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, desarrollo y métodos de evolución del desempeño), tiene un efecto en las variables dependientes.

Hacia un modelo de contingencia del CO

Se presentan seis variables dependientes clave y un gran número de variables independientes que las investigaciones indican tienen efectos variables en las primeras, y están organizadas según el nivel de análisis. Aun cuando es complicado este modelo no hace justicia a la complejidad del CO, sin embargo debiera ayudar a explicar y predecir el comportamiento de las personas del trabajo.

En su mayor parte, nuestro modelo no identifica en forma explícita el vasto número de variables de contingencia debido a la tremenda complejidad que esto introduciría en el diagrama. En vez de ello, a través del libro introduciremos variables de contingencia primordiales y las dependientes en nuestro modelo CO.

Al observar la figura 1-6 se han incluido los conceptos de cambio y tensión, lo que toma en cuenta la dinámica del comportamiento y el hecho de que la tensión en el trabajo es un tema individual, de grupo y organizacional. Al estudiar el proceso del cambio, formas de administrar el cambio organizacional, temas sobre el cambio que son clave que son claves y el gerente enfrentan actualmente, consecuencias de la tensión en el trabajo y técnicas para manejarla.

Se incluye también vínculo entre los tres niveles de análisis, es decir la estructura organizacional está relacionada con el liderazgo, esto indica que autoridad y el liderazgo se relacionan, la administración ejerce su influencia en el comportamiento del grupo por medio del liderazgo.

Es similar la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten esta información; entonces es el vínculo entre el comportamiento individual con el grupal.

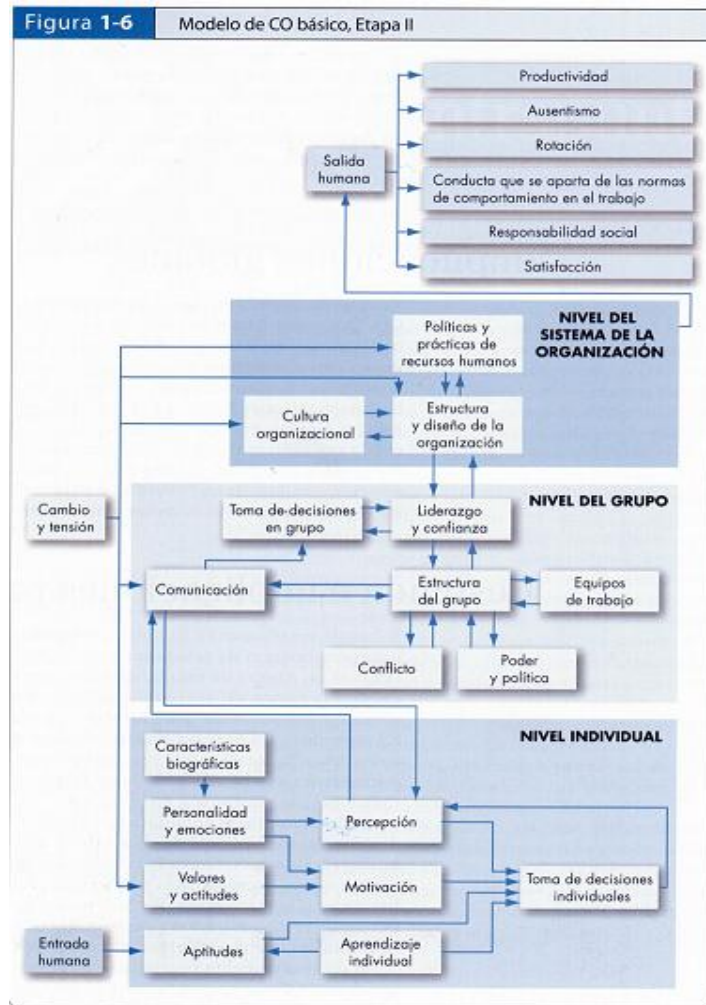


Grafico N°. 3 Modelo de Comportamiento Básico.
Fuente: Comportamiento Organizacional.
Autor: Robbins S.
Elaborado por: Sara Salguero

Existen también otros modelos con menor complejidad como son:

- **Modelo de custodia:** surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático.

Los programas de bienestar social para los empleados, son direccionados para brindarles seguridad, se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios.

Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Desventaja: no logra una motivación efectiva, los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos, se llegan a sentir complacidos, pero no satisfechos.

- **Modelo de apoyo:** depende del liderazgo. A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización.

La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, el resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización.

- **Modelo colegiado:** este modelo depende de la generación de actitudes por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios, la orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad, la respuesta de los colaboradores a esta situación es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina, dado que se sienten responsables de sus actos.
- **Modelo autocrático:** Fue el modelo prevaleciente durante la revolución industrial, se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica, la gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados.
Robbins S.(2009;26-35)

Resistencia al Cambio

¿Cuál es la actitud principal de los empleados frente al cambio? Ellos se oponen, consciente o inconscientemente, al cambio. Es decir, en todo proceso del cambio se puede notar el fenómeno de la "resistencia". La resistencia al cambio es un proceso muy normal y habitual.

Para comprender mejor el proceso de resistencia, es necesario entender los motivos, que pueden ser causas de ella.

La primera causa es que a veces los trabajadores no tienen suficiente información sobre el cambio y tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia.



Gráfico N°. 4 Actitud del personal.

Fuente: Comportamiento Org.
Autor: Robbins S.
Elaborado por: Sara Salguero

Normalmente hay dos causas de la falta de información por parte de los trabajadores la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio y la visión, el empleado tiende a juzgar negativamente el cambio sólo por lo que sucede en su ámbito de influencia su grupo de trabajo, departamento o sector, sin tener en cuenta los beneficios que puede aportar el cambio para la empresa en total.

Como fenómeno emocional el cambio, parte del temor, provoca incertidumbre, desconfianza, tensión etc., la primera vista parece que las emociones que se producen a lo largo del proceso del cambio son muchas, si al analizarlas resulta que no hay gran variedad de emociones, resulta útil para los directivos hacer una lista de ellas para estudiarlas para poder hacer después una estrategia del comportamiento a lo largo del cambio, proporcionar los mecanismos de apoyo necesarios para cada situación en el proceso del cambio.

Aquí es necesario hacer una observación importante el cambio se puede realizar siempre y cuando se trate de una estrategia planificada y dirigida, puesto que cuando hay cambios espontáneos, la situación se complica permitiendo más dificultades en el proceso. Para que la gente pueda "soportar" mejor el cambio, es necesario desarrollar en ellos la competencia "adaptabilidad al cambio".

Al definir competencia hablamos de la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a los distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. Hoy en día, cuando la gestión por competencias está muy de moda, hay muchas posibilidades para desarrollarlas.

Con el empleado que necesita desarrollar la competencia "adaptabilidad al cambio" se puede empezar con el coaching, se puede utilizar la herramienta "línea de la vida", es decir, pedir al empleado que dibuje una línea y marque en ella las fechas que considera más significativas desde su nacimiento hasta ahora.

Es posible pedirle añadir otra información que considera importante, haciendo hincapié en los cambios de su vida, y reflexionar sobre ellos, los últimos pasos de este proceso pueden ser el "mentoring". La última fase puede ser el "empowerment" con el fin de que el empleado tenga habilidad para hacer cambios.

- **Resistencia Individual al Cambio.**

Resistencia al cambio individual: Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

Procesamiento selectivo de la información o percepciones: las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

Personalidad: algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

Hábitos: a menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es de por si suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas.

Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

Seguridad y amenazas al poder y la influencia: la gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplan el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

Temor a lo desconocido: los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la

incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

Razones económicas: el dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

- **Como vencer la resistencia al cambio.**

Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes seis tácticas como agentes de cambio:

Educación y Comunicación:

La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad, la comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados, es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porque el equipo debe tomar esa dirección. Al darles a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

Participación:

Existe evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de

decisiones, entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio, es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.

Facilitación y apoyo:

Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo, el temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos, la desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

Manipulación y Cooptación:

La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

Negociación:

Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.

Corrección:

La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original. Martínez María C. (2008; P. 68-132).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional no es un concepto que se pueda definir con facilidad. Por el contrario es un término que abarca un grupo de intervenciones para el cambio planeado basado en valores humanísticos y democráticos que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

Las personal cambian constantemente, en las organizaciones se establecen nuevos objetivos y los existentes son modificados, se crean nuevos departamentos o se les reestructuran, las personas salen de la organización o cambian de puesto, el entorno empresarial nunca permanece estático avanza inexorablemente; el DO es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado el cual abarca a la organización en su conjunto, constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar procesos, renovación de una organización por medio de una organización más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio aunando al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional, en el corazón del DO están los aspectos de vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar organizaciones.

Se habla del auto renovación organizacional y subraya la necesidad de editar la decadencia y el envejecimiento de la organización a partir de la recuperación de la vitalidad, la creativa y la innovación mediante la adaptabilidad estableciendo condiciones de motivación individual, el desarrollo y la motivación del personal indicado.

Al tomar la decisión de cambiar una rutina de trabajo para lograr cumplir os objetivos no solo empresariales si no también colectivos de todas las personas que intervienen en la organización, puede generar algunas complicaciones tanto en el personal como en los procesos que se desarrollan en la empresa, el mero hecho de tomar la decisión dará la señal a todos su integrantes de que la mentalidad está cambiando, se están generando

nuevas ideas, y las nuevas formas de hacer las cosas para convertirlas de posibilidad a realidad. ARGYRIS (1971; P.95)

Intervenciones del Desarrollo Organizacional.

No todos los programas de D.O contienen el conjunto de los trabajos que pueden realizarse en las intervenciones, cada profesional tiene a su alcance un amplio caudal de tareas, tal como nosotros vemos en las siguientes familias o tipos de intervención en una empresa para generar un desarrollo organizacional.

Principales Intervenciones de D.O

- 1. Trabajos de diagnóstico:** mediante un equipo de trabajo se interviene para determinar los hechos sucesos que generan problemas, los métodos a utilizar son varios pero entre los más comunes es desarrollar entrevistas, cuestionarios, encuestas.
- 2. Trabajo para formar equipos humanos:** son los destinados para realzar el buen funcionamiento eficiente de equipos en el sistema, esta pendientes de como se hacen las cosas, las aptitudes requeridas para realizar tareas, la asignación de recursos, la calidad de relaciones entre los miembros del equipo a esto se le puede agregar que es posible tener diferentes grupos de trabajo tales como equipos transitorios para tareas especiales de trabajo, los equipos oficiales que se encontraran permanentemente en la empresa .
- 3. Trabajos Intergrupos:** son los proyectiles para mejorar la eficiencia de los grupos oficiales que se vuelven dependientes entre sí, se concentran en las operaciones conjuntas y en la producción de los grupos considerados como un solo sistema y no como dos subsistemas, cuando se trata de dos grupos de trabajo se llama generalmente a estos trabajos *Conexos o Limitores*, cuando se trata de más de dos, se los llaman trabajo de *imagen organizacional*.

Las características del Desarrollo Organizacional.

- **Enfoque dirigido a la organización en conjunto:** involucra toda la organización para que el cambio sea efectivo ya que se necesita que todas sus partes trabajen en conjunto resolviendo problemas y aprovechando oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que asegura que las partes de la empresa estén coordinadas.
- **Orientación sistémica:** Se dirige hacia las diversas partes de la organización las cuales se afectan en forma recíproca, así como hacia la estructura y los procesos organizacionales, el objetivo principal es que las partes trabajen con eficacia, la importancia en esencia es que las partes se relacionen y no estén aislada.
- **Agente de cambio:** Son personas que desempeñan la función de estimular el cambio dentro de un grupo, por lo general es un consultor externo de modo que puede opera con independencia de modo que no está ligado a jerarquías o políticas y realizan un trabajo conjunto con el director de recursos humanos y así detectar y encabezar los cambios necesarios y aumentar la competitividad.
- **Solución de problemas:** El DO se concentra en problemas reales y no superficiales por lo tanto utiliza la investigación-acción siendo esta una característica fundamental.
- **Aprendizaje por Experiencia:** Los participantes aprenden por medio de experiencia en ambiente de capacitación, este planteamiento produce un mayor cambio de la tradicional lectura y discusión de casos haciendo referencia a las ideas abstractas; el DO ayuda a aprender de la propia experiencia, dando paso a los nuevos aprendizajes.
- **La Retroalimentación:** Proporciona información a las personas sobre su conducta, fomenta la comprensión y permite corregir errores y ser más eficaz.

- **Procesos de Grupo:** Se sustenta en procesos como: discusiones de grupo, confrontaciones, conflictos internos de grupo haciendo abrir los canales comunicación creando confianza y alentando a la responsabilidad.
- **Orientación Situacional:** Depende de las situaciones el Do no sigue un procedimiento rígido e inmutable, es flexible y pragmático y se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas.
- **Desarrollo de Equipos:** El propósito es conseguir equipos de trabajo proponiendo la cooperación y coordinación, enseñando a superar las diferencias grupales o individuales. Chiavenato, (2207; P.221-223).

El desarrollo organizacional es la sistemática aplicación de la ciencia del conocimiento en varios niveles como el grupo, y la organización en general, para lograr un cambio planificado.

Los objetivos del desarrollo organizacional se enfocan en crear un mayor nivel de vida laboral, productividad, adaptabilidad y efectividad, esto se logra modificando actitudes, comportamientos, valores, estrategias, procedimientos, y estructuras para que la organización pueda adaptarse a las acciones competitivas, los avances tecnológicos, y el ritmo acelerado tan cambiante dentro del ámbito laboral.

Las 7 características del Desarrollo Organizacional:

1. **Valores humanísticos:** creencias positivas sobre el potencial de los empleados.
2. **Orientación a los sistemas:** en todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto.
3. **Aprendizaje a través de experiencias:** los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran

en el trabajo, el entrenamiento no debe ser enteramente teóricos y leído, también debe ser práctico.

4. **Resolución de problemas:** los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, el evaluar el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
5. **Orientación hacia la contingencia:** las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades.
6. **Agente del cambio:** se estimula, facilita y coordina el cambio.
7. **Niveles de intervención:** los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones. Newstrom David, (1993; P.256-258).

ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

1. La estructura.

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos, la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad.

Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas, la estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre si las partes de un todo cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo.

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización, a través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintas, reporta los siguientes componentes claves en la definición de la estructura organizacional; los primeros dos son el marco de referencia estructural (jerarquía vertical) y el tercero es el patrón de interacciones entre los empleados.

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.

- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total.

- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Ignacio Díaz e Ignacio Pulido establecen: “En teoría, las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos. Por ejemplo, se organizan en unidades de negocio o en unidades geográficas, dependiendo de los objetivos que se tracen”.

1.1.Estructura formal.

La estructura formal hace referencia a aquel sistema que nace conforme se han estructurado los lineamientos específicos para ello. Johansen dice:

“Toda organización o grupo social posee una estructura formal de relaciones y de actividades. Un patrón, generalmente consistente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los diferentes procedimientos a seguir”.

A propósito de la definición de estructura formal, Jorge Hintze plantea:

“La estructura llamada “formal” surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos, tales como la conformación de cuerpos directivos y, a veces, hasta la configuración de los organigramas (aunque lo normal es que tales aspectos estructurales sean establecidos por normas complementarias).

Estas decisiones organizativas, establecidas mediante normas, son las que se registran como estructura formal, la organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización.

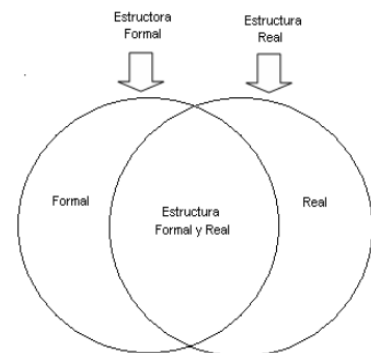
1.2. Estructura informal.

La estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización, establece que además de las

estructuras formales, existen estructuras reales (estén o no respaldadas por normas vigentes).

La estructura real sustentada en normas vigentes es la estructura formal-real, mientras que aquella parte que sólo figura en las normas pero no se ha aplicado (o ha dejado de aplicarse) constituye la estructura “sólo formal”.

La organización informal surge en el curso de las operaciones comerciales debido al comportamiento de los individuos implicados, y en respuesta a los elementos de la estructura formal que inhiben o promueven las relaciones laborales de la compañía.



Tales mecanismos informales incluyen:

El comportamiento del líder, relaciones inter grupales, las modalidades de trabajo informal y los patrones de comunicación e influencia.

Los sistemas informales (comúnmente llamados organizaciones informales) aparecen como resultado de la superposición de un sistema formal sobre el sistema social.

El sistema informal es un conjunto de contactos personales (originados en el sistema social) que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal”³⁵.

2. El Diseño

Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización.

Según Chiavenato, se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.

2.1. Elementos básicos del diseño

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido.

Sea que constituyan una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño organizativo.

2.1.1. División del trabajo: dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa.

Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

2.1.2. Departamentalización: combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas, es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales, una vez han sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos. Establece que la departamentalización puede tener los siguientes efectos:

- Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Al ser asignado un jefe para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas las actividades.

- Implica que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes: presupuesto, instalaciones o equipos.

- Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa; los miembros de una unidad se ven forzados, en muchas ocasiones, a compartir instalaciones en estrecha proximidad física; lo que alimenta contactos informales y coordinación por ajuste mutuo.

- Jerarquía. Cuando se ha dividido el trabajo (creando departamentos) y elegido el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

- Coordinación. Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales. Por tanto, en el análisis de la estructura se determina cuáles son las agrupaciones de sus miembros, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y qué patrones de relación existen entre los miembros.

2.2. Relación entre Diseño Organizacional y Eficiencia

En la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan bien, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulo para superarse y hacer un trabajo bien hecho, que existen conflictos de intereses, que existe

duplicidad de funciones (con el subsiguiente despilfarro de recursos), que la empresa está sometida a inercias y no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, etc.

Los hechos previos reflejan, de modo claro, la existencia de problemas de diseño organizativo en la empresa. Así, el diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo. Cuando se diseñan organizaciones se hace implícitamente con el objetivo de incidir sobre la mejora de la eficacia organizacional.

La forma para entender las perspectivas variantes, la estructura y las dimensiones contextuales de las organizaciones, es diseñar la organización con el fin de obtener alto rendimiento y eficiencia. Los administradores ajustan la estructura, las dimensiones contextuales y los sistemas de la organización para obtener más eficiencia y eficacia.

La eficiencia es el grado de recursos que se usan para obtener las metas de la organización, mientras que la eficacia es el grado en que se alcanzan dichas metas. Sin embargo, obtener eficacia no es siempre una cosa simple, porque diferentes personas quieren diferentes cosas para la organización (clientes, empleados, administradores, accionistas).

2.3. Instrumentos Metodológicos del Diseño

2.3.1 Agrupamientos

A continuación se presentan algunos apartes, planteados por Mintzberg en su libro *Diseño de organizaciones eficientes*, relacionados con el agrupamiento, sus efectos y las bases generales para su implementación.

El agrupamiento de posiciones y unidades no es simplemente una convivencia con el objeto de crear un organigrama, en realidad, el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

❖ **Efectos del agrupamiento:**

- Establecer un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
- Requiere típicamente que las posiciones y unidades compartan recursos comunes.
- Crea medidas comunes de desempeño.
- Alimenta el ajuste mutuo, entendido éste como la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal.

❖ **Bases para el agrupamiento**

- Agrupamiento por conocimiento y destreza. Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo.
- Agrupamiento por proceso de trabajo y función. Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador de acuerdo con su función básica en la organización.
- Agrupamiento por tiempo. Los grupos pueden formarse de acuerdo al momento en el que se realiza el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo.
- Agrupamiento por producción. Aquí, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas de productos.
- Agrupamiento por cliente. Los grupos pueden también formarse para tratar con distintos tipos de clientes.
- Agrupamiento por lugar. Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura, es un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados incide de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos.

a Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- **La identidad de sus miembros.**- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.**- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.**- las decisiones de la admón. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades.**- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.**_ el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

- **Tolerancia al riesgo.**- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar.**- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- **El perfil hacia los fines o los medios.**- de que manera la admón. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto.**- el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- **Tolerancia al conflicto.**- grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más

productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, sino que motive.

Tipos de Cultura Organizacional

Se definen 4 tipos de cultura organizacional, entre ellos tenemos:

1.- ACADEMIA.- define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.

2.- CULTURA DE EXPERIENCIA.- Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina “**CLUB**”.

3.- EQUIPO.- Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.

4.- FORTALEZA.- Esta orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

Funciones de la cultura.

Ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins (1996) refiere 5 de ellas.

1.- Define límites.- Marca la diferencia entre una organización y otra.

2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización.- Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.- Para Arias Galicia (1974) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.

4.- Refuerza la estabilidad social.- Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5.- Es un mecanismo de control.- Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

La evolución o desarrollo de la cultura organizacional en el campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg ha venido planteando.

La esencia del desarrollo organizacional hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, "saber ser para integrar al hacer". Lo que constituye el desarrollo organizacional fundamental es la acción.

Una acción de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, el modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el desarrollo organizacional, la productividad y la integración del personal.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional e la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc., Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el

trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Características del Clima Organizacional.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas, estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Este cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden ocasionarse por varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, el clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como

este se vea afectado o beneficiado ya sea en su estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

En conclusión la elaboración del clima organizacional en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial, es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Robbins (1996; P. 175-215)

2.5.HIPOTESIS.

El diseño e implantación de un modelo de gestión administrativa mejorará el desarrollo organizacional de “A.C.A.T.I.P” de la ciudad de Ambato

2.6.SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.

Variable Independiente X = Modelo de Gestión Administrativa - Cualitativo

Variable Dependiente Y = Desarrollo Organizacional – Cualitativo.

CAPITULO III

METODOLÓGIA

3.1. ENFOQUE

Considerando que la fundamentación filosófica se basa en la investigación del paradigma critico propositivo, utilizaré el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Me permitirá identificar el problema, manteniendo una estrecha relación entre el sujeto y objeto, utilizando técnicas cualitativas, las cuales nos orientarán a encontrar el origen del problema ya que en la actualidad las organizaciones se desarrollan en entornos cambiantes, exigiendo acoplarse a ellos, estableciendo estructuras flexibles que permitan percibir cambios y adoptarlos con rapidez.

Sin embargo es indispensable realizar un análisis que permita determinar los factores tanto internos como externos que impactan de forma positiva o negativa a la empresa para poder estudiar y analizar el problema objeto de estudio.

La organización de una empresa se basa en un modelo gestión administrativa misma que establece las pautas que le permita ser competitiva ya que consiste en crear una estructura organizacional para establecer jerarquías, asignar responsabilidades, proporcionar las bases esenciales como son la misión, la visión, valores empresariales que permitan encaminar esfuerzos direccionados al cumplimiento de los objetivos.

Todo el proceso de elaboración del modelo de gestión administrativa se realizara en varias etapas las cuales deben ser estudiadas y analizadas de forma minuciosa con la finalidad de ayudar a proporcionar conclusiones, recomendaciones y alternativas de solución, para que la organización salga adelante estableciendo políticas, metas y objetivos.

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.

Al ejecutar esta investigación es indispensable encontrarse en el lugar de los hechos, ya que se requiere indagar en la empresa para obtener información primaria, confiable y veraz, lo cual nos proporcione suficiente información valida sobre el objeto de estudio, permitiéndonos determinar por qué se genera el problema y como incide en la asociación ya que estaremos en contacto directo con la realidad mediante la investigación de campo.

Además mediante la investigación bibliográfica o documental nos enfocaremos en profundizar teórico - conceptual el objeto de estudio, proporcionando información concreta y especifica, obtenida del contacto directo y la realidad del objeto de estudio, se la recolectará a través de fuentes primarias como son lectura en libros, revistas, informes técnicos, tesis de grados, e internet como fuente secundaria.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo y avance de esta investigación se utilizará:

- ✓ **La investigación exploratoria:** esta nos permitirá buscar los orígenes del desarrollo del problema objeto de estudio y ayudará al planteamiento del problema de investigación, formulación de hipótesis de trabajo y seleccionar la metodología a utilizar, en el objeto de estudio.

- ✓ **La investigación descriptiva:** permitirá detallar las características más importantes del problema en lo que respecta a su origen y desarrollo y cómo influye la inexistencia de un plan estratégico en el desarrollo organizacional de “A.C.A.T.I.P”.

- ✓ **La investigación correlacional:** mide el grado de relación que existe entre las variables dependiente e independiente, determinando cuando se originó el problema y los efectos que se han producido a causa del mismo.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Nuestra investigación está enfocada a resolver problemas internos, razón por la cual se aplicará encuestas al personal, no será necesario enfocarnos en seleccionar una muestra pues trabajaremos con todos los elementos que conforman esta organización de manera interna, dichos elementos se encontraran en un marco muestral.

Para la ejecución del presente proyecto se ha identificado una población de clientes internos de 16 empleados en área administrativa y 34 socios de las compañías filiales de A.C.A.T.I.P. Teniendo un total de 50 personas, esta población no es tan amplia y se trabajará con el total de la población.

3.5. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.

MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variable Independiente: Modelo de Gestión Administrativa.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Modelo de Gestión Administrativa:</p> <p>Es la tarea de construir un entorno económico socialmente mejor y eficaz; en gran medida determina la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos siendo responsabilidad del administrador manejar situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos manteniendo una importancia primordial el cumplimiento de sus metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Tareas -Entorno -Satisfacción -Objetivos - Responsabilidad - Administrador -Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo - Ambiente - Cumplimiento -Logro - Compromiso -Gestor - Elementos 	<p>¿Considera Ud. que las actividades a realizar en la asociación son preestablecidas?</p> <p>¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades en la asociación?</p> <p>¿Existen incentivos por el desempeño laboral?</p> <p>¿Conoce Ud. los objetivos que desea alcanzar la asociación?</p> <p>¿La asociación posee una estructura organizacional definida?</p> <p>¿Conoce usted el organigrama de la asociación?</p> <p>¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor, están justo a tiempo?</p>	<p>Encuesta a los integrantes de la asociación.</p>

Cuadro N°. 3 Operacionalización de variable independiente.
Elaborado por: Sara Salguero.

Variable dependiente: Desarrollo Organizacional.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Desarrollo Organizacional:</p> <p>Es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado el cual abarca a la organización en su conjunto, constituye un plan educativo a largo plazo orientado a mejorar procesos y a la renovación de una organización por medio de una organización de cultura más efectiva, con la ayuda de un agente de cambio aunando al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional.</p>	<p>-Esfuerzo</p> <p>-Cambio</p> <p>-Organización</p> <p>-Plan</p> <p>-Procesos</p> <p>-Agente de cambio</p>	<p>- Voluntad</p> <p>-Transformación</p> <p>-Coordinación</p> <p>-Sistema</p> <p>- Actividades.</p> <p>-Promotor</p>	<p>¿Considera usted que la asociación debería implementar estímulos para mejorar el desempeño laboral?</p> <p>¿Cuando se produce algún cambio en el sistema de trabajo se brinda la capacitación necesaria?</p> <p>¿Existe un proceso continuo para desempeñar las actividades?</p> <p>¿Las asignaciones de actividades y responsabilidades se las realiza de acuerdo con el cargo que desempeña?</p> <p>¿Considera Ud. que se debería evaluar el desempeño laboral de cada colaborador de la asociación?</p>	<p>Encuesta al a los integrantes de la asociación.</p>

Cuadro N°. 4 Operacionalización de variable dependiente.
Elaborado por: Sara Salguero.

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la realización de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas de investigación e instrumentos para la recolección de la información.

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica.	1.1.1 Libros de gestión de Talento Humano, Desarrollo Organizacional Psicología de Industrial, Código de trabajo, páginas Web, reportajes de Líderes. 1.1.2 Tesis de grado sobre la planificación estratégica y desarrollo organizacional.
2. Información Primaria	1.2 Fichaje Observación. Encuesta.	1.2.1 Fichas nemotécnicas y bibliográficas. 2.1.1 Ficha de Observación. 2.2.1 Cuestionario.

Cuadro N°. 5 Recolección de información.
Elaborado por: Sara Salguero.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

Una vez recolectada la información a través de las encuestas realizadas a los empleados se procederá a realizar el procesamiento y análisis de la información:

1. Se realizará una revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de la información defectuosa, contradictoria o incompleta.
2. Se ordenará las encuestas para proceder a asignar a cada pregunta y respuesta una codificación, con el fin de facilitar la tabulación de datos, los mismos que serán ingresados en programas específicos para realizar el cálculo (hoja electrónica) correspondiente como es Excel.
3. Se analizarán los resultados obtenidos en base a la aplicación de estadígrafos porcentuales y la prueba del Chi cuadrado, ya que de esta manera la información es entendible, su presentación se realizara en tablas y graficas, lo cual facilita el análisis y la interpretación de los resultados.
4. Se interpretará los resultados estadísticos para poder tomar decisiones, así como sacar conclusiones y recomendaciones las cuales estén respaldadas en el trabajo realizado.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1.2. INTERPRETACION DE DATOS

Una vez realizada la investigación en la asociación mediante las técnicas de recolección de datos como es la encuesta, se procedió a tabular los datos para analizar de forma cuantitativa y cualitativamente con la finalidad de conocer la situación interna de la institución permitiéndonos proponer una estructura organizacional que permita el mejoramiento y el desarrollo organizacional:

Clientes Internos.

Pregunta No.1

¿Considera Ud. que las actividades a realizar en la asociación son preestablecidas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	16	100,00
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 1 Actividades preestablecidas.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

Del 100% de los encuestados que corresponden a 16 empleados de A.C.A.T.I.P, manifiestan que las actividades a desempeñar en la organización no se encuentran preestablecidas.

Interpretación:

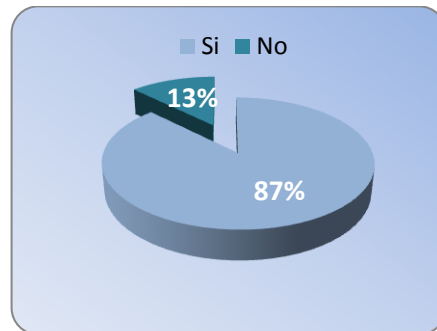
Al no preestablecer las actividades de los individuos genera sobrecarga de trabajo en determinadas personas, lo cual malogra las relaciones entre los departamentos que forman la institución y afecta el trabajo que realiza cada persona en A.C.A.T.I.P.

Pregunta No.2

¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades en la asociación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	87,50
No	2	12,50
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 2 Clima laboral.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

Están de acuerdo en que existe un adecuado clima laboral para realizar sus actividades diarias en el trabajo 14 clientes internos lo cual equivale al 87% y el 13% de la población que corresponde a 2 personas consideran que no es adecuado.

Interpretación

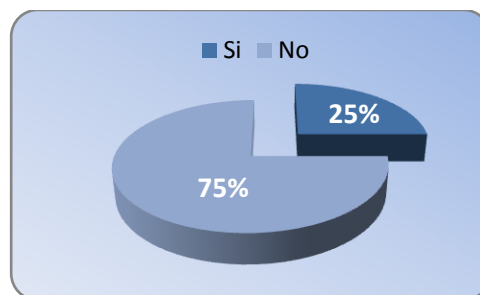
La mayor parte de los encuestados aceptan que existe un buen clima laboral en A.C.A.T.I.P., por lo cual el desenvolvimiento del personal es alto

Pregunta No.3

¿Existen incentivos por el buen desempeño laboral de un empleado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	25,00
No	12	75,00
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 3 Motivaciones para el desempeño laboral.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G,
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 75% de la población, indican que en A.C.A.T.I.P., no existen incentivos por el desempeño laboral y el 25% de la población de clientes internos, señalan que si existe incentivos.

Interpretación:

La mayor parte de la población indica que no existen incentivos por el desempeño laboral que realiza cada individuo, razón por la cual el personal se limita a realizar su trabajo sin generar un valor agregado a su desempeño en la asociación.

Pregunta No.4

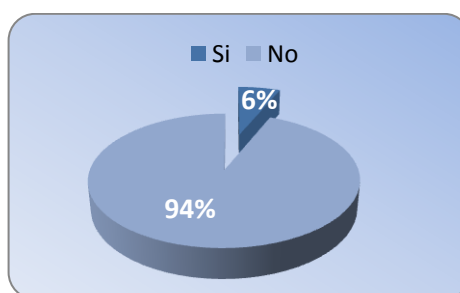
¿Conoce Ud. los objetivos que desea alcanzar la asociación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	6,25
No	15	93,75
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P

Elaborado por: Sara Salguero G.

Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 4 Objetivos de la asociación.

Fuente: A.C.A.T.I.P

Elaborado por: Sara Salguero.

Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

Al analizar esta pregunta se concluye que no existen objetivos institucionales en A.C.A.T.I.P., ya que el 94% de clientes internos que corresponden a 15 personas contestaron que no y solo el 6% es decir 1 persona, señala que si existen objetivos que cumplir.

Interpretación:

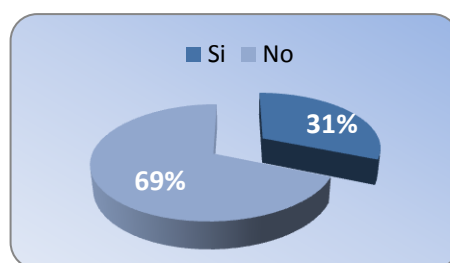
Es necesario que todos los integrantes de A.C.A.T.I.P., conozcan los objetivos institucionales, ya que se puede analizar que los empleados que trabajan en las diferentes aéreas de la asociación poseen objetivos personales más no colectivos, provocando que el desempeño del trabajo y sus esfuerzos estén mal direccionados, razón por la cual jamás se cumplirá los objetivos institucionales y por ente la misión así como la visión organizacional.

Pregunta No.5

¿La asociación posee una estructura organizacional definida?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	31,25
No	11	68,75
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 5 Estructura organizacional.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

Analizando si A.C.A.T.I.P. posee una clara estructura organizacional el 69% de la población nos indica que no se posee una estructura organizacional y el 31%, consideran que si existe una estructura.

Interpretación:

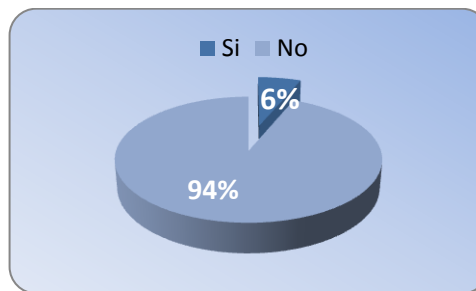
Existen estructuras informales que se asemejan a la estructura que posee A.C.A.T.I.P., ya que se caracteriza por actividades colectivas, las cuales no están orientadas específicamente al cumplimiento de los objetivos, sin embargo las actividades diarias y los esfuerzos individuales de cada miembro luchan por alcanzar objetivos que no están claramente definidos.

Pregunta No.6

¿Conoce usted el organigrama de la asociación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	6,25
No	15	93,75
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 6 Organigramas.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 6% de los clientes internos que es 1 persona indica que si existen organigramas en la asociación y 15 clientes internos que corresponden al 94% señalan que la asociación no posee organigramas.

Interpretación:

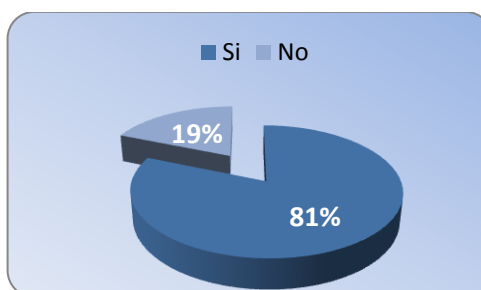
La existencia de los organigramas en la asociación son de mucha importancia ya que estos sirven para definir responsabilidades, establecer procedimientos para ejecutar el trabajo e incluso ayudan para al momento de necesitar información saber a quien acudir.

Pregunta No.7

¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor, están justo a tiempo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	81,25
No	3	18,75
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 7 Recursos.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

En A.C.A.T.I.P. el 81% de los clientes internos mencionan que los recursos que necesitan para realizar su trabajo ya sea económico o material si se encuentran a tiempo, sin embargo 3 personas que equivalen el 19% mencionan que los recursos no se encuentran disponibles al momento de ejecutar su labor.

Interpretación:

La mayor parte de los clientes internos señalan que si se cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades, permitiendo que las actividades se desarrollen de forma oportuna y puntual, es importante analizar en que área no se encuentran los recursos a disposición, ya que se podría pasar por alto las necesidades de determinados empleados ocasionando que se sientan desmotivados.

Pregunta No.8

¿Considera usted que la asociación debería implementar estímulos para mejorar el desempeño laboral?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100,00
No	0	0,00
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 8 Implementación de estímulo.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 100% de los clientes internos nos indican que la asociación debería implementar estímulos para mejorar el desempeño laboral.

Interpretación:

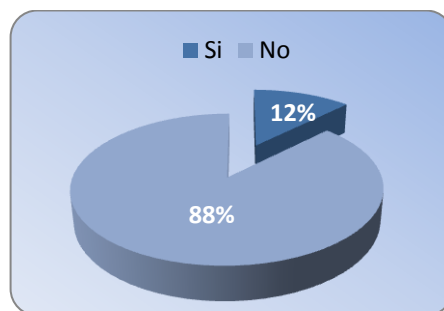
Sino existen estímulos ya sean de reconocimiento o económicos, el recurso humano no se siente motivado a generar un valor agregado al desempeñar sus actividades, por lo cual su esfuerzo es limitado y no se direcciona al cumplimiento de los objetivos.

Pregunta No.9

¿Cuando se produce algún cambio en el sistema de trabajo se brinda la capacitación necesaria?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	12,50
No	14	87,50
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 9 Capacitación.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010

Análisis.

El porcentaje que predomina en esta pregunta es el del 87% lo cual corresponde a 14 personas quienes consideran que no se brinda la capacitación necesaria cuando varía el sistema de trabajo y el 12% de clientes internos indican que si se capacita.

Interpretación:

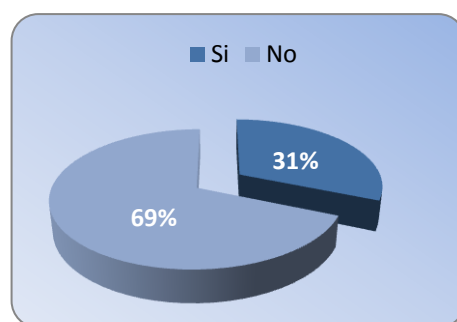
Se debe considerar que la capacitación ya sea en el cambio del sistema de trabajo o por un programa que ejecute la empresa es importante, e indispensable depende mucho de ésta, el desempeño de los empleados de A.C.A.T.I.P., ya que los conocimientos teóricos y prácticos contribuyen al desarrollo del individuo en el desempeño de su labor dentro de la asociación.

Pregunta No.10

¿Existe un proceso continuo para desempeñar las actividades?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	31,25
No	11	68,75
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 10 Procesos continuos.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

En A.C.A.T.I.P., el 31% de los clientes internos es decir 5 personas indican que si existen procesos continuos para desarrollar las actividades y el 69% de la población que son 11 personas nos indican que en las actividades no son ejecutadas en base a procesos.

Interpretación:

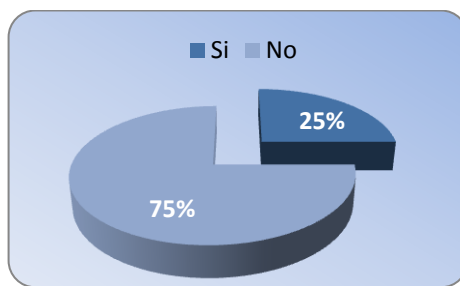
Al no ejecutar las actividades por procesos continuos se puede tardar mucho tiempo en detectar errores y por ende en aplicar correctivos, es por ello que al establecer procesos en las labores diarias se mantienen bajos márgenes de equivocaciones y paulatinamente se evalúa los riesgos a medida que desarrolla el trabajo.

Pregunta No.11

¿Las asignaciones de actividades y responsabilidades se las realiza de acuerdo con el cargo que desempeña?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	25,00
No	12	75,00
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 11 Asignación de responsabilidades.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 25% correspondiente a 4 personas nos indica que las actividades y las responsabilidades están asignadas de acuerdo al cargo que desempeña; siendo superior las 12 personas es decir el 75% que respondieron que no existe dichas asignaciones en A.C.A.T.I.P.

Interpretación:

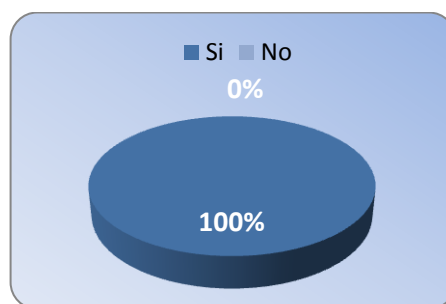
Al no asignar actividades y responsabilidades de acuerdo a la labor que realiza cada empleado de la organización, se crea un problema que no se puede palpar con facilidad ya que se sentirán responsables de actividades que ellos no han delegado o no han ejecutado, lo cual generará discusiones y resentimientos entre subalternos.

Pregunta No.12

¿Considera Ud. que se debería evaluar el desempeño laboral de cada colaborador de la asociación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100,00
No	0	0,00
Total	16	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 12 Evaluación del desempeño laboral.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 100% de los clientes internos correspondiente a 16 personas están de acuerdo en que se debería evaluar al personal.

Interpretación:

Es necesario analizar el desempeño de cada individuo, pues al evaluar el desempeño laboral se conocerá con exactitud la eficiencia o deficiencia que existe en el personal.

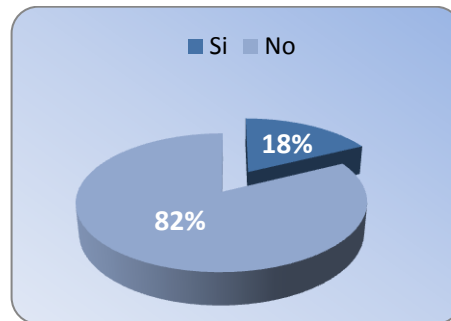
Clientes Externos.

Pregunta No.1

¿Considera Ud. que las actividades a realizar en la asociación son preestablecidas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	17,65
No	28	82,35
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 13 Actividades preestablecidas.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

En el análisis del presente cuestionamiento el cual se refiere a que si las actividades son preestablecidas en A.C.A.T.I.P., el 18% de clientes externos respondieron que si y el 82% que corresponde a 28 personas indican que no son preestablecidas las actividades.

Interpretación:

Esta es la razón por la cual los esfuerzos tesoneros de todos quienes integran A.C.A.T.I.P., poco resultado dan para el cumplimiento de los objetivos, por ello las personas al no observar resultados se desmotivan y se limitan.

Pregunta No.2

¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades en la asociación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	100,00
No	0	0,00
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 14 Clima laboral.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 100% de los socios de A.C.A.T.I.P., están de acuerdo que existe un clima laboral

Interpretación:

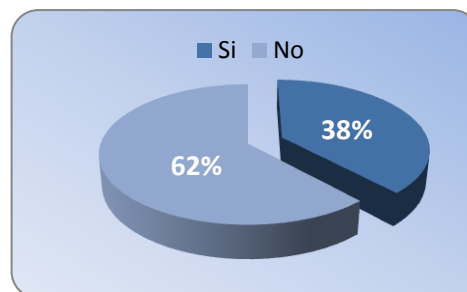
En su totalidad los encuestados aceptan que existe un buen ambiente laboral en A.C.A.T.I.P. por lo cual existen buenas relaciones laborales entre jefes y subalternos.

Pregunta No.3

¿Existen incentivos por el buen desempeño laboral de un empleado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	38,24
No	21	61,76
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 15 Motivaciones por el desempeño laboral.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

De 13 personas que equivalen al 38% de los clientes externos indican que si existen incentivos por un buen desempeño laboral, pero el 62% que son 21 personas, consideran que no existen.

Interpretación:

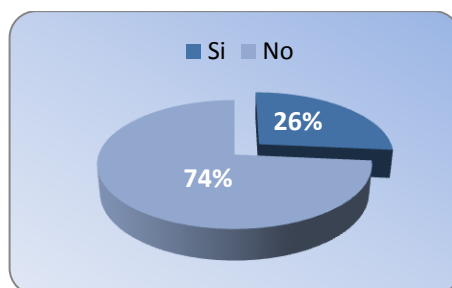
Se analiza una fuerte división de criterios, pues en el análisis de los clientes internos los resultados eran opuestos al de los clientes externos, interpretando que los clientes externos consideran que al hablar de incentivos, se refiere a los beneficios de ley, sin embargo no se considera estos beneficios como incentivos. Por lo cual el fuerza es limitado y no se incentiva al personal.

Pregunta No.4

¿Conoce Ud. los objetivos que desea alcanzar la asociación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	26,47
No	25	73,53
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 16 Objetivos de la asociación.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 26% de los asociados de A.C.A.T.I.P. indican que si, conocen los objetivos en la institución, sin embargo el 74% se pronuncia en contra.

Interpretación:

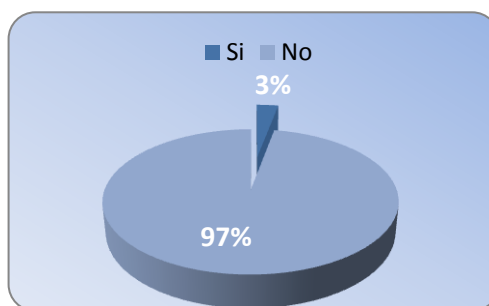
Es necesario establecer objetivos ya que de esta manera todos los integrantes de la asociación encaminarán sus esfuerzos hacia un logro en común, esforzándose incesantemente por alcanzar las metas propuestas.

Pregunta No.5

¿La asociación posee una estructura organizacional definida?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	2,94
No	33	97,06
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 17 Estructura Organizacional.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 3% de los clientes externos indican que si existe una estructura organizacional en A.C.A.T.I.P. y el 97% menciona que no existe.

Interpretación:

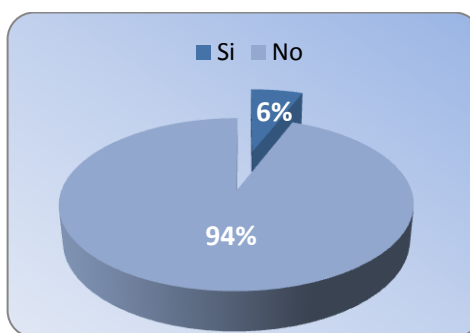
Es alarmante no poseer una estructura organizacional ya que los esfuerzos y los procesos de los integrantes de la asociación no están encaminados al progreso de una institución, si no a conseguir un beneficio individual, es necesario conocer que el propósito de una estructura es establecer las actividades que han de desarrollar los integrantes de la asociación y así trabajar juntos de forma óptima para alcanzar los objetivos.

Pregunta No.6

¿Conoce usted el organigrama de la asociación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	5,88
No	32	94,12
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 18 Organigramas.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

Se puede analizar que el 2 % si conoce los organigramas de A.C.A.T.I.P. y el 94% indican que no los conoce.

Interpretación:

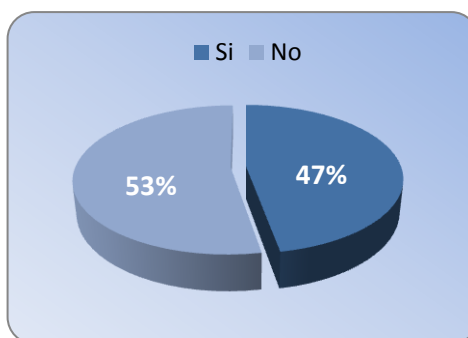
Los organigrama son fundamentales en una institución sea esta lucrativa o no, ya que sirven para ayudan a mejorar los canales de comunicación, identificar claramente las jerarquías dentro de la institución, mejorar la relación directa e indirecta entre el colaborador y dependiendo de la actividad su jefe de área, al no existir organigramas nada de esto es posible.

Pregunta No.7

¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor, están justo a tiempo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	47,06
No	18	52,94
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 19 Recursos.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 53% de los asociados de A.C.A.T.I.P., mencionan que los recursos que se necesita para realizar determinadas actividades nos se encuentran a tiempo mientras que el 47% de esta población indican que si se encuentran a tiempo.

Interpretación:

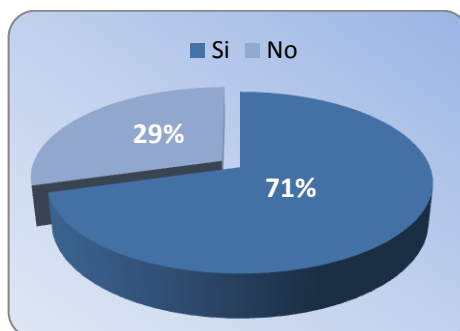
La administración de una empresa en general consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como; personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

Pregunta No.8

¿Considera usted que la asociación debería implementar estímulos para mejorar el desempeño laboral?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	70,59
No	10	29,41
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 20 Implementación de estímulos.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 29 % de los clientes externos indica que no se debería incrementar estímulos para mejorar el desempeño laboral, mientras que el 71% indica que si son necesario incrementarlos.

Interpretación:

Los clientes externos consideran que en A.C.A.T.I.P, no solo se deberían implementar estímulos tangibles como son los recursos económicos, también se podrían incorporar a estímulos intangibles como son capacitaciones o reconocimientos a la ardua labor de los empleados etc., para incentivar el desarrollo del personal.

Pregunta No.9

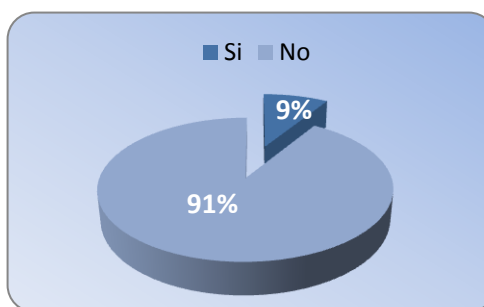
¿Cuando se produce algún cambio en el sistema de trabajo se brinda la capacitación necesaria?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	8,82
No	31	91,18
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P

Elaborado por: Sara Salguero G.

Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 21 Capacitación

Fuente: A.C.A.T.I.P

Elaborado por: Sara Salguero.

Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 91% de los asociados indican que no se proporciona una capacitación adecuada cuando se genera algún cambio en el sistema de trabajo y el 9% indica que si se capacita.

Interpretación:

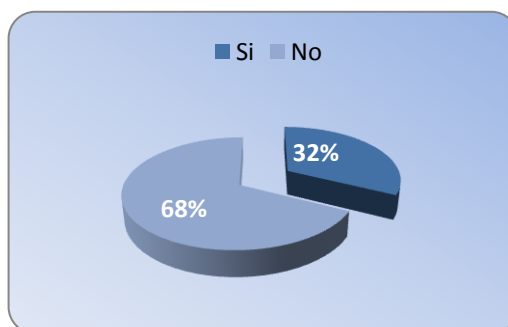
Es de vital importancia para una organización lograr calidad en sus productos a través de su gente, el personal debe ser productivo, es indispensable brindarles capacitación, si ésta se imparte de manera continua se generará interés por parte de los empleados, la actualización del conocimiento es el mejor aliado para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado.

Pregunta No.10

¿Existe un proceso continuo para desempeñar las actividades?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	32,35
No	23	67,65
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 22 Proceso continuo.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 68% de los asociados a A.C.A.T.I.P., indica que no existe un proceso continuo para desempeñar las actividades en la asociación y el 32% de los clientes externos indican que si existen.

Interpretación:

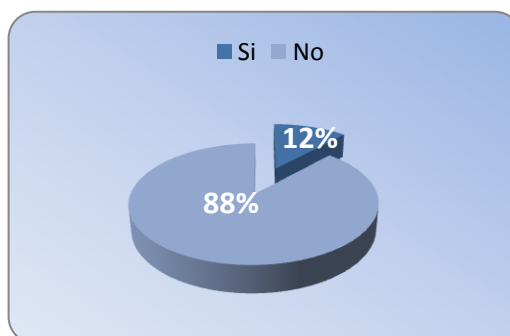
Es conveniente mencionar que los procesos continuos son una clase distinta de control interno, se implantan con el fin de detectar en el plazo deseado cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la empresa. Con la finalidad de reduciendo desperdicios y establecer acciones correctivas a tiempo.

Pregunta No.11

¿Las asignaciones de actividades y responsabilidades se las realiza de acuerdo con el cargo que desempeña?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	11,76
No	30	88,24
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 23 Asignación de responsabilidades.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010

Análisis.

El 88% de los asociados de A.C.A.T.I.P., indican que la delegación de responsabilidad de los empleados se basa en el cargo que se desempeñan y el 12% indica que las responsabilidades no están acorde a los puestos de trabajo.

Interpretación:

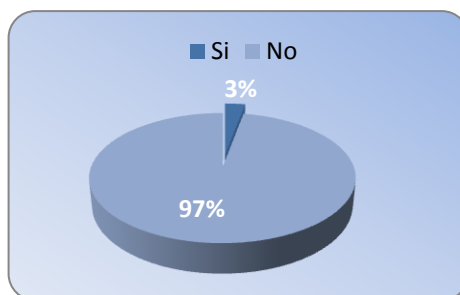
Es necesario contar en la institución con un manual de funciones, ya que esta herramienta puede ayudar al nuevo personal a familiarizarse con mayor brevedad con su trabajo, en el caso del personal antiguo resulta útil, pues relaciona las actividades y responsabilidades existentes, con los nuevos programas a implementarse.

Pregunta No.12

¿Considera Ud. que se debería evaluar el desempeño laboral de cada colaborador de la asociación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	2,94
No	33	97,06
Total	34	100,00

Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero G.
Fecha: 26 de julio de 2010.



Tablas y Gráficos N°. 24 Evaluación de desempeño laboral.
Fuente: A.C.A.T.I.P
Elaborado por: Sara Salguero.
Fecha: 26 de julio de 2010.

Análisis.

El 97 % de los asociados indican que no se debería evaluar el desempeño laboral y el 3% indica que si se debe evaluar al personal.

Interpretación:

La evaluación del recurso humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, es indispensable conocer como se desempeña cada colaborador para mejorar el rendimiento de cada uno de ellos en las actividades encomendadas.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1 HIPÓTESIS

El diseño e implantación de un modelo de gestión administrativa mejorará el desarrollo organizacional de “A.C.A.T.I.P” de la ciudad de Ambato

4.3.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta No. 5 de la encuesta a clientes internos y clientes externos; sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta No.5

¿La asociación posee una estructura organizacional definida?

FRECUENCIA OBSERVADA

VALORES REALES			
POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	5	11	16
CLIENTES EXTERNOS	1	33	34
TOTAL	6	44	50

Tabla N°. 1 Frecuencia observada.
Elaborado por: Sara Salguero.

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	1,9	14,1
CLIENTES EXTERNOS	4,1	29,9

Tabla N°. 2 Frecuencia esperada.
Elaborado por: Sara Salguero.

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular chi cuadrada (X^2)

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	CLIENTES INTERNOS / SI	5	1,9	3,1	9,49
CLIENTES INTERNOS / NO	11	14,1	-3,1	9,49	0,67
CLIENTES EXTERNOS / SI	1	4,1	-3,1	9,49	2,33
CLIENTES EXTERNOS / NO	33	29,9	3,1	9,49	0,32
				X² =	8,26

Tabla N°. 3 Calculo de la chi cuadrado.
Elaborado por: Sara Salguero.

El valor de X^2 para los valores observados es de 8,26

La chi cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO TABLA 1 (Distribución de chi cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de X^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas (X^2 fue significativa).

4.3.3. DECISIÓN

Una vez realizado los cálculos correspondientes para verificar la hipótesis, los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad (desviación) es muy aceptable.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 1% ajustando a la recomendación técnica que es del 5% de margen de error.

La propuesta está desarrollada y compuesta con una serie de acciones de medición, análisis y mejora necesarios para elaborar una estructura organizacional que permitan el desarrollo empresarial de A.C.A.T.I.P. la misma que sea flexible y adaptable en su aplicación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1.CONCLUSIONES.

Después de realizar la investigación y de haber mantenido una estrecha relación entre el sujeto y el objeto de estudio se ha podido determinar que la falta de un modelo de gestión administrativa ocasiona:

- ✓ No existe desarrollo organizacional pues A.C.A.T.I.P. mantiene una administración empírica, no posee una estructura definida, efecto de ello no se respeta las jerarquías lo cual crea una brecha que los debilita frente a la competencia.

- ✓ El desarrollo se limita ya que al no tener claro los objetivos que persigue la asociación las personas que trabajan en ella, desperdician sus esfuerzos, ya que no están orientados al cumplimiento de estos.

- ✓ Sin un modelo de gestión administrativa los problemas ocasionados son varios y cada uno de estos problemas se encuentran engranados, de tal manera que afecta a toda la asociación, así podemos definir que al no tener establecido las responsabilidades en las distintas áreas de trabajo se genera sobrecarga de trabajo de determinadas personas, lo cual origina un personal desmotivado e insatisfecho.
- ✓ Si no tienen claro todos los integrantes de la asociación los fines y objetivos que se desea conseguir, todos los esfuerzos de los integrantes resultan ser innecesarios.
- ✓ Al no poseer una estructura organizacional en la que muestren claramente como se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, las líneas de mando, la relación que existe entre departamentos se malogra las relaciones inter departamental.
- ✓ La gestión administrativa ha sido de gran importancia para todas las áreas, de todos los tipos de empresas pues la relación intrínseca que tiene el modelo de gestión administrativa con el recurso humano es que este es el principal capital de una empresa.
- ✓ Los estímulos en una institución pueden no ser siempre económicos, se puede reconocer el trabajo realizado por cada colaborador de diferentes maneras, cabe acotar que al momento de reconocer un valor adicional por concepto de horas extras, esto no siempre quiere decir que es un incentivo, pues si analizamos este tema se podría generar por sobrecarga de trabajo.

1.2.RECOMENDACIONES

Se debe tener en cuenta que para diseñar e implantar un modelo de gestión administrativa se debe tener en cuenta los criterios de empleados los cuales determinan con precisión las falencias existentes, dicho modelo debe ser flexible y adaptable a la asociación este podría ayudar a mejorar en varios aspectos tales como:

- ✓ En la asignación de responsabilidades se debe considerar la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del trabajador; solo así se conseguirán actividades bien logradas, mejorará el sistema de trabajo por parte del empleado, mejorará la atención a para los clientes, asociados y otras partes interesadas, alcanzando el éxito.
- ✓ Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos, ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.
- ✓ Se debe tener claro que el personal es el primer eje propulsor y si este se encuentra satisfecho y este posee un adecuado clima organizacional, esto se convierte en una ventaja competitiva.
- ✓ Es necesario determinar los objetivos, ya que en la consecución de ellos se encuentra el éxito de los planes de la asociación de esta manera cumpliendo los objetivos a corto plazo se puede busca de nuevas oportunidades, el fin es que tanto las organizaciones como sus miembros vayan más allá de los cambios superficiales, haciendo que la institución sea más competitiva, flexible, adaptable y eficiente.
- ✓ El desarrollo organizacional depende de las habilidades, destrezas y sobre todo se basa en la comunicaciones con el personal, por medio de ella, los dirigentes influyen en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización, respondiendo con prontitud las exigencias del entorno.

CAPITULO VI

PROPUESTA

➤ **Tema:** El diseño de una estructura organizativa para impulsar el Desarrollo Organizacional en la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovincial de Pasajeros A.C.A.T.I.P.

6.1 DATOS INFORMATIVOS.

- **Institución Ejecutora:** Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovincial de Pasajeros “A.C.A.T.I.P.”
- **Beneficiarios:** Los Asociados (clientes externos), Directivos y Empleados (clientes internos).
- **Ubicación:** Ingahurco calles Panamá 04-11 y Venezuela.
- **Teléfono:** 032521670

- **Correo Electrónico:** acatip_matriz@hotmail.com

- **Tiempo estimado para la ejecución:** **Inicio:** 9 de Enero del 2010
Finalización: 3 de Septiembre del 2010

- **Equipo Técnico Responsable:** Srta. Sara Noemí Salguero Guzmán

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

En la asociación se presentan varias dificultades, éste trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos de A.C.A.T.I.P., se enfoca en el fenómeno que se genera en el clima laboral, debido a que no se existe una estructura organizacional este es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Una vez determinada la propuesta, se ha podido determinar los siguientes antecedentes investigativos:

MARTINEZ, M. (pág. 50, 2005) *.Diseño e implantación de un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa de servicios FUMICEN CIA. LTDA.* Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

En conclusión la Gestión Administrativa que se ha venido desarrollando en la empresa, lo cual hoy es objeto de investigación es empírica y no ha permitido una visualización clara y objetiva del manejo de los recursos, la cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que estos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad debido a la falta de un manejo integral controlado.

El modelo de Gestión se debe considerar los mecanismos (formatos para la recopilación de información) que permita visualizar de una manera clara cuál es la forma en que se está ejecutando la Gestión de los recursos de la empresa.

Todo modelo de gestión debe incorporar dentro de su estructura un sistema de información eficiente que permita al gerente y al directorio contar con la información necesaria para eliminar factores negativos de desmotivación no justificados en los inversionistas, así como la adopción de correctivos que permitan mejorar la productividad y que se construyan en factores motivacionales para estos.

6.3.JUSTIFICACION.

Hoy en día las organizaciones enfrentan un gran reto ya que en la actualidad cada unos de los factores que constituye en la empresa les obliga a las mismas a estar en constantes cambios de menor o mayor impacto ya sea a nivel interno o externo; sin embargo se hace necesario de manera casi obligatoria responder a las necesidades generadas para evitar que la asociación caiga en pérdidas que sean lamentables no solo para los socios sino para todo el recurso humano de la organización.

Es necesario empezar clarificando que la administración es la ciencia que tiene como arte enfocarse y cumplir objetivos en beneficio de la institución, a través de las personas.

Para una correcta administración se ha establecido procesos de administración tales como planear, organizar, dirigir y controlar, la finalidad de la administración es dirigir los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de una organización para alcanzar las metas establecidas.

Es de vital importancia delimitar qué estrategia define a la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Las organizaciones, además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones, por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo en la organización y como distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos.

De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene, las estructuras ordenan a las organizaciones, son el sostén, tienen firmeza y permanencia en el tiempo.

ORGANIGRAMAS.

La asociación carece de una estructura organizacional la cual es la herramienta principal para saber hacia dónde nos dirigimos, lo cual facilite realizar las actividades diarias sin embargo al realizar un estudio he observado que el más adaptable para A.C.A.T.I.P. es establecer una estructura organizacional que sea flexible y sencilla de adaptarla, presenta varias pautas para iniciar un cambio profundo ya que es una herramienta que busca optimizar el proceso desde la planeación como respuesta organizacional a las exigencias del presente.

No podemos percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización, estos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Asignar actividades a los colaboradores es de gran ayuda pues mejora procesos dentro de la asociación, establece un norte basado en sus objetivos institucionales, establece responsabilidades, mejorar la comunicación entre sus integrantes, mejorar el clima laboral, eliminar la sobrecarga de trabajo y así lograr cumplir las metas planteadas.

Es evidente que para que la estructura muestre una información confiable se debe estimar todos los procesos a ejecutarse internamente en la asociación con la aplicación del modelo racional, se genera información para determinar oportunamente las pérdidas de tiempo que ocasionan cuellos de botella del proceso administrativo en sus distintas localidades, a de más ayuda a impulsar y aprovechar la capacidad instalada y disponible de los recursos en general.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “Comportamiento Organizacional”, que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

6.4.OBJETIVOS.

6.4.1. Objetivo General.

Diseñar una estructura organizacional que nos permita mejorar el clima laboral de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovincial de Pasajeros.

6.4.2. Objetivo Especifico.

1. Identificar las áreas que conforman la asociación y los problemas existentes aplicando una investigación de campo la cual nos dé a conocer las falencias existentes en A.C.A.T.I.P.
2. Diseñar una estructura orgánica, especificando claramente los niveles jerárquicos de la asociación.
3. Elaborar un Manual de Funciones que facilite las actividades dentro de A.C.A.T.I.P.

4. Implementar procesos que regulen adecuadamente las actividades desempeñadas en cada área y así mejorar los procesos administrativos de la asociación.

6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

La presente investigación se la pudo desarrollar sin complicaciones, pues en clima laboral de la asociación es muy favorable para realizar el trabajo, esto nos proporciono información basada en la realidad vivida de cada uno de los integrantes de A.C.A.T.I.P. y así poder determinar con claridad cuáles son las necesidades de la asociación.

Fue de gran ayuda basarnos en los estatutos los cuales de alguna forma estipulan las actividades a realizar de cada directivo, dándonos la pauta inicial para elaborar el tema de propuesta ya que no se encontró ningún manual que ayude a canalizar las actividades de los colaboradores de la asociación.

6.6. FUNDAMENTACIÓN.

Al realizar la una investigación indistintamente del tema, existía temor a represarías por parte del personal que labora en la asociación, sin embargo al empezar a realizar mi tesis me enfoque en generar un cambio que beneficie no solo a la institución y sus asociados, sino también al personal y los clientes.

Una estructura organizacional constituye hoy en día un tema de gran interés e importancia ya que mediante este se crean procesos que van valorando tanto cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de destinar recursos a una actividad específica, contribuyendo al desarrollo a mediano o largo plazo de A.C.A.T.I.P.

❖ ADMINISTRACIÓN.

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”.

El proceso administrativo es la forma sistemática de hacer las cosas, al momento en el que se describen los procesos pero antes de establecer un proceso se requiere establecer una estructura ya que se encuentran interrelacionados con la empresa los factores internos y externos del entorno.

Al proponer una estructura organizacional no se debe perder de vista el proceso administrativo el cual es de gran utilidad no solo para la organización ya que estas cuatro funciones administrativas fundamentales se realizan en un determinado tiempo dependiendo de la labor a ejecutarse, la mayoría de ellos utilizan este mismo proceso de manera simultánea y no necesariamente siguen un orden de tal manera que podemos expresarlo lo antes detallado en el siguiente grafico.

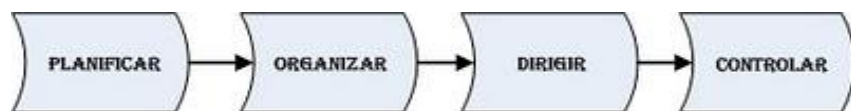


Grafico N°. 5 Procesos del Administrador.
Elaborado por: Sara Salguero.

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

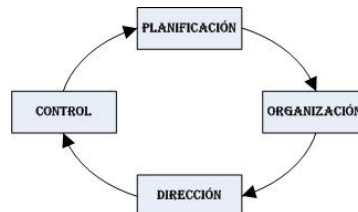


Grafico N°. 6 Ciclo Administrativo.
Elaborado por: Sara Salguero.

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto, el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

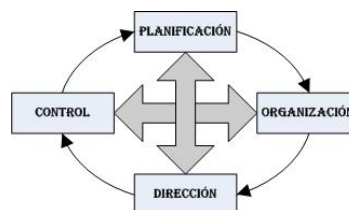


Grafico N°. 7 Procesos cíclicos de la Administración.
Elaborado por: Sara Salguero.

Un enfoque sistémico conforma el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

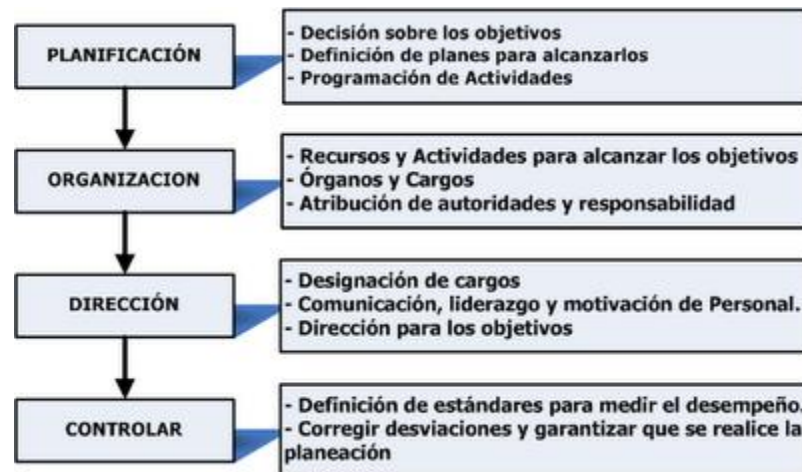


Grafico N°. 8 Actividades para ejecutar el proceso administrativo.
 Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.
 Autor: I. Chiavenato

Organización: Es el proceso de creación de una estructura que permita que los empleados ejecuten planes de la gerencia y cumplan con las metas de ésta. Lograr una adecuada organización permite a los gerentes coordinar mejor los recursos humanos, materiales y dirigirlos con una gran habilidad gerencial.

Permitiendo utilizar con eficiencia y eficacia y todos estos recursos de la organización es entonces cuando se genera la creación de una estructura adecuada, mediante la creación de departamentos y detallada descripción de los puestos y funciones.

Dirección: Una vez que la gerencia ha elaborado planes creando una estructura y cuenta con el personal idóneo, es necesario aplicar las técnicas de dirección de la empresa y que implica hacer que los demás realicen tareas necesarias para lograr los objetivos de la empresa. Se afirma que en forma general que no puede haber la dirección si no ha concluido las fases de la planeación y organización previamente.

Control: Es el proceso mediante el cual una persona, grupo u organización vigila el desempeño y emprende las acciones correctivas durante la ejecución de las actividades de todos los integrantes de la empresa. Se lo considera como un indicador que transmiten mensajes a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo a la planificación previa y es necesario implementar acciones correctivas.

Competencias.

Es competencia del gerente decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de desarrollar las tareas, asignar los recursos que permitan llevar a cabo las tareas encomendadas y luego supervisar la evolución para asegurarse que realmente se hagan y cumplan con lo solicitado.

Los aspectos más importantes de esta competencia son:

Recopilar, analizar la información y resolver problemas: toda acción y desarrollo de actividades al interior de las empresas parten de una realidad, la jornada de trabajo diario que está basada en la ejecución ordenada de una serie de acciones acertadas, debiendo considerar también que la parte externa como son los clientes aportan con información muy útil para la gerencia el fin es:

- Supervisar la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones.
- Se toma decisiones oportunas.
- Se corren riesgos calculados y se anticipan las consecuencias.

Planear y Organizar: la planeación parte de una buena base de información y todo nuevo proyecto por lo general supone trabajar con los empleados para aclarar y comprometer los objetivos generales, analizar la asignación de recursos y definir un cronograma de cumplimiento de todas y cada una de las fases del proyecto el fin es:

- Idear planes y programas para lograr los objetivos con eficacia.
- Se establecen prioridades para las tareas y se delega la responsabilidad.
- Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir la tarea.

Administrar el tiempo: se refiere a que tiempo se le debe asignar a que actividad dependerá definitivamente del nivel de organización que haya conseguido pudiendo establecer una parte de tiempo para trabajar e interactuar con los empleados, otra parte del tiempo para investigación e Internet, otro tiempo para atender el teléfono, en fin y partiendo del supuesto que en las empresas siempre hay mas problemas y oportunidades que se podrían atender o solucionar, será necesario entonces disponer de una buena administración del tiempo y delegar con eficacia el fin es:

- Manejar varios asuntos y proyectos a la vez, pero sin tratar de abarcar demasiado.
- Supervisar y atender un programa o se modifica en el caso que sea necesario.
- Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.

Presupuestar y Administrar las Finanzas: Esta es responsabilidades y competencias de los gerentes deberán informar y justificar la administración y resultados de las finanzas ante los consejos respectivos según la institución, directorios, ejecutivos, accionistas. El razonable manejo de las finanzas fortalece la confianza y respalda la gestión del gerente el fin es:

- Conocer el presupuesto, flujo de efectivos, informes financieros esta información es necesaria ya que en base a esto en muchas ocasiones se toman decisiones.
- Se llevan registros financieros precisos y completos.
- Se crea en directrices presupuestables para los demás y se trabaja según estas.

Para Administrar pequeños grupos de personas: la realización de tareas en conjunto exige una verdadera competencia en el trabajo en equipo y para ello se recomienda planear los equipos adecuadamente, crear un entorno de apoyo al equipo y manejar las dinámicas del equipo en forma apropiada el fin es:

- Formular objetivos claros que motiven a los integrantes del equipo a lograrlos.
- Los empleados que formaran el equipo se escogen de manera adecuada, considerando el valor de las ideas distintas y de las destrezas técnicas necesarias.
- Definir responsabilidades a los integrantes de forma individual.

Planear el Equipo: Implica estructurar el equipo, determinando el líder así como los integrantes teniendo en cuenta que la planeación del equipo consiste en formular los objetivos, definir tareas e identificar al personal necesario para la consecución de tales tareas, guardando una relación con las metas propuestas.

No se debe olvidar que los miembros de un equipo bien planeado entienden sus tareas y forma de medición de su desempeño, para lo cual contará con la cantidad correcta e intrigantes el fin es:

- Generar un ambiente en el que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo del equipo eficaz.
- Se ayuda al equipo identificando y consiguiendo los recursos que se necesitan para la consecución de sus objetivos.
- Se actúa como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

Entorno de apoyo para lograrlo: Orientado a respaldar las medidas adoptadas para el equipo para su máximo desempeño por lo que los integrantes del equipo tienen la competencia de crear un ambiente adecuado de trabajo, y de los resultados, se debe motivar la participación de los miembros así como reconocer, elogiar y recompensar los logros de sus colaboradores.

En conclusión crear un entorno de apoyo implica preparar, asesorar y supervisar a los integrantes del equipo es necesario establecer un plan de trabajo para poder delimitar la estructura que se desea diseñar para poder proponer una estructura adaptable a la asociación.

- **FUNDAMENTACION TEORICA DEL MODELO RACIONAL**

Este es un modelo sencillo que se aplica en organizaciones que carecen de estructuras definidas, lo cual genera la confusión del primer recurso de la empresa, el talento humano. Así que se direcciona a establecer procedimientos que ayuden al colaborador a cumplir no solo su trabajo, sino también los objetivos institucionales.

Comprende fases de desarrollo que a continuación detallamos:

PLAN DE TRABAJO.

Fase I

1. Diagnostico Funcional.

1.1. Diagnóstico Situacional

Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se ubica la institución y al análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los años anteriores.

1.2. Análisis interno (Fortalezas y Debilidades).

El desempeño de una organización está fuertemente condicionado a sus capacidades propias, el conocimiento explícito de aquellos aspectos en los que sostenidamente se obtiene resultados exitosos (Fortalezas: en que somos realmente buenos) y aquellos que usualmente representan la mayoría de las fallas y problemas (debilidades: en que no somos buenos), resulta muy esclarecedor y es clave para diseñar las acciones orientadas a superar los puntos débiles.

1.3. Análisis externo (Oportunidades y Amenazas).

La organización no opera aislada y existen factores externos sobre los cuales se tiene pocos o ningún tipo de control pero que afectan a su desempeño. Estas situaciones deben identificarse y deben determinarse su incertidumbre y consecuencias en el funcionamiento de la unidad.

Estos efectos pueden ser una amenaza de no neutralizarse tendrán efectos nocivos, o por otra parte, representan una oportunidad que si es aprovechada tendrá un impacto positivo, el seguimiento continuo de los factores externos permite detectar en forma temprana la evolución de su comportamiento y anticiparse a las consecuencias.

Fase II

2. Diseño y Plan de Implementación.

2.1. Formulación de Estrategias.

Las estrategias constituyen la guía de acción y responden tanto a las características propias de cada organización, como las condicionantes que impone el entorno. Definen el camino que debe seguirse para alcanzar los objetivos combinando el análisis interno de fortalezas y debilidades con el análisis externo de Oportunidades y Amenazas se obtiene una herramienta poderosa para diseñar estrategias que se basen en los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas o a reforzar los puntos débiles que no permiten materializar las opciones de mejora o que exponen una situación de riesgo.

Fase III

3. Definición de la Orientación.

3.1. Definición de la misión, visión y objetivos.

Ninguna organización puede tener éxito en su gestión si no tiene absolutamente clara su orientación básica, definida como misión, visión y objetivos.

Aunque a veces algunos de estos elementos son tácitos, la complejidad y el dinamismo de la realidad actual exige cada vez mas hacerlos más explícitos y compartidos por todos.

En este paso se definirá, actualizará y validara la misión, visión y objetivos de la asociación, para que sirva como foco permanente de referencia en el resto de actividades del análisis y de la gestión.

Fase IV

4. Propuesta de Estructura Organizativa

4.1.) Diseño de la Estructura Organizativa

Para elaborar una estructura organizacional se necesita establecer las jerarquías, cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa, cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización.

No solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.



Grafico Nº. 9 Niveles Jerárquicos.
 Fuente: Teoría general de administración.
 Autor: Torres Z.
 Elaborado por: Sara Salguero

En simplificación los niveles jerárquicos son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional los cargos o las personas que los ejercen y que tienen suficiente autoridad y responsabilidad para dirigir o controlar una o más unidades administrativas.

La estructura organizativa define el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las actividades que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellas. Pudiendo entenderse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y a la vez, lograr la coordinación efectiva de las mismas.

En una empresa la estructura es la disposición de sus elementos, el primer paso de su organización es la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades, posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad.

Fase V

5. Identificación de los Procesos

Alcanzar los Objetivos Generales y, eventualmente la visión, requiere la realización de un conjunto de actividades o acciones que pueden ser conceptualizadas como procesos que, a partir de una o varias entradas de información o materiales y utilizando recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos) entregan o dan lugar a una o varias salidas de materiales (productos), servicios o información con un valor agregado.

El flujograma es la representación gráfica que muestra: el comienzo y el fin de un proceso de tratamiento de datos, y las operaciones de decisiones necesarias para cumplirlo, en el orden secuencial correspondiente.

No hay duda de que de las herramientas tales como los flujogramas, son una excelente forma gráfica de describir fácilmente los procedimientos mediante gráficos tales como:













Figura	Interpretación	Figura	Interpretación
	Inicio y Fin del proceso		Simboliza al documento resultante de la operación respectiva
	Secuencia de Actividades		Operación.
	Toma de Decisiones (Formula una pregunta o cuestión).		Retraso.
	Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).		Operación Combinada
	Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).		Reproducción de documentos o fotocopias.
	Inspección o control		Disco magnético

Grafico N°. 10 Simbología de Flujogramas.

Fuente:

Autor:

Elaborado por: Sara Salguero.

Esta actividad persigue construir un Manual o mapa de Procesos, que no es otra cosa que una representación gráfica en la que se muestra los procesos críticos o medulares de la organización, la interdependencia entre ellos y la relación con otras unidades.

Los procesos usualmente rebasan los límites de la estructura organizacional y es importante tener clara la manera como la consecución de los objetivos de la dirección, pueden verse afectados por otras unidades.

En la modernización de procedimientos administrativos, frecuentemente se precisa contar con una herramienta para representar la lógica y la secuencia de los procesos.

Fase VI

6. Diseño de acciones de mejora

En función de la Orientación y el Diagnóstico se determinan otras acciones específicas que harían más efectiva la aplicación de la estructura organizacional presentada. La naturaleza de las acciones requeridas dependerá del área sobre la que debe actuarse, pueden implicar la definición o modificación de un procedimiento, mejorar la relación con otras unidades, incorporación de más y mejores recursos materiales, diseño de programas de adiestramiento, entre otros.

6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

- **DESARROLLO DEL MODELO RACIONAL PROPUESTO PARA EL TRABAJO.**

En vista que no existía ninguna Misión y Visión que pudiese considerarse válida, se realizó un proceso estructurado para la formulación de la misión y la visión.

Fase I

Diagnostico Funcional.

Es el análisis de la situación debe realizárselo con respecto al entorno en el que se ubica A.C.A.T.I.P y al análisis de sus características internas.

El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual, es necesario tener en cuenta los factores tanto internos como externos los cuales serán de gran ayuda para poder desarrollar estrategias según la situación de la empresa, aprovechando las fortalezas de la institución así como las oportunidades que tenemos en el entorno.

MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Se realiza un análisis interno de la asociación para poder determinar los factores principales que fortalecen a la institución y cuales son una debilidad de la misma.

ÁREA	FORTALEZA	DEBILIDADES
Administrativa	* Conocimiento y manejo de todos los procesos que se ejecuta en la asociación.	* Sobre carga de Trabajo.
Contable	* Experiencia y destreza en el manejo Contable	* Inexistencia de un sistema contable específico para la actividad de la institución ocasionando cuellos de botella.
Facturación	* Personal con habilidad en manejo de dinero.	* Personal limitante y desmotivado
Ventas	* Personal idóneo en ventas que ejecuta un excelente control de ingresos.	* Información fuera de tiempo.

Cuadro N°. 6 Matriz de fortalezas y debilidades.
Elaborado por: Sara Salguero.

MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

De igual manera se realiza el mismo proceso frente al entorno externo de la asociación en el cual analizamos las oportunidades y amenazas.

AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICO	* Adecuado nivel de Aportación por parte de los asociados	* Alto índice de Delincuencia.
POLÍTICO	* Exoneración de determinados Impuestos	* Compromisos políticos desvíos injustificables
CULTURAL	* La mayor parte de las personas viajan en transporte interprovincial.	* Creación de nuevos servicios de transporte a domicilio (furgonetas)
DEMOGRÁFICO	* Las ventanillas se encuentran situadas en un punto estratégico	* Competencia desleal

Cuadro N°. 7 Matriz de oportunidades y amenazas.
Elaborado por: Sara Salguero

Matriz FODA

FORTALEZA	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento y manejo de todos los procesos que se ejecuta en la asociación. * Experiencia y destreza en el manejo Contable * Personal con habilidad en manejo de dinero. * Personal idóneo en ventas que ejecuta un excelente control de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Adecuado nivel de Aportación por parte de los asociados * Exoneración de determinados Impuestos * La mayor parte de las personas viajan en transporte interprovincial. * Las ventanillas se encuentran situadas en un punto estratégico 	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Sobre carga de Trabajo. * Inexistencia de un sistema contable específico para la actividad de la institución ocasionando cuellos de botella. * Personal limitante y desmotivado * Información fuera de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alto índice de Delincuencia. * Compromisos políticos - desvíos injustificables * Creación de nuevos servicios de transporte a domicilio (furgonetas) * Competencia desleal 	AMENAZAS

Cuadro N°. 8 Matriz de FODA.
Elaborado por: Sara Salguero

La matriz amenazas – oportunidades – debilidades - fortalezas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Al observar los factores internos y externos es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos.

Fase III

Diseño y Plan de Implementación (Matriz de estrategias).

✓ ..Matriz de estrategia de Impacto Cruzado.

Estrategias	OPORTUNIDADES * Adecuado nivel de Aportación por parte de los asociados * Exoneración de determinados Impuestos * La mayor parte de las personas viajan en transporte interprovincial. * Las ventanillas se encuentran situadas en un punto estratégico	AMENAZAS * Competencia desleal * Compromisos políticos-desvíos injustificables * Creación de nuevos servicios de transporte a domicilio (furgonetas) * Alto Índice de delincuencia
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento y manejo de todos los procesos que se ejecuta en la asociación. * Experiencia y destreza en el manejo Contable * Personal con habilidad en manejo de dinero. * Personal idóneo en ventas que ejecuta un excelente control de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Buscar la manera de exonerar el impuesto de patentes ya que la institución es una asociación gremial. * Aprovechar la afluencia de Pasajeros para incrementar ventas. * Explotar la ubicación céntrica del local con mayor publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar con las autoridades en el Terminal de Quitumbe para hacer cumplir el reglamento del Terminal de Quitumbe en el cual se prohíbe enganchadores. * Apertura una cuenta en una entidad bancaria que este establecida dentro del Terminal de Quito para realizar depósitos diarios contando con el respaldo de los guardias de seguridad del Terminal.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sobre carga de Trabajo. * Inexistencia de un sistema contable específico para la actividad de la institución ocasionando cuellos de botella. * Personal limitante y desmotivado * Información fuera de tiempo. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contratación de un asistente en el área administrativa. * Comprar un sistema que sea adaptable al trabajo de la asociación. * Establecer incentivos económicos, reconocimientos a las labores desempeñadas por los empleados. * Mantener la infamación de ventas al día y realizar reportes quincenales para enviarlos a la matriz. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Crear un plan de capacitación al personal para mejorar la atención al cliente y la importancia de conservarlo. * Realizar cierres de cajas cada vez que ingrese el personal de la tarde y efectuar los depósitos así no se mantendrá demasiado dinero en las cajas.

Cuadro N°. 9 Matriz de estrategias.
Elaborado por: Sara Salguero.



**Diseño de la Estructura
Organizacional de la
Asociación de compañías de
transporte interprovinciales de
pasajeros de la ciudad de Ambato
A.C.A.T.I.P.**

EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA A.C.A.T.I.P.

MISIÓN.

A.C.A.T.I.P. es una Asociación de Transporte que presta servicios especializados en el transporte interprovincial de pasajeros de comprobada trayectoria su misión es crear alianzas con las diferentes empresas de transporte con la finalidad de brindar soluciones inmediatas a los clientes que buscan un servicio de excelente calidad, eficiente, responsable, puntual y estratégicamente competitivo en el mercado de transporte terrestre de pasajeros; garantizando el cumplimiento y la eficiencia en el servicio para que de esta manera aportemos con el desarrollo sostenible de nuestra Nación.

Nos comprometernos a trabajar en conjunto con las entidades con similares actividades en beneficio de la sociedad actual y generando rentabilidad para nuestros asociados y solidez financiera para la asociación basándonos en principios éticos y legales.

VISIÓN.

Consolidar al *TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS*, en una sola organización la cual sea líder en transporte de pasajeros, con excelencia en sus servicios, eficiente, competitiva, con alianzas estratégicas en el ámbito nacional e internacional, comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de su recurso humano, y la motivación de sus directivos para lograr mantenerse como líderes en el mercado que está constantemente en movimiento.

OBJETIVOS.

Objetivo General.

A.C.A.T.I.P será la responsable de la organización, control y regulación de frecuencias de cada operadora y las salidas en los tiempos establecidos en los andenes del Terminal de Quitumbe y Ambato de las instituciones afines a nuestra organización las cuales

prestan los servicios en los terminales ya indicados; así como de los servicios de estacionamiento tarifado tanto en Quito como Ambato.

Objetivo Especifico.

Son objetivos de la Asociación los siguientes:

- a) Proporcionar oficinas, bodegas, locales y espacios con las comodidades necesarias en condiciones de higiene y salubridad, seguridad y orden, a los usuarios, transportistas y pasajeros.
- b) Propender a la organización, modernización y mejoramiento de los servicios operacionales, auxiliares, complementarios y administrativos.
- c) Velar por una eficiente administración de los servicios que se proporcionen en la misma, procurando brindar mayores condiciones de confort a los usuarios.

*** Para el cumplimiento de sus objetivos a la empresa le corresponderá:**

- a) Organizar el funcionamiento tanto de las Terminales Terrestres y coordinar con las autoridades de Tránsito y Transporte tanto de Quito como de Ambato, los planes y acciones que permitan un eficiente funcionamiento de la transportación interprovincial.
- b) Realizar estudios que permitan mejorar sus estados económico, financiero y administrativo, de los cuales serán puestos a consideración de la asamblea general.
- c) Expedir reglamentos, instructivos y circulares administrativas, que regulen las actuaciones de los transportistas y su tripulación para prestar servicios basados en seguridad, confort al usuario.

- d) Pagar a tiempo las obligaciones contraídas con los principales agentes reguladores del estado, clientes y proveedores con los cuales la asociación hubiese contraído deudas en el cumplimiento de sus fines.

Fase IV

Propuesta De Estructura Organizativa

2.5. Diseño de la Estructura Organizativa

La estructura organizativa define el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las actividades que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellas.

También puede entenderse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y a la vez, lograr la coordinación efectiva de las mismas. El organigrama es una representación esquemática de esta estructura. Para realizar el mapa de procesos general, en su primera instancia se procede al diseño del organigrama.

Propuesta de la Descripción del Orgánico Estructural para A.C.A.T.I.P.

El organigrama de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovinciales de Pasajeros de la Ciudad de Ambato constará de lo siguiente:

- Nivel Directivo
- Nivel de Coordinación
- Nivel Administrativo y Operativo.

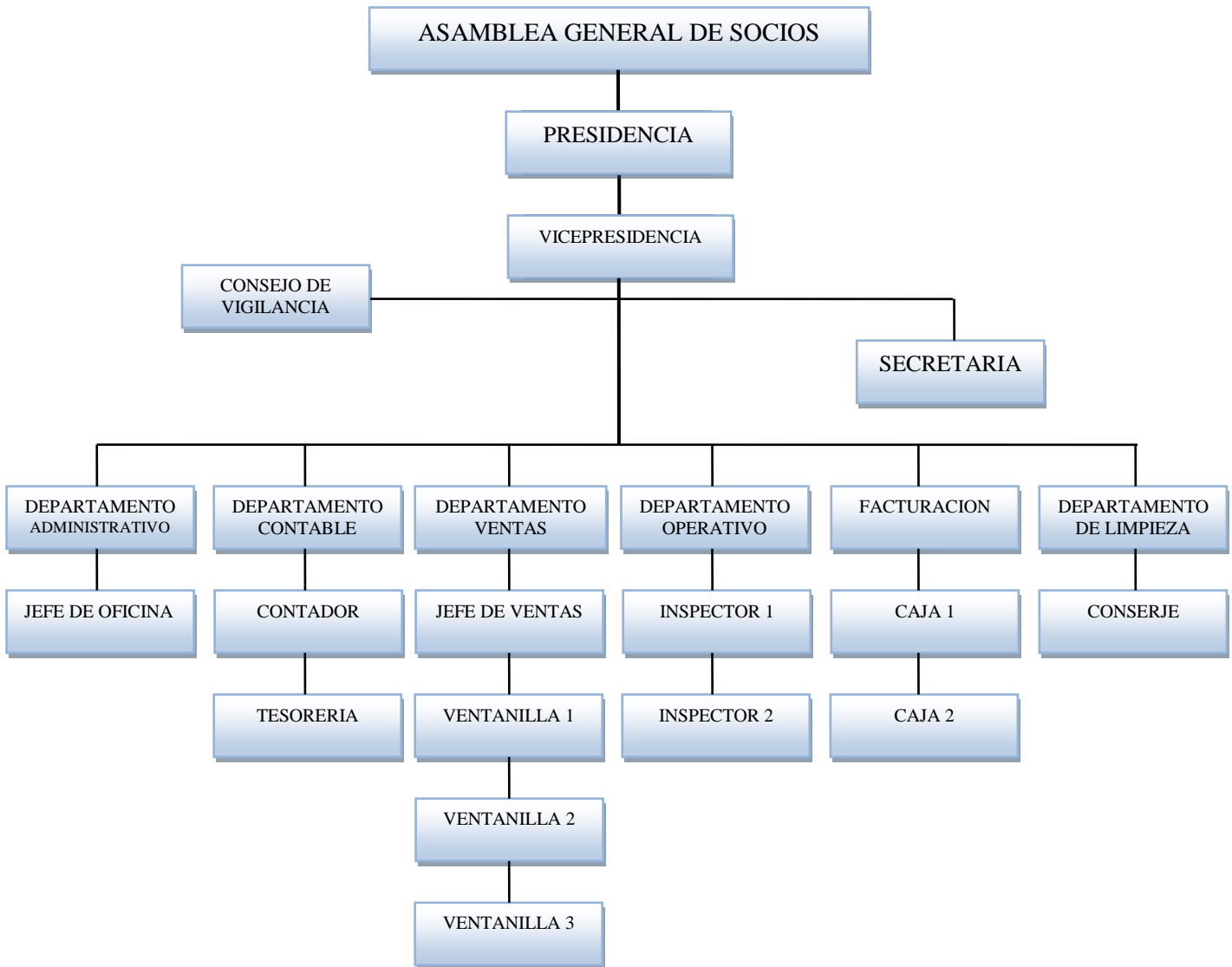
La propuesta de actualización del Organigrama Funcional de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovinciales de Pasajeros de la Ciudad de

Ambato se presenta debido a que este instrumento administrativo se encuentra vigente desde hace varios años sin renovarse.

La estructura organizacional planteada de A.C.A.T.I.P lo integra:

- **El Nivel Directivo:** que está conformado con la Junta General de Accionistas, la Presidencia, Vicepresidencia y Tesorería, como instancias máximas de autoridad y gestión de la empresa. En este nivel no se presenta cambios mayores en relación con la estructura organizacional vigente.
- **El Nivel de Coordinación:** lo conforma la Secretaría General como función interna permanente y así como el consejo de vigilancia. La estructura vigente no considera a la Secretaría General, en la estructura vigente este nivel apoya a la Presidencia Ejecutiva, en la sugerencia lo hace a la Gerencia General como ejecutora de las decisiones superiores
- **El Consejo de Vigilancia:** apoya directamente a la Gerencia General en forma ocasional. La propuesta busca optimizar los recursos de la empresa y proveer las herramientas, apoyo y consultas necesarias en el momento oportuno con la presencia, ubicación y distribución de las funciones descritas.
- **El Nivel Administrativo:** lo constituyen el Departamento de Administración, Contable, Ventas y Operativo.
- **El Nivel Operativo:** está constituido por todos los elementos dependientes de las Direcciones de Talento Humano, Financiera, Comercial, Técnica y Administrativa, a diferencia de la estructura vigente donde se considera únicamente como operativos a todos los integrantes

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE A.C.A.T.I.P. (Propuesto)

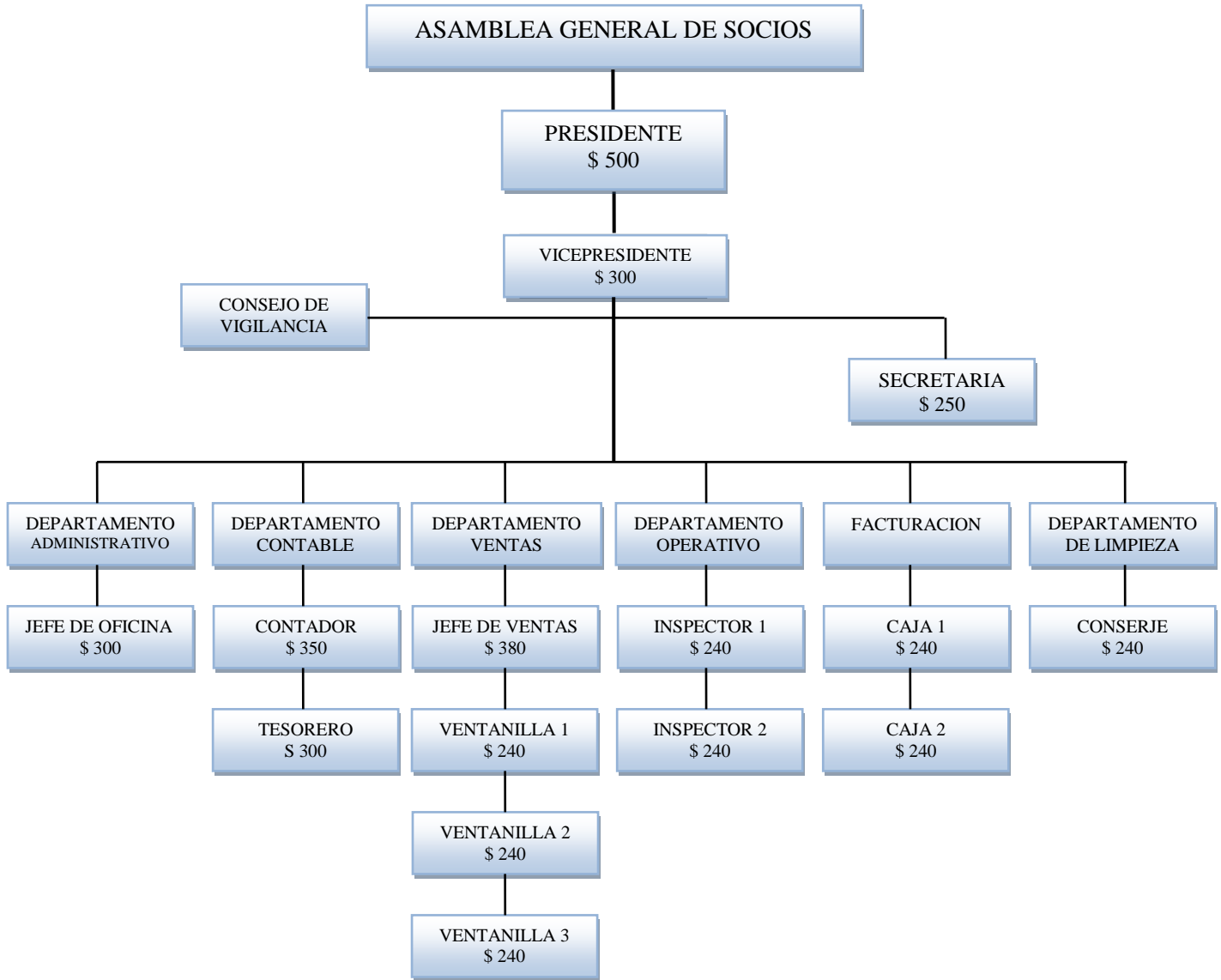


Referencia: Organigrama N° 1 Organigrama Estructural		
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
Sara Salguero	Genaro Cruz	08 agosto de 2010

Líneas Autorizadas.	
	Departamento Auxiliar
	Línea de autoridad y respeto
	Asesoría

Organigrama N° 1 Organigrama Estructural.
Elaborado por: Sara Salguero

**ORGANIGRAMA POSICIONAL DE A.C.A.T.I.P.
(Propuesto)**



Referencia: Organigrama N°. 1 Organigrama Estructural		
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
Sara Salguero	Genaro Cruz	08 agosto de 2010

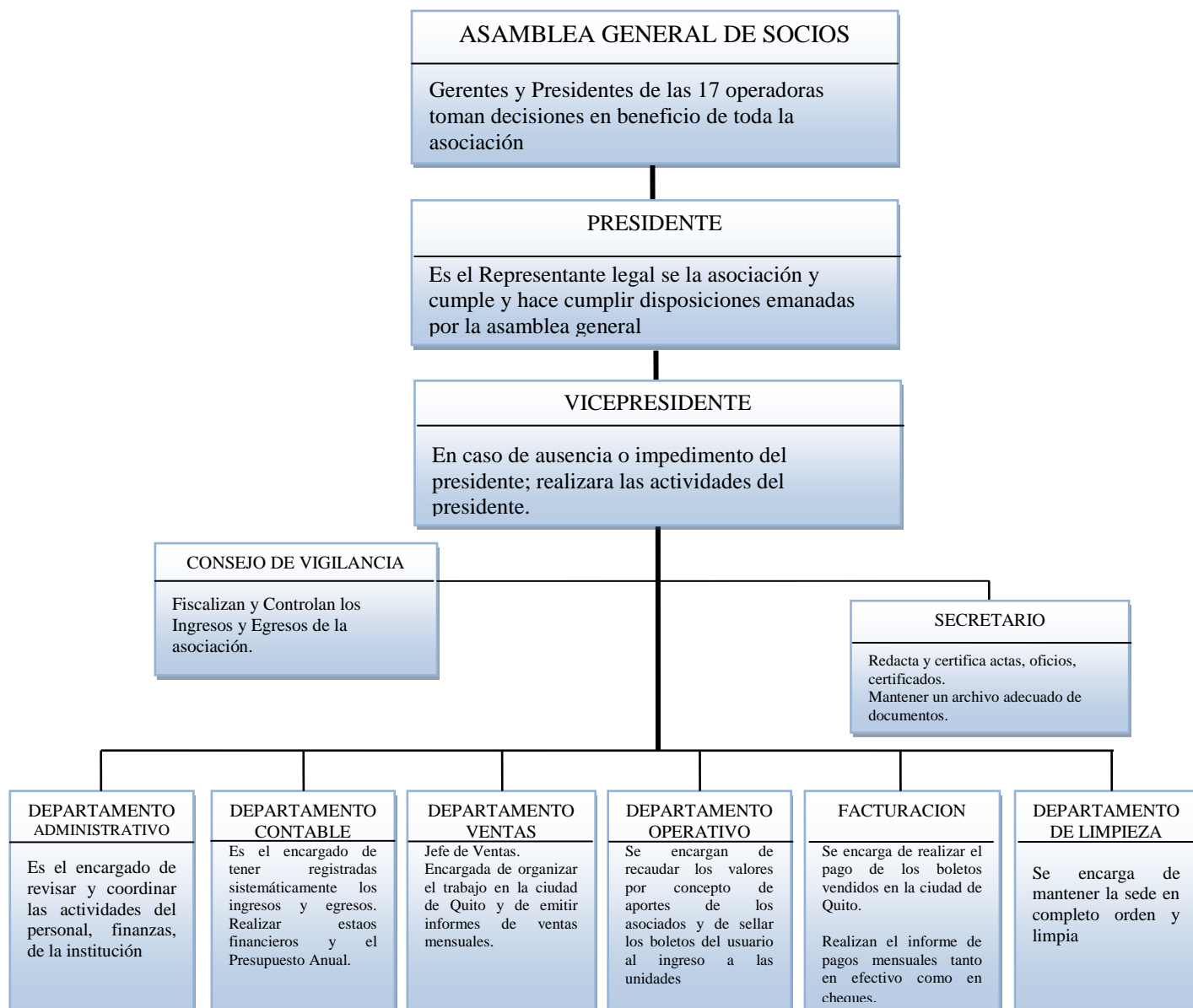
Lineas Autorizadas.

- Departamento Auxiliar
- Linea de autoridad y respeto
- Asesoría

Organigrama N°. 2 Organigrama Posicional.
Elaborado por: Sara Salguero

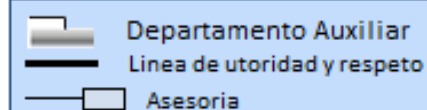
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE A.C.A.T.I.P.

(Propuesto)



Referencia: Organigrama N°. 1 Organigrama Estructural		
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
Sara Salguero	Genaro Cruz	08-agosto de 2010

Líneas Autorizadas.



Organigrama N°. 3 Organigrama Funcional.
Elaborado por: Sara Salguero

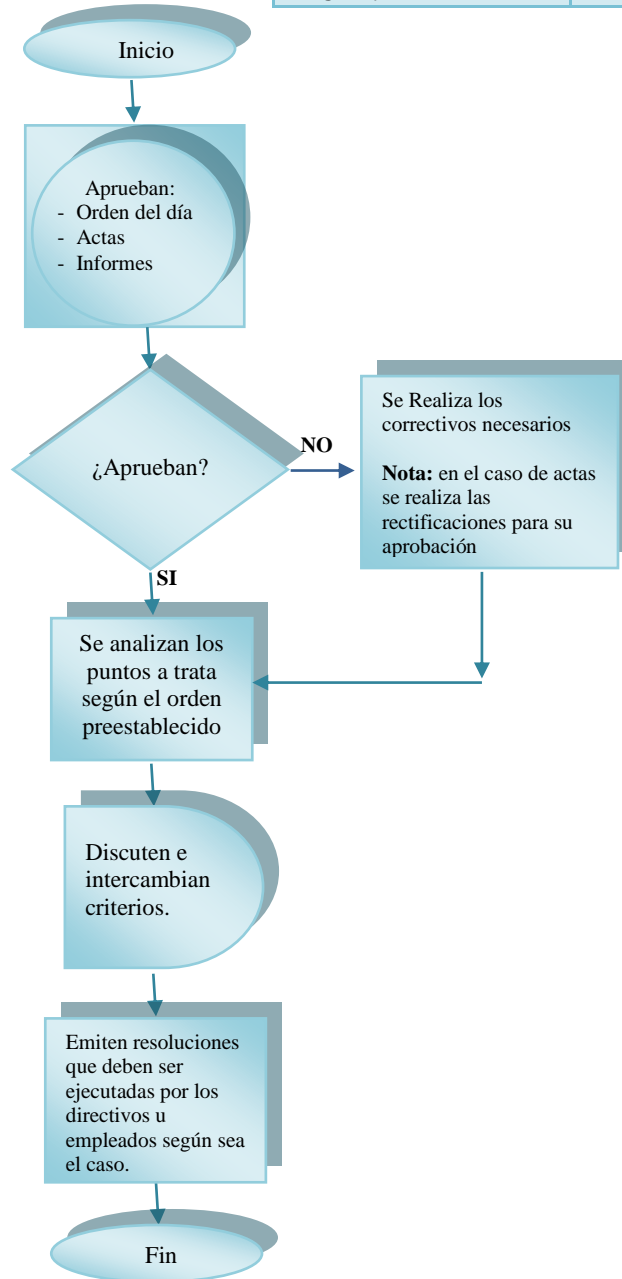
Fase V

5.1. Identificación de los Procesos

Los diagramas de flujo son importantes porque ayudan en la definición, formulación, análisis y solución de los problemas, ayuda al análisis a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones y procedimientos, le ayudara analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración así presentamos la siguiente propuesta:

FLUJOGRAMA DE LA ASAMBLEA GENERAL DE .A.C.A.T.I.P

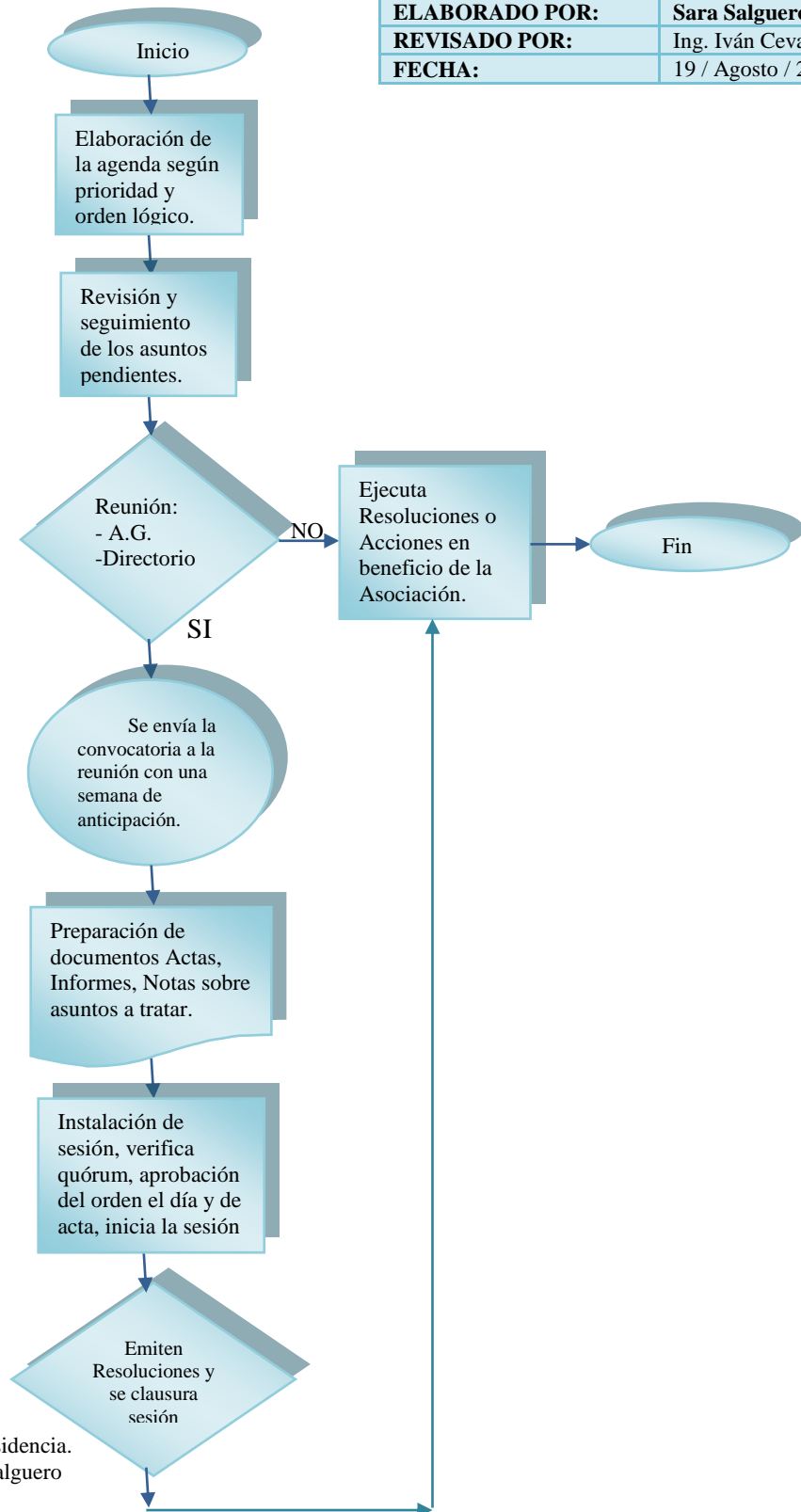
ELABORADO POR:	Sara Salguero G.
REVISADO POR:	Ing. Iván Cevallos
FECHA:	19 / Agosto / 2010



Flujograma N°. 1 Asamblea General.
Elaborado por: Sara Salguero

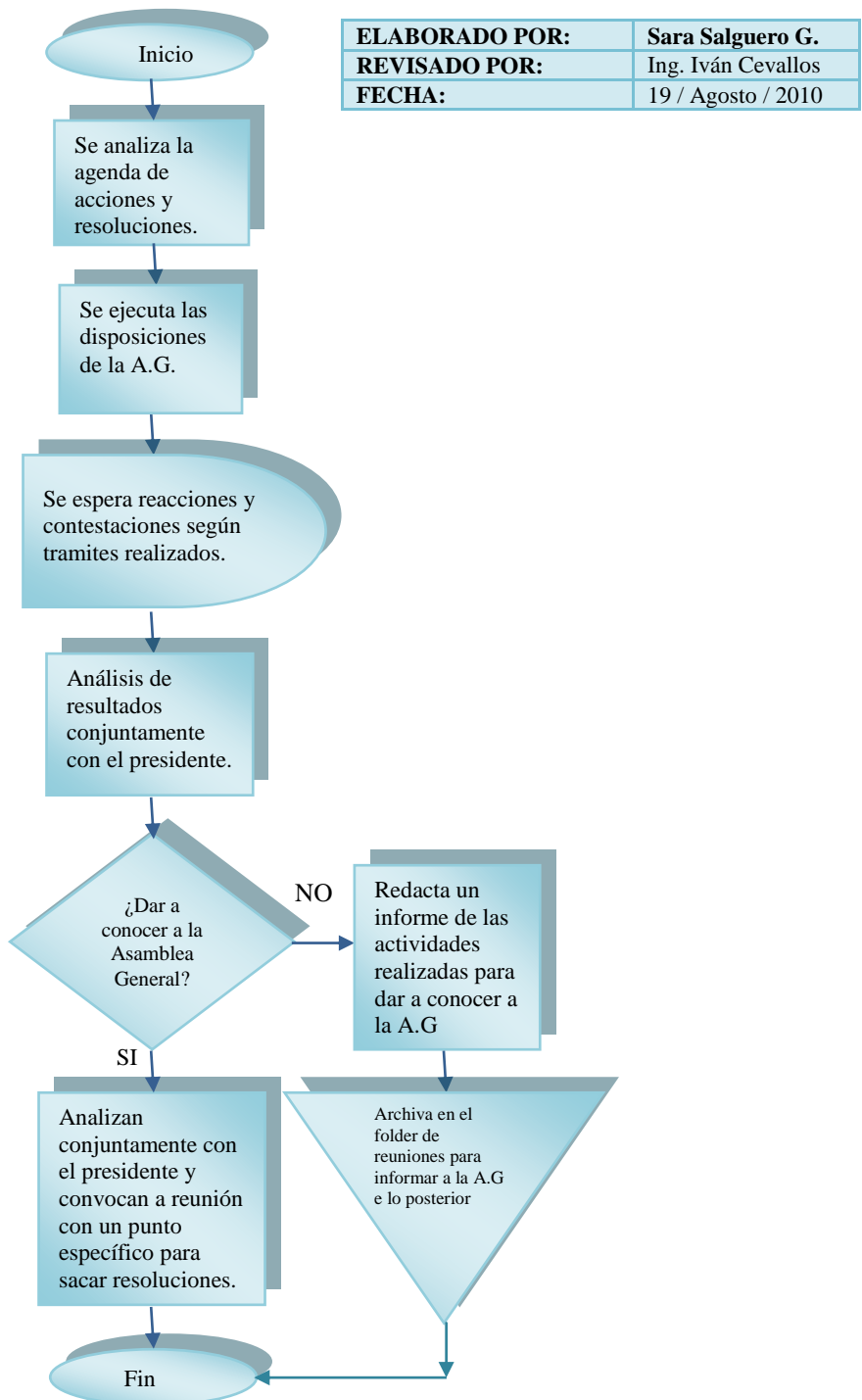
FLUJOGRAMA DE PRESIDENCIA DE A.C.A.T.I.P

ELABORADO POR:	Sara Salguero G.
REVISADO POR:	Ing. Iván Cevallos
FECHA:	19 / Agosto / 2010



Flujograma N°. 2 Presidencia.
Elaborado por: Sara Salguero

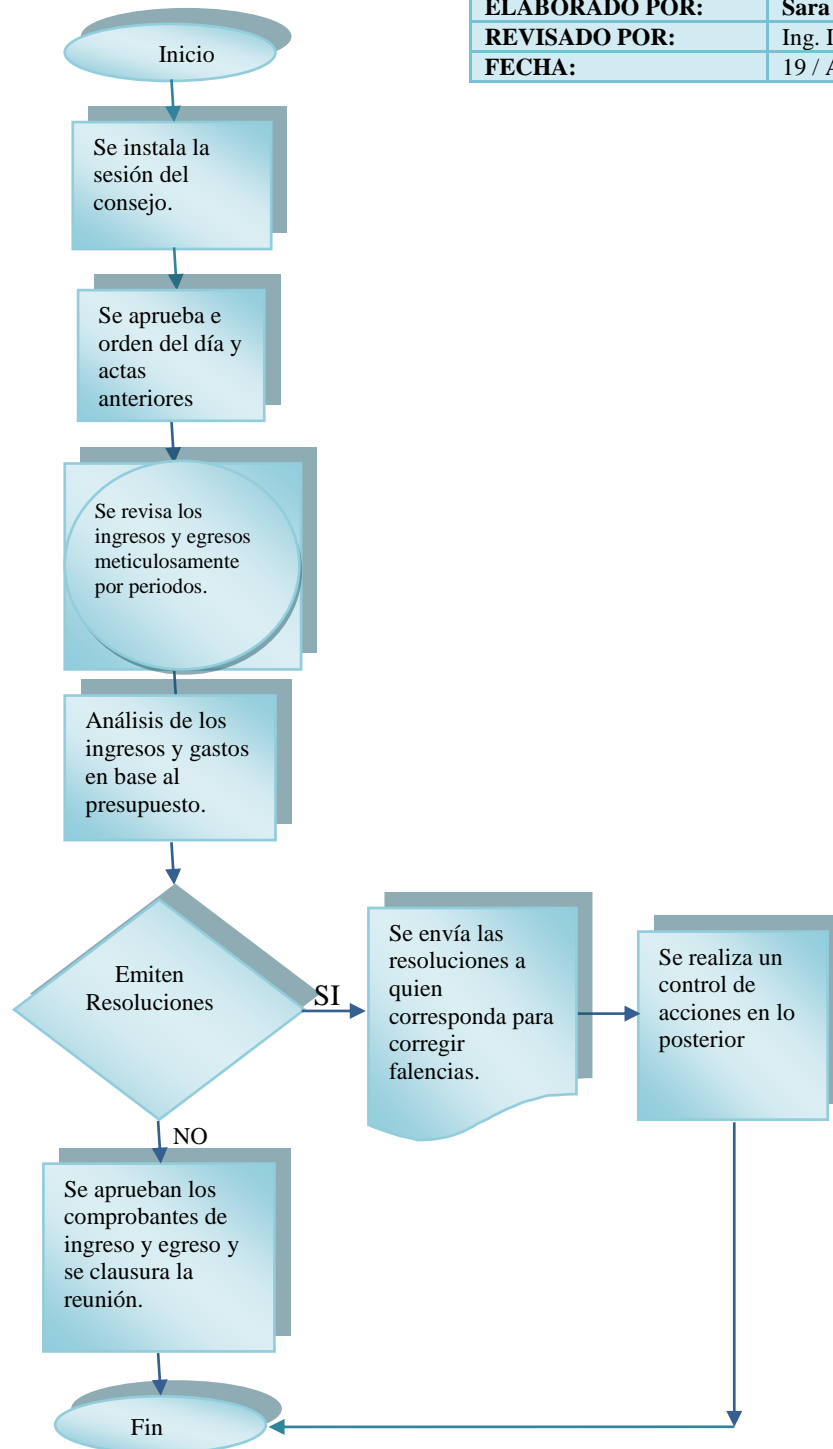
FLUJOGRAMA DE VICEPRESIDENCIA DE A.C.A.T.I.P



Flujograma N° 3 Vicepresidencia.
Elaborado por: Sara Salguero

FLUJOGRAMA DEL CONSEJO DE VIGILANCIA DE A.C.A.T.I.P

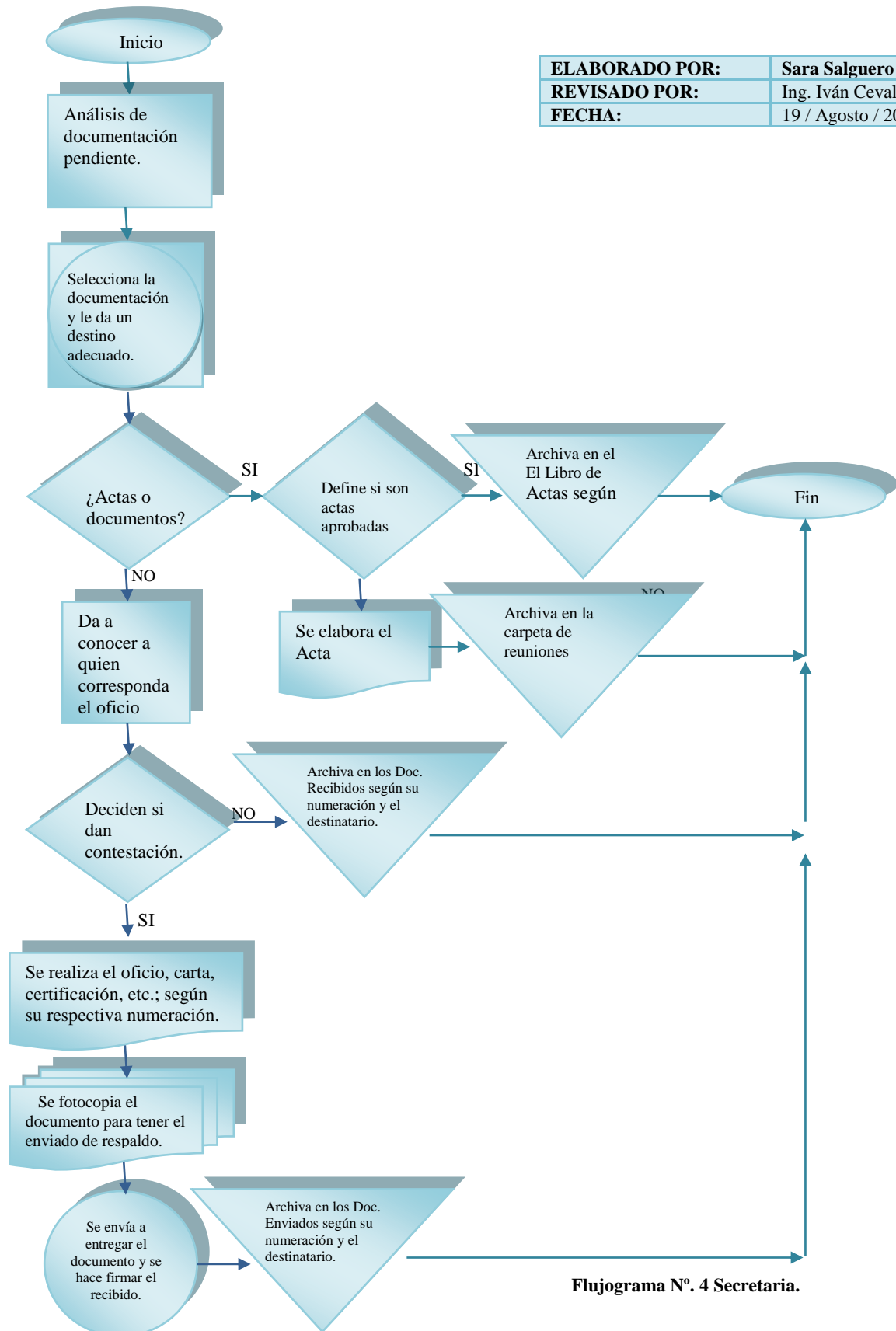
ELABORADO POR:	Sara Salguero G.
REVISADO POR:	Ing. Iván Cevallos
FECHA:	19 / Agosto / 2010



Flujo de consejo de vigilancia
Elaborado por: Sara Salguero

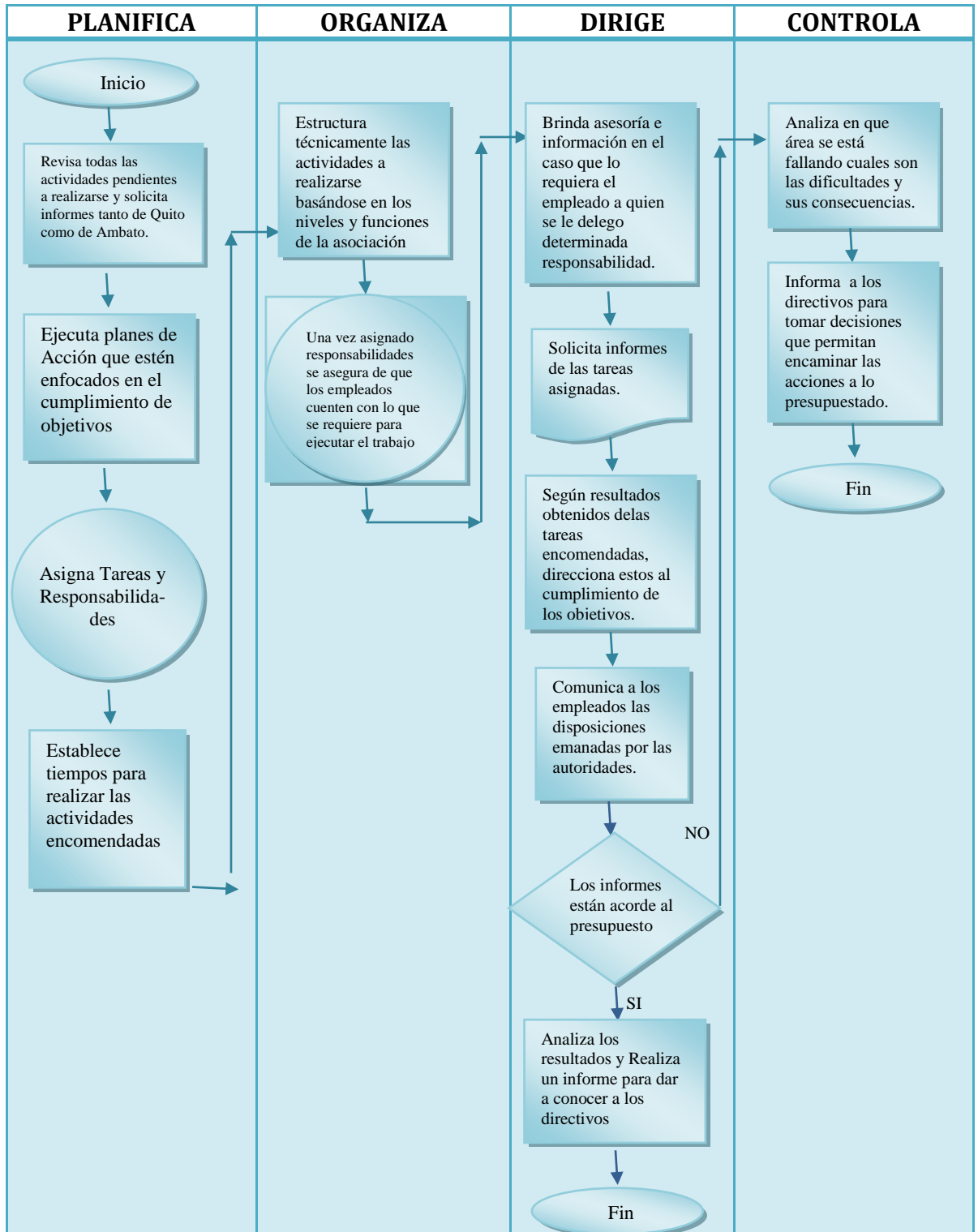
FLUJOGRAMA DE SECRETARIA DE A.C.A.T.I.P

ELABORADO POR:	Sara Salguero G.
REVISADO POR:	Ing. Iván Cevallos
FECHA:	19 / Agosto / 2010



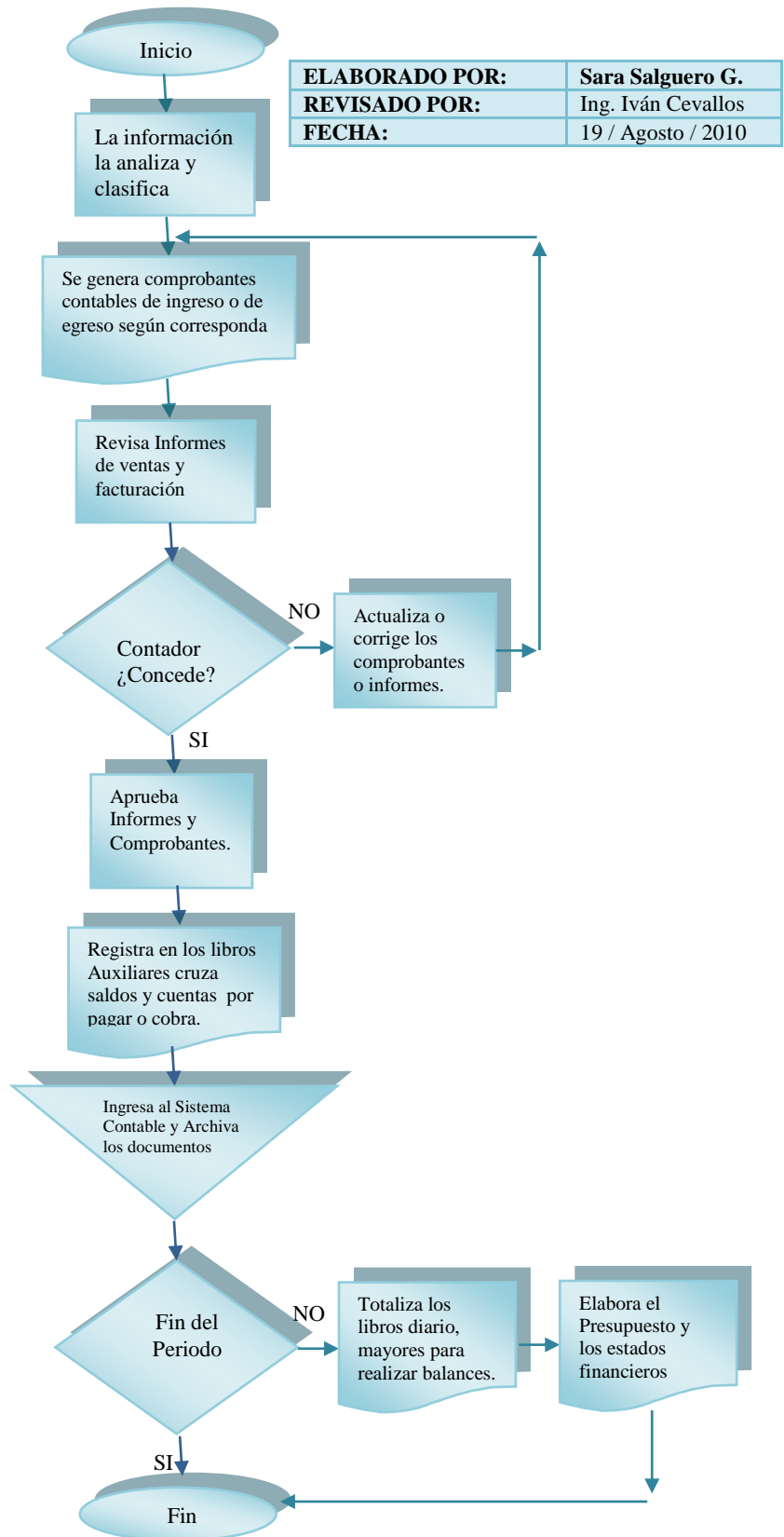
Flujograma N°. 4 Secretaria.

FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE A.C.A.T.I.P JEFE DE OFICINA



Flujograma N°. 5 Administrativo.
Elaborado por: Sara Salguero

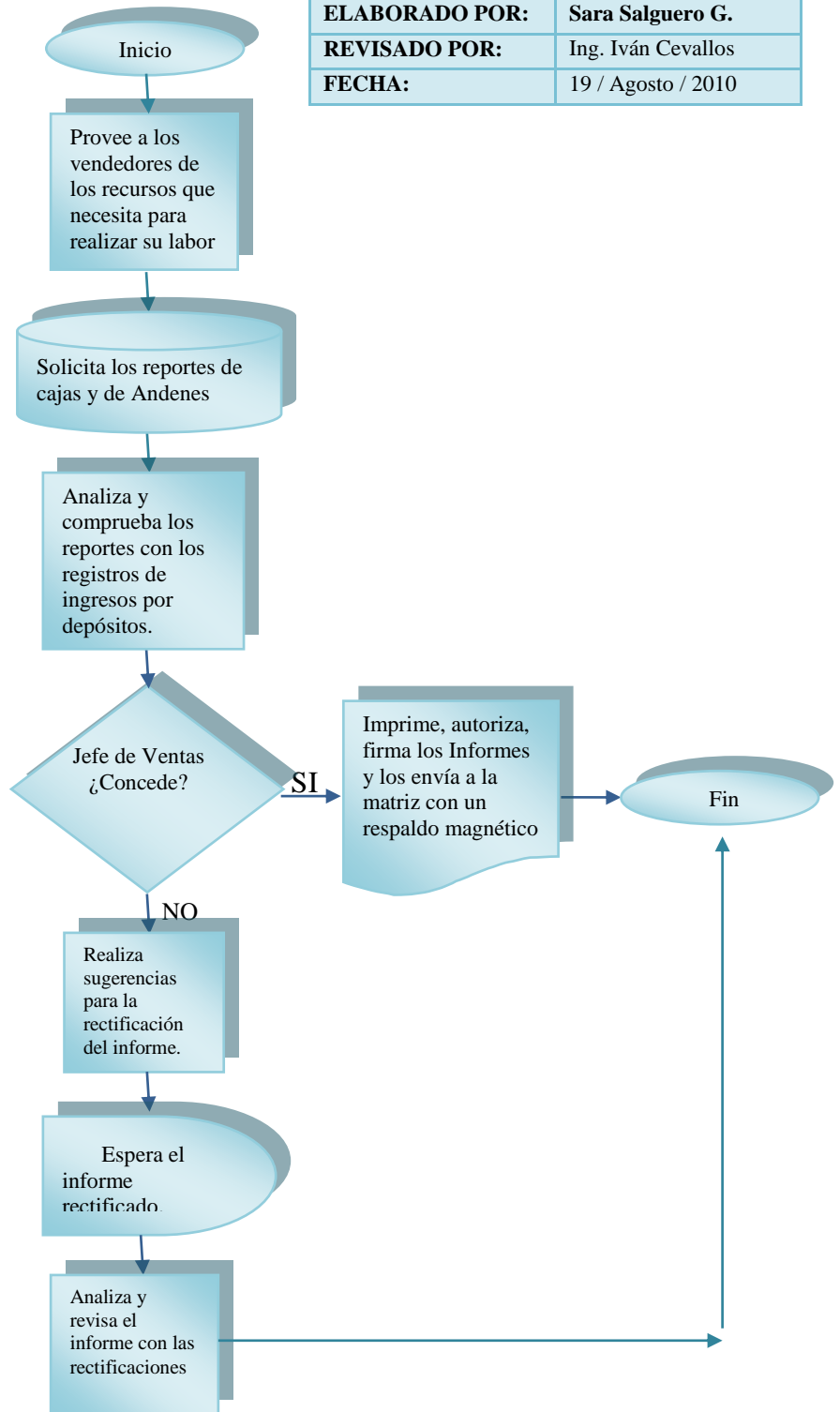
FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO CONTABLE DE A.C.A.T.I.P



Flujograma N°. 6 Contabilidad.
Elaborado por: Sara Salguero

**FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE A.C.A.T.I.P
JEFE DE VENTAS.**

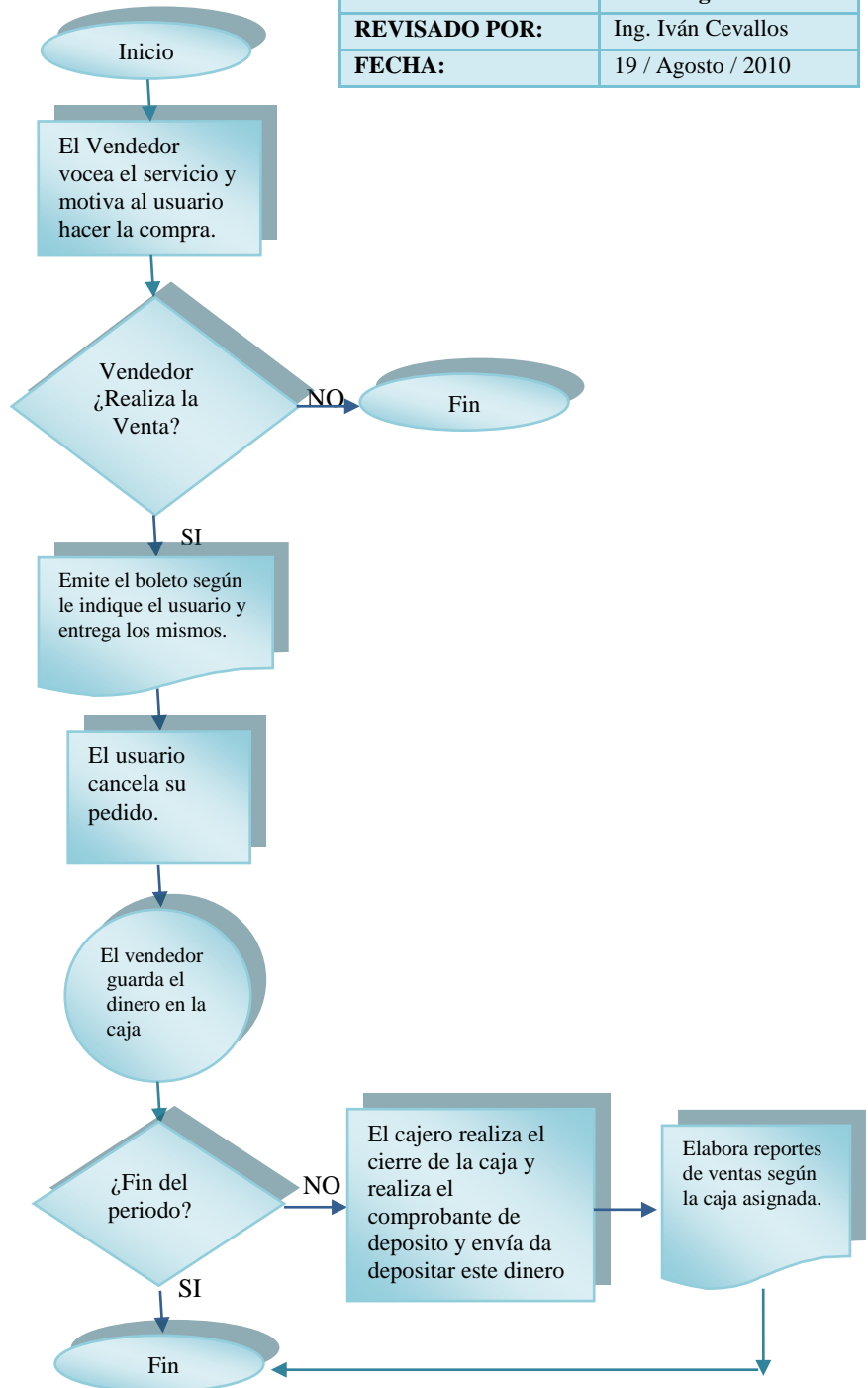
ELABORADO POR:	Sara Salguero G.
REVISADO POR:	Ing. Iván Cevallos
FECHA:	19 / Agosto / 2010



Flujograma N°. 7 Departamento de Ventas.
Elaborado por: Sara Salguero

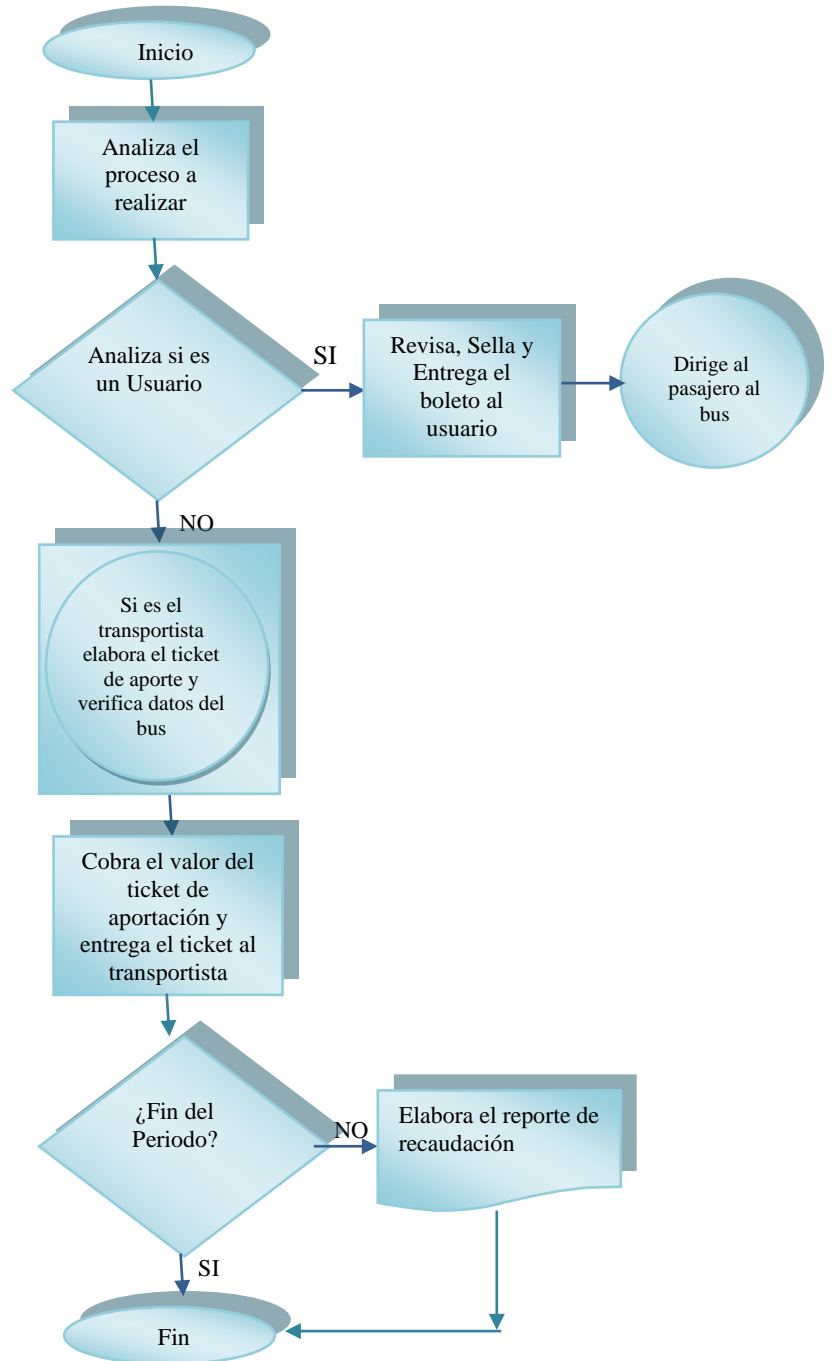
FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE A.C.A.T.I.P (Vendedores.)

ELABORADO POR:	Sara Salguero G.
REVISADO POR:	Ing. Iván Cevallos
FECHA:	19 / Agosto / 2010



Flujograma N°. 8 Vendedores.
Elaborado por: Sara Salguero

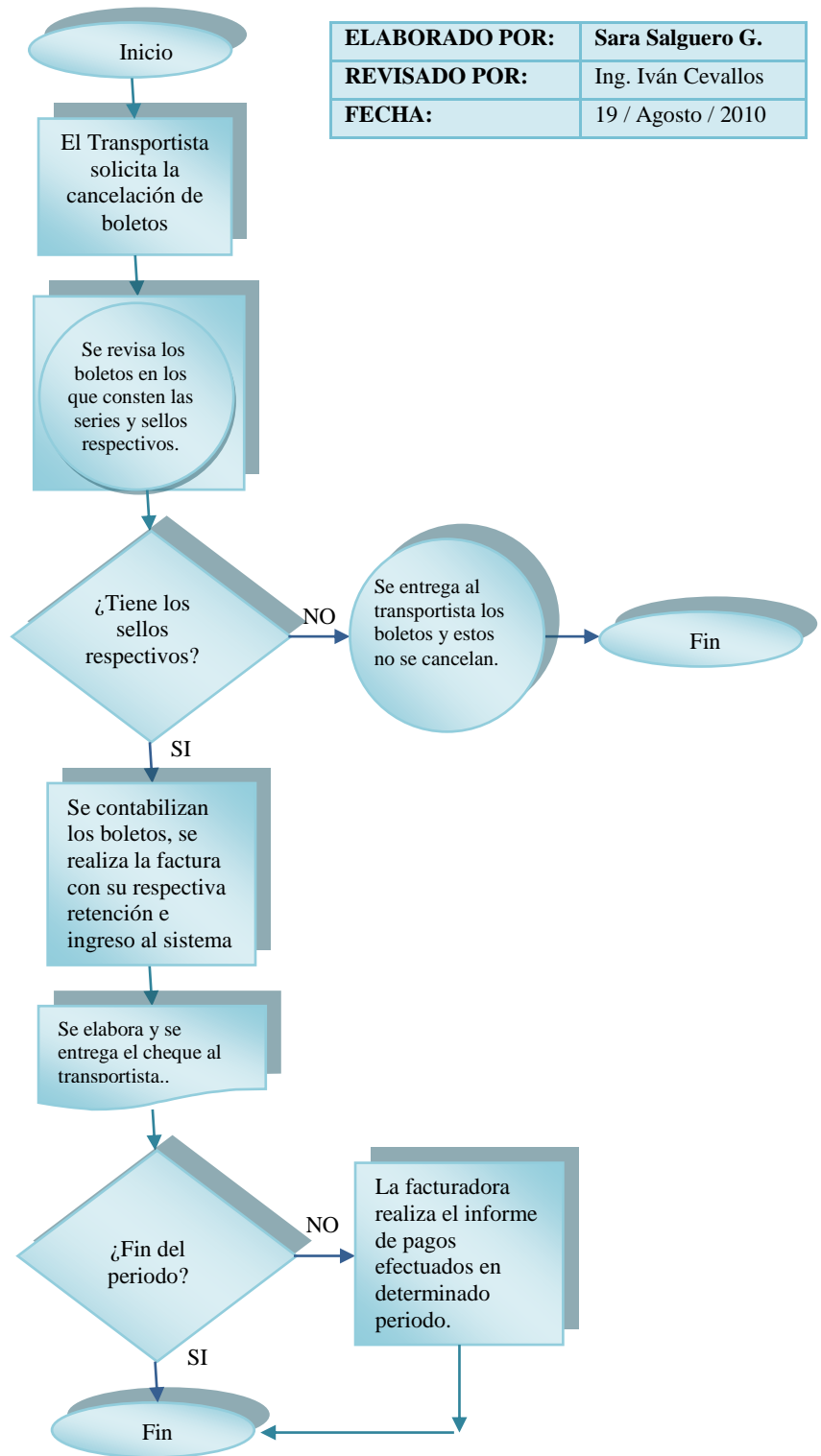
FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE A.C.A.T.I.P (Inspectores.)



ELABORADO POR:	Sara Salguero G.
REVISADO POR:	Ing. Iván Cevallos
FECHA:	19 / Agosto / 2010

Flujograma N° 9 D. operativo
Elaborado por: Sara Salguero

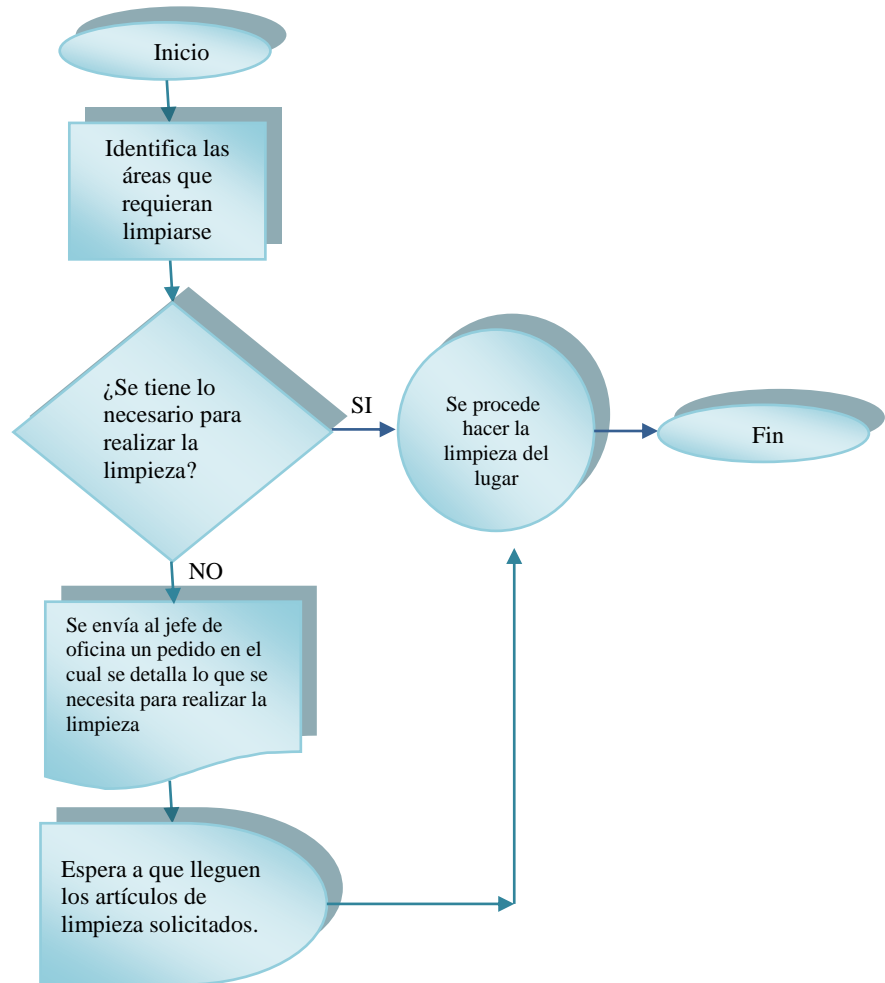
FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN DE A.C.A.T.I.P (Facturadora).



Flujograma N°. 10 D. facturación.
Elaborado por: Sara Salguero.

Flujograma del Departamento de Limpieza de A.C.A.T.I.P (Conserje.)

ELABORADO POR:	Sara Salguero G.
REVISADO POR:	Ing. Iván Cevallos
FECHA:	19 / Agosto / 2010



Flujograma N°. 11 D. facturación.
Elaborado por: Sara Salguero.

Fase VI

6.1. Diseño de acciones de mejora

Una forma de demostrar la profesionalización consiste en aportar con los conocimientos adquiridos es por ello que se considero en proponer el establecer la estructuras organizacional, y sistemas que aseguren el funcionamiento exitoso de A.C.A.T.I.P.

Charles Handy, uno de los principales pensadores y filósofos de negocios del mundo, habla de la cultura tipo Zeus o Club. Donde el líder ha desarrollado toda la estructura de su negocio en torno suyo como la mejor forma de controlar y ejercer el poder. El principal problema que enfrenta esta cultura, es que la empresa desaparece cuando Zeus se retira o se muere.

Es decir que en la ausencia de la persona que crea y establece métodos de trabajo, estos dejan de funcionar ocasionando un caos y se pierde el norte de las acciones. Esto es lo que debe tratar de evitar por una salud institucional para que en ausencia o en presencia del creador de la estructura o procesos estas sigan funcionando y dando resultados positivos. Al poseer una estructura organizacional establecida será de gran ayuda pues presenta varios beneficios como tener en claro hacia dónde vamos y como queremos llegar, a de mas se establece el método de trabajo, identificando claramente las líneas de mando dando paso a una comunicación acertada dentro de la institución.

Es necesario recordar que no por establecer una estructura y establecer pasos para desempeñar determinado puesto de trabajo implica que cualquier persona se adapte a la forma de trabajo se requiere un voluntad interior de todos los que laboramos en la asociación para que las cosas marchen bien se debe conseguir talento externo para que se desenvuelvan en los puestos correctos. También es fundamental que ese talento externo llegue a los puestos correctos; es decir, aquellos que son importantes más no estratégicos.

Entonces se debe contratar a personas que se identifiquen por la honradez y por su desempeño, sin olvidar que la motivación es un requisito importante para impulsar a los colaboradores a dar lo mejor de cada uno de ellos en beneficio de la institución. Además al realizar el análisis externo e interno de la asociación se pudo determinar las siguientes estrategias que nos ayudarían a vencer dificultades:

ESTRATEGIAS FO
* Buscar la manera de exonerar el impuesto de patentes ya que la institución es una asociación gremial.
* Aprovechar la afluencia de Pasajeros para incrementar ventas.
* Explotar la ubicación céntrica del local con mayor publicidad.

ESTRATEGIAS DO
* Contratación de un asistente en el área administrativa.
* Comprar un sistema que sea adaptable al trabajo de la asociación.
* Establecer incentivos económicos, reconocimientos a las labores desempeñadas por los empleados.
* Mantener la infamación de ventas al día y realizar reportes quincenales para enviarlos a la matriz.

ESTRATEGIAS DA
* Crear un plan de capacitación al personal para mejorar la atención al cliente y la importancia de conservarlo.
* Realizar cierres de cajas cada vez que ingrese el personal de la tarde y efectuar los depósitos así no se mantendrá demasiado dinero en las cajas.

ESTRATEGIAS FA
* Gestionar con las autoridades en el Terminal de Quitumbe para hacer cumplir el reglamento del Terminal de Quitumbe en el cual se prohíbe enganchadores.
* Apertura una cuenta en una entidad bancaria que este establecida dentro del Terminal de Quito para realizar depósitos diarios contando con el respaldo de los guardias de seguridad del Terminal.

MODELO OPERATIVO

FASES	INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Fase I	Definición de la Orientación.	El investigador	Procesa información y redacta la misión, visión, objetivos	Humanos: Materiales Empresariales.	Mediante el direccionamiento y cumplimiento de los mismos.
Fase II	Diagnostico Funcional.	El investigador	-M. fortalezas y debilidades. -M. oportunidades y amenazas. -Matriz FODA	Humanos: Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Fase III	Diseño y Plan de Implementación	El investigador	-Matriz de Estrategias.	Humanos Materiales Empresariales	Depuración Clasificación, y Análisis
Fase IV	Propuesta de Estructura Organizativa	El investigador	Elaboración del Organigrama Funcional, Estructural y Posicional	Humanos Materiales Empresariales	Presentación y análisis de la funcionalidad de los Organigramas Estructural y Funcional
Fase V	Identificación de los Procesos	El investigador	Establecimiento de acciones y del formato del Manual de procesos mediante flujogramas.	Humanos Materiales	Comprensión de lo graficado que permita adaptarse con facilidad y binde seguridad para quienes lo ejecuten
Fase VI	Diseño de acciones de mejora	Los Directivos	Revisión y aprobación de la estructura presenta y de las Estrategias determinadas.	Humanos Materiales Económicos	Revisión objetiva de la Estructura y acciones de mejora.

6.8. ADMINISTRACIÓN.

En la presente investigación se ha utilizado los siguientes recursos:

6.8.1. Recursos Institucionales:

- El área administrativa de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovincial de Pasajeros.
- Biblioteca Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.
- Aula de clases de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Sala de estudio (personal).
- Estatuto y Reglamento interno de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovincial de Pasajeros.
- Reglamento Interno Operativo de las Terminales de Transporte Terrestre de Quitumbe.
- Reglamento Interno para el Área Comercial de las Terminales de Transporte Terrestre de Quitumbe.
- Nomina de Empelados.
- Lista de socios de cada operadora y Nombramientos de directivas.

6.8.2. Recursos Humanos.

- Investigadora: Sara Noemi Salguero Guzmán.
- Tutor: M.S.c. Iván G. Cevallos B

6.8.3. Recursos Materiales

- Equipo de cómputo
- Suministros
- Libros, Tesis de grado.

- Memory flash de 2G
- Material Didáctico.

6.8.4. Recursos Económicos

Descripción	Ingresos	Egresos
Recursos Propios	\$ 470	
Equipo de Computo		\$ 30
Útiles de Oficina		\$ 80
Impresión y enmarcación de La misión y visión para todos los departamentos de A.C.A.T.I.P		\$ 120
Impresión y enmarcación de el organigrama para todos los departamentos de A.C.A.T.I.P		\$ 120
Impresión de Flujograma para todas las áreas y departamentos de A.C.A.T.I.P		\$ 20
Imprevistos		\$ 100
TOTAL	\$ 470	\$ 470

Tabla N°. 4 Recursos económicos.
Elaborado por: Sara Salguero

6.8.5. Cronograma de Actividades.

N.	MES ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO		SEPT
		3 - 10	10 - 17	17 - 24	24- 31	31 - 07	07 - 14	14 - 20
1.	Tema de la propuesta y obtención de los datos informativos de la empresa	■						
2.	Elaboración de los antecedentes de la propuesta.		■					
3.	Identificación de los Objetivos.		■					
4.	Elaboración del análisis de factibilidad.		■					
5.	Elaboración de la fundamentación teórica			■				
6.	Diseño de la metodología operativa.				■			
7.	Evaluación de la propuesta.						■	
8.	Presentación del informe.							■

Cuadro N°. 10 Cronograma de actividades.
Elaborado por: Sara Salguero

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Preguntas básicas	Explicación
Quienes necesitan evaluar?	Los Jefes Departamentales y a su vez los directivos.
Porque evaluar?	Porque con la evaluación se determinar si el manual de funcione es factible lo no.
Para qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> * Establece una dirección, es decir metas que de debe cumplir * Mejorar las relaciones interdepartamentales. * Define las tareas y responsabilidades de acuerdo al área de trabajo. * Optimiza procesos y actividades en la institución
Que evaluar?	El diseño de la estructura Organizacional
Quien evalúa?	El directorio de la asociación
Cuando evaluar?	Es perceptible de acuerdo a como se va desarrollando las actividades en la organización y en cuanto a los resultados ya que estarán direccionados al cumplimiento de la misión y visión de A.C.A.T.I.P
Como evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de Matriz será la persona encargada de analizar si el proceso esta dando resultados y si ha mejorado la comunicación. - Se puede evaluar en base a los jefes departamentales los cuales informaran si los informes llegan a tiempo.
Con que evaluar?	<p>La evaluación se realizara en base a</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas. - Observación directa. - Resultados

Cuadro N°. 11 Previsión de la evaluación.
Elaborado por: Sara Salguero.

REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

WHETTEN, D. y (2005). *Desarrollo de Habilidades Gerenciales*. 6ª

CAMERON, K. Edición. Editorial Continental. México.

THOMPSON, y (2007). *Dirección Organizacional y Cambio*. 8ª Edición.

STRICKLAND Editorial Continental. México.

ROBBINS, S. y (2009). *Comportamiento Organizacional*. 1ª Edición.

JUDGE, T. Editorial Pearson.

Kontz Harold y (2004). *Administración y Cambio* 12ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.
México

TORRES Z. (2007). *Teoría general de la administración* 1ª Edición. Editorial Patria
México

ARTUR A. y(2008).*Administración Estratégica*. 15ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.
India.

STONER J., WANKEL C (1990). *Administración*. Prentice-Hall. México.

GARCÍA V. (2007) *Categorización De La Planificación Administrativa*, Mexico.

HOSSEIN A. (1994) *Toma De Decisiones De Decisiones*, Mexico.

BÁRBARA P. y (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación I*. Editorial CIGOME

PICHARDO H. S.A. Colombia.

Agustín Reyes Ponce. (2008). Administración de Empresas Teoría y Práctica. Editorial Limusa

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

- **Armas Ronald** (2006) [www.monografias.com/tipos de planificacion-monografias_com.mht](http://www.monografias.com/tipos_de_planificacion_monografias_com.mht) ,(Recuperado el 20 de febrero del 2010.)
- **Salico Mariano** (2005), www.whuikipedia.estructuraorganizacional.mht ,(modificado el 15 de febrero del 2006.)
- <http://www.mirror-service.org/sites/home.ubalt.edu/ntsbarsh/Businessstat.tomadecisiones.com>, (modificado en 1996.)
- Mintzber, C(2005) Administración, "<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>", (modificado el 2 de febrero del 2010.)
- <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa5.shtml>, modificado 29 septiembre del 2008.
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/ (definiciones de organización el 14 abril 2010)
- <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#gestion> (gestión administrativa el 27mayol 2010)
- <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos/> (como elaborar los objetivos el 24 abril 2010)
- <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>
- <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/tareas-administrativas-1> (Definición de tareas 10:32 el 15 de Mayo de 2010)
- http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_empresarial (Definición de entorno 11:35 el 15 de Mayo de 2010)
- <http://www.exitoya.com/glosario.htm> y <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml#dife> (motivación 1 las 11:49 el)15 de Mayo de 2010
- <http://tutorial-administracion.blogspot.com/2009/02/11-definicion-y-objetivos.html>
- <http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-objetivos/> (objetivos 11:53 el 15 de Mayo de 2010)
- <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html> (definición objetivos 11:58 el 15 de Mayo de 2010)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad> (definición responsabilidad 12:07 el 15 de Mayo de 2010)
- <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20091028115216AAi9G2A> (definición recursos 12:07 el 15 de Mayo de 2010.

- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7734-7-caracteristicas-del-desarrollo-organizacional.html> (Desarrollo Organizacional y de proceso en la empresa analizado el 08 abril del 2011^a las 5H50 a.m)
-
- <http://www.formapyme.com/articulos/34/0/563/Liderazgo-y-Cambio/Como-conseguir-que-su-empresa-crezca.html> (porque es importante enfocarse en objetivos 09:27 el 30 de julio del 2010)
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO (procesos para realizar el análisis FODA)
- http://www.ced.ucn.cl/s_taller_2005/temas/talento_humano.htm (talento humano revisado en 5 de julio del 2010 a las 10:23)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm> (proceso de Administración revisado en 5 de julio del 2010 a las 12:15)
- <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion-talento-humano/gestion-talento> (talento humano revisado en 5 de julio del 2010 a las 14:37)
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/trabajo_en_equipo/16302-3 (trabajo en equipo revisado en 22 de julio del 2010 a las 10:23)
- <http://uproadmon.blogspot.com/> (procesos administrativos revisado en 5 de julio del 2010 a las 10:23)
- www.monografias.com/informe-de-comunicacion/informe-de-comunicacion.shtml (La comunicación y su desarrollo en la organización , revisado el 10 de abril 2011).

ANEXOS.

Anexos

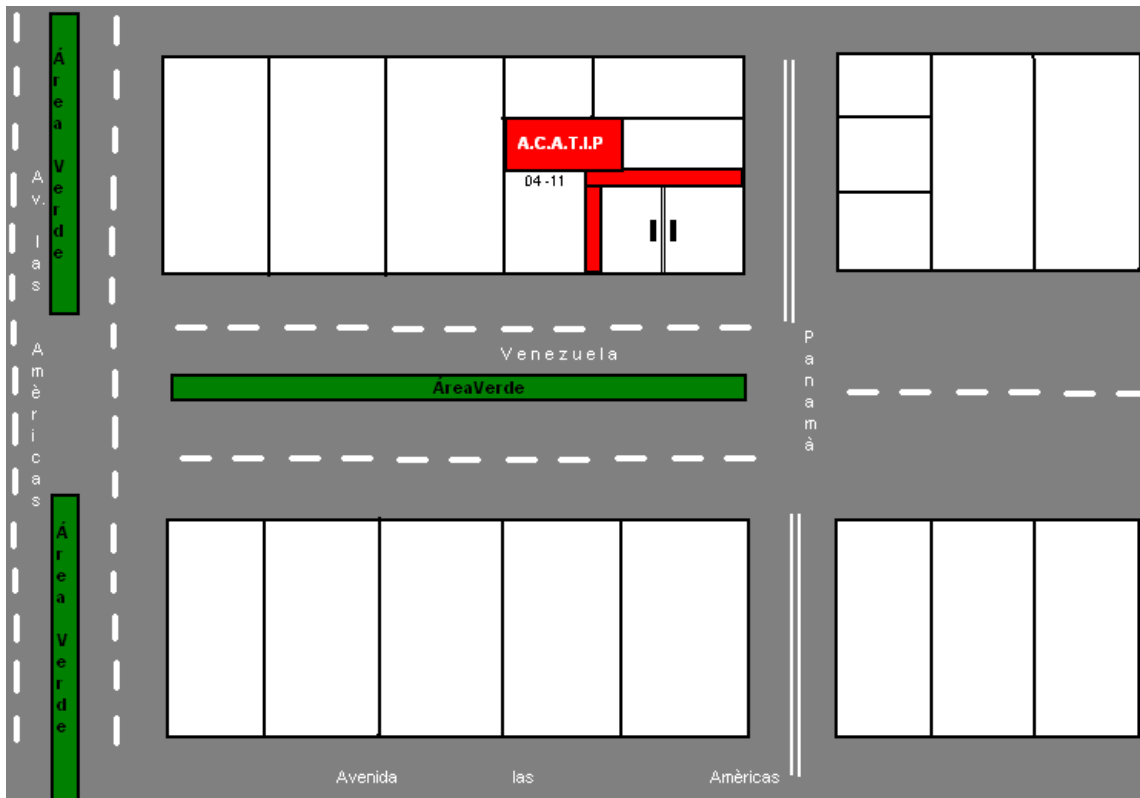
Anexo 1

Ubicación Geográfica

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Barrio: Ingahurco



Croquis de la asociación.
Elaborado por: Sara Salguero.

Anexo 2

Lista de las Operadoras que pertenecen A.C.A.T.I.P.

BASES DE CADA OPERADORA		
Nº	Operadora	Nº de Personas Asociadas
1	AMERICA	6
2	CANARIO	7
3	CONDOR	8
4	EL DORADO	4
5	INDOAMERICA	4
6	INTERANDINA	9
7	LIDER	5
8	TOA	4
9	VAFITUR	3
10	CONDORAZO	12
11	AMBATO	35
12	TRASANDINA	37
13	SANTA	59
14	CITA EXPRESS	64
15	EL DORADO AZUL	41
16	22 DE JULIO	38
17	FLOTA PELILEO	66
TOTAL		402 Asociados

Compañías y cooperativas filiales.

Elaborado por: Sara Salguero.

Anexo 3

Representantes de las Operadoras Filiales

DIRECTIVOS DE LAS COMPAÑÍAS FILIALES DE A.C.A.T.I.P.			
RAZON SOCIAL	APELLIDO	NOMBRES	Cargo
TRANSPORTES AMERICA CIA. LTDA.	CHICAIZA MASAQUIZA	LUIS VICENTE	Gerente
	MASAQUIZA CUNALATA	MARCO	Presidente
TRANSPORTES CANARIO CIA. LTDA	ALTAMIRANO LOZADA	HECTOR NEPTALI	Presidente
	LARA BAUTISTA	LUIS MEDARDO	Gerente
TRANSP. CONDOR PROAÑO CIA. LTDA.	ORTIZ MARTINEZ	GUILLERMO RENE	Gerente
	GORDON	DANILO	Presidente
TRANSPORTES EL DORADO CIA. LTDA	CRUZ GARZON	GENARO N.	Gerente
	CRUZ ABRIL	GENARO P.	Presidente
TRANSPORTES INDOAMERICA CIA. LTDA	SANCHEZ LOPEZ	JULIO CESAR	Gerente
	BAUTISTA AVILES	SEGUNDO JOSÉ	Presidente
TRANSPORTES INTERANDINA CIA. LTDA	BERMUDEZ ACOSTA	LUIS GENARO	Gerente
	MORALES ROSERO	LUIS EDUARDO	Presidente
TRANSPORTES LIDER CIA. LTDA	CARRILLO ALVAREZ	HUGO RODRIGO	Presidente
	PAREDES CARRILLO	LUIS ANIBAL	Gerente
TRANSPORTES TOA CIA. LTDA	BERMUDEZ GUEVARA	CARLOS HERNAN	Gerente
	GUERRERO HIDALGO	ALFONSO	Presidente
VAFITUR	VILLENA ORDONEZ	CARLOS E.	Presidente
	VILLENA GUEVARA	SEGUNDO	Gerente
TRANSPORTES CONDORAZO CIA. LTDA.	MOSQUERA LOGROÑO	JUAN	Presidente
	MAYORGA	FAUSTO	Gerente
COOP. AMBATO	SANTAMARIA	BOLIVAR	Gerente
	GUZMAN	BOLIVAR	Presidente
22 DE JULIO	VILLEGAS	JULIO	Gerente
TRASANDINA EXPRESS	PICO	EDISON	Gerente
	SANCHEZ	MARCO	Presidente
COOP. EL DORADO	PEREZ	PATRICIO	Gerente
CITA EXPRESS	GAVILANEZ	MARCO	Gerente
	MOLINA	CARLOS	Presidente
FLOTA PELILEO	MORALES	EDUARDO	Gerente
	VELAZQUES	JACINTO	Presidente
COOP. SANTA	SANTAMARIA	HUGO	Gerente
	RODRIGUEZ	MIRYAM	Presidente

Nomina de Representantes de las filiales
Elaborado por: Sara Salguero

Anexo 4

Directiva de A.C.A.T.I.P.

Directiva de A.C.A.T.I.P	
PERIODO 2010 - 2012	
Representantes	Dignidad
Genaro Napoleón Cruz Garzón	Presidente
Luís Eduardo Morales Rosero	Vicepresidente
Danilo Rodrigo Gordon López	Secretario
Guillermo René Ortiz Martínez	Tesorero
Vocales Principales	
Bolívar Napoleón Santamaría Acurio	Primer Vocal Principal
Carlos Hernán Bermúdez Guevara.	Segundo Vocal Principal
Luís Genaro Bermúdez Acosta	Tercer Vocal Principal
Vocales Suplentes	
Luís Aníbal Paredes Carrillo	Primer Vocal Suplente
Héctor Neptalí Altamirano Lozada	Segundo Vocal Suplente
Dr. Marco Mazaquiza Vinicio Ponluisa	Tercer Vocal Suplente
Comisión de Vigilancia y Disciplina	
Sr. Bolívar Bismark Guzmán Lozada	Presidente del Consejo de Vigilancia
Juan Vicente Mosquera Logroño	Miembro del C.V.
Sr. Luís Vicente Chicaiza Mazaquiza	Miembro del C.V
Sindico de la Institución	
Dr. Wilson Lozada	Sindico

Directiva del periodo 2010 -2012
Elaborado por: Sara Salguero

Anexo 5

Nomina de Empleados de A.C.A.T.I.P.

Nomina de Empleados de A.C.A.T.I.P.				
Ciudad	Nº	Nómina	No. cédula	Cargo
Oficinas de Quito	1	Beltrán Molina Lilia Araceli	502026347	Vendedor
	2	Bolaños Flores Modesto Napoleón	1001197480	Vendedor
	3	Buri Itas Héctor Javier	1718136839	Vendedor
	4	Curicho Iza Juan Bernardo	1721116679	Vendedor
	5	Guerron Consuelo Del Pilar	1710644723	Jefe de Ventas
	6	Guevara Guilcapi Luís Efrain	1723441984	Vendedor
	7	Guevara Guilcapi Wilmer Leonidas	1722029442	Vendedor
	8	Heredia Tapia Hirma Viviana	502160294	Vendedor
	9	Naula Imbago Geovanna Alexandra	1721292660	Vendedor
	10	Vivanco Bravo Jacqueline	1715522494	Vendedor
Oficinas de Ambato	11	Laz Palma Juana Liliana	1310212244	Facturadora
	12	Salguero Guzmán Sara Noemí	1803987658	Jefe de Matriz
	13	Sánchez Pico Lilian Alexandra	1803805868	Facturadora
	14	Viteri Medina José Luís	1802192474	Contador
	15	Muso Cajas Rodolfo Vinicio	1804316030	Conserje

Nomina de empleados de la asociación.
Elaborado por: Sara Salguero.

Anexo 6

Ficha bibliográfica.

Anverso:

<i>Autor:</i>	<i>Nº:</i>	<i>Disciplina:</i>
		<i>Biblioteca:</i>

Reverso:

<i>Síntesis:</i>	
<i>Autor de la Ficha:</i>	<i>Fecha:</i>

Ficha bibliográfica.
Elaborado por: Sara Salguero

Anexo 7

Ficha de observación.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.	
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN.	
N° _____	
Objeto de estudio:.....	
Lugar de observación:.....	
Fecha de Observación:.....	
Nombre del investigador:.....	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	
INTERPRETACIÓN DE LO OBSERVADO:	

Ficha de Observación.
Elaborado por: Sara Salguero

Anexo 8

Encuestas

Clientes Internos



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA PARA DETERMINAR COMO EL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA INCIDE EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una x la respuesta de su preferencia, responda de la manera mas clara y precisa procurando ser objetivo.

Sus respuestas son de gran utilidad para poder alcanzar los objetivos planteados.

1. ¿Considera Ud. que las actividades a realizar en la asociación son preestablecidas? Si No

2. ¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades en la asociación? Si No

3. ¿Existen incentivos por el desempeño laboral? Si No

4. ¿Conoce Ud. los objetivos que desea alcanzar asociación? Si No

5. ¿La asociación posee una estructura organizacional definida? Si No

6. ¿Conoce Ud. el organigrama de la asociación? Si No

7. ¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor, están justo a tiempo? Si No

8. ¿Considera usted que la asociación debería implementar estímulos para mejorar el desempeño laboral? Sí No

9. ¿Cuando se produce algún cambio en el sistema de trabajo se brinda la capacitación necesaria? Sí No

10. ¿Existe un proceso continuo para desempeñar las actividades? Sí No

11. ¿Las asignaciones de actividades y responsabilidades se las realiza de acuerdo con el cargo que desempeña? Sí No

12. ¿Considera Ud. que se debería evaluar el desempeño laboral de cada colaborador de la asociación? Sí No

Gracias por su Colaboracion.

Anexo 9.

Encuestas

Cientes Externos



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA PARA DETERMINAR COMO EL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA INCIDE EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una x la respuesta de su preferencia, responda de la manera mas clara y precisa procurando ser objetivo.

Sus respuestas son de gran utilidad para poder alcanzar los objetivos planteados.

1. ¿Considera Ud. que las actividades a realizar en la asociación son preestablecidas? Si No

2. ¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades en la asociación? Si No

3. ¿Existen incentivos por el desempeño laboral? Si No

4. ¿Conoce Ud. los objetivos que desea alcanzar asociación? Si No

5. ¿La asociación posee una estructura organizacional definida? Si No

6. ¿Conoce Ud. el organigrama de la asociación? Si No

7. ¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor, están justo a tiempo? Si No

8. ¿Considera usted que la asociación debería implementar estímulos para mejorar el desempeño laboral? Si No

9. ¿Cuando se produce algún cambio en el sistema de trabajo se brinda la capacitación necesaria? Si No

10. ¿Existe un proceso continuo para desempeñar las actividades? Si No

11. ¿Las asignaciones de actividades y responsabilidades se las realiza de acuerdo con el cargo que desempeña? Si No

12. ¿Considera Ud. que se debería evaluar el desempeño laboral de cada colaborador de la asociación? Si No

Gracias por su Colaboracion.

Anexo 9.

Tabla de Valores del χ^2 a los niveles de confianza.

472 Metodología de la investigación

TABLA 4
Valores de χ^2 a los
niveles de confianza
de .05 y .01.

GRADOS DE LIBERTAD (gl)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22.362	27.688
14	23.685	29.141
15	24.996	30.578
16	26.296	32.000
17	27.587	33.409
18	28.869	34.805
19	30.144	36.191
20	31.410	37.566
21	32.671	38.932
22	33.924	40.289
23	35.17	41.638
24	36.415	42.980
25	37.652	44.314
26	38.885	45.642
27	40.113	46.963
28	41.337	48.278
29	42.557	49.588
30	43.773	50.892
35	49.802	57.342
40	55.758	63.691
45	61.656	69.957
50	67.505	76.154
60	79.082	88.379
70	90.531	100.425
80	101.879	112.329
90	113.145	124.116
100	124.342	135.807