



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de
Negocios.**

TEMA: La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010.

AUTOR: Belduma Cuenca Elina Enrri

TUTOR: Lic. M.Sc. Iván Cevallos B.

AMBATO – ECUADOR
2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010”, desarrollado por la señora Elina Enri Belduma Cuenca, 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, agosto del 2010

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

AUTORÍA DE LA TESIS

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Elina Enrri Belduma Cuenca
C.I. 0103226460

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.

F.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis con todo mi amor y cariño a DIOS que me dio la oportunidad de vivir, principalmente a mis padres que me dieron la vida y cultivaron su ejemplo de Esfuerzo y perseverancia en la vida.

A los seres que más amo en este mundo: mis dos hijos, Santiago y Christian Almeida Belduma, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más, tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto. Les agradezco con toda mi alma el haber llegado a mi vida y el compartir momentos agradables y tristes, pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean. Los amo mucho y nunca los olvidare.

Elina Belduma Cuenca.

AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Por haberme dado sabiduría, fortaleza, salud, coraje, y no dejarme sola en los momentos difíciles y haberme permitido llegar a la meta de este proyecto y por haber puesto en mí camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante mi vida.

A MI DIRECTOR TESIS

Quiero expresar mi agradecimiento, al M.S.c Iván G. Cevallos B. por su incondicional apoyo y dedicación así como por sus conocimientos sin los cuales no hubiera sido posible la elaboración de esta Tesis.

A MIS MAESTROS

A todos y cada uno de mis maestros del departamento de Marketing y gestión de negocios de la Universidad Técnica de Ambato que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimiento no estaría en donde me encuentro ahora.

A MI FAMILIA

Expreso los agradecimientos muy cariñosos a mi esposo y mis hijos que siempre creyeron en mí. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo esta dura tarea.

A MI AMIGOS

A todos y cada uno de mis amigos, que han sido soporte y compañía durante mi vida. En especial al Dr. M.S.c Luis Vargas R. y Jenny Pazmiño por ser amigos incondicionales.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Pág.
AUTOR: Belduma Cuenca Elina Enrri.....	1
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCION	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	5
1.2.3. PROGNOSIS	6
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES	6
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	7
1.4. OBJETIVOS	9
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	9
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	11
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	11
Estructura Organizacional.....	14
Organización.....	17
Proceso Administrativo.....	23
Administración.....	29
Gestión del Talento Humano	50
Recursos.....	51
Talento Humano	55
Desempeño laboral.....	57

2.4. HIPÓTESIS	61
2.5. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	62
CAPITULO III.....	63
METODOLOGÍA	63
3.1. ENFOQUE	63
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	64
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	66
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	68
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	69
CAPITULO IV	70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	70
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	70
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA	70
CAPITULO V.....	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
5.1. CONCLUSIONES.....	97
5.2. RECOMENDACIONES	98
CAPÍTULO VI	100
PROPUESTA.....	100
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	100
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	101
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	101
6.4. OBJETIVOS.....	102
6.4.1.OBJETIVO GENERAL	102
6.4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	102
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	103
6.6. FUNDAMENTACIÓN	103
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	107
PASOS PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES.....	107
ÍNDICE DEL MANUAL DE FUNCIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	152

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Categorización variable independiente	12
Gráfico No. 2 Categorización variable dependiente	13
Gráfico No. 3 Proceso Administrativo.....	24
Gráfico No. 4 Interpretacion grafica.....	96
Tablas y Gráficos No. 1 la estructura organizacional	71
Tablas y Gráficos No. 2 condiciones físicas de trabajo	72
Tablas y Gráficos No. 3 conocimiento de funciones	73
Tablas y Gráficos No. 4 características del puesto	74
Tablas y Gráficos No. 5 Tareas y responsabilidades	75
Tablas y Gráficos No. 6 mejorar el desempeño	76
Tablas y Gráficos No. 7 actitud y cumplimiento	77
Tablas y Gráficos No. 8 equipo de trabajo.....	78
Tablas y Gráficos No. 9 sentimiento de pertenencia.....	79
Tablas y Gráficos No. 10 habilidades y aptitudes.....	80
Tablas y Gráficos No. 11 la estructura organizacional	81
Tablas y Gráficos No. 12Condiciones físicas de trabajo	82
Tablas y Gráficos No. 13 manual de funciones	83
Tablas y Gráficos No. 14 características del puesto	84
Tablas y Gráficos No. 15 tareas y responsabilidades.....	85
Tablas y Gráficos No. 16 mejorar el desempeño	86
Tablas y Gráficos No. 17 actitud y cumplimiento	87
Tablas y Gráficos No. 18 equipo de trabajo.....	88
Tablas y Gráficos No. 19 sentimiento de pertenencia.....	89
Tablas y Gráficos No. 20 habilidades y aptitudes.....	90
Tabla No. 1 Frecuencia Observada.....	93
Tabla No. 2 Frecuencia Esperada	94
Tabla No. 3 Calculo el Ji Cuadrado	94
Tabla No. 4 Clasificación de los manuales administrativos	105

RESUMEN EJECUTIVO

La industria textil en la actualidad ha tenido un crecimiento importante a nivel nacional, ya que se ha visto en la necesidad de mejorar en el campo tecnológico adquiriendo maquinaria para la confección textil de última tecnología.

Es interesante plantear un modelo de estructura organizacional para poder competir con las demás empresas así logrando tener una ventaja competitiva y su vez atender al mercado nacional.

Como es evidente conforme ha crecido la empresa TECIMAQ de la ciudad de Pelileo las responsabilidades laborales son más grandes, la estructura organizacional necesita estar bien definida para un buen progreso de las actividades de la empresa.

El desarrollo del presente trabajo constituye el diseño de la estructura organizacional, manuales de funciones, procesos, de la empresa TECNIMAQ, con el fin de facilitar el conocimiento de las funciones a los trabajadores.

Desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia sus empleados, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta una empresa competitiva y poder competir con empresas internacionales.

Es así, que las actividades del cargo comprenden asignar el total de funciones y el empleado tenga el control de las actividades encomendadas y los realice con eficiencia y eficacia, cada empleado debe cumplir y responder a las exigencias de su función o cargo.

La estructura organizacional es indispensable dentro de toda empresa para el cumplimiento de las actividades y así conseguir los objetivos y metas planteados por las empresas.

INTRODUCCION

El desarrollo del presente trabajo constituye el diseño de una estructura organizacional, manuales de funciones, procesos, de la empresa TECNIMAQ, con el fin de facilitar el conocimiento de la institución desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia sus colaboradores, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta una empresa competitiva.

El desarrollo del presente trabajo inicia definiendo el problema en el cual se proporciona la conceptualización de la situación actual de la empresa TECNIMAQ, El primer capítulo determina la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua; con la finalidad de formular lineamientos que permitan perfeccionar la estructura organizacional, para el mejoramiento continuo de su desempeño laboral.

El segundo capítulo presenta el marco teórico se define los conceptos teóricos, científicos, socio económicos de la estructura organizacional describiendo cada uno de los procedimientos a utilizarse en la propuesta operativa.

El tercer capítulo se plantea la metodología de la modalidad de recolección de información descriptiva de campo, Mediante una actitud dinámica,perseverante en el transcurso de la ejecución de la investigación, se lograra evidenciar tentativas de solución, las mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa.

El cuarto capítulo análisis e interpretación de datos se investiga las necesidades y falencias del cliente interno de la empresa. Así también al cliente externo de la empresa.

El quinto capítulo conclusiones y recomendaciones.

Debido a la falta de un manual de funciones los empleados no trabajan por una meta en común, simplemente se dedican a cumplir órdenes.

La creación de un Manual de Funciones permitirá mejorar y optimizar el rendimiento y comportamiento de los empleados que ayudara a la eficacia y eficiencia de las actividades de la empresa TECNIMAQ

El sexto capítulo elaboración del manual de funciones que viene a ser la propuesta operativa, de este trabajo los recursos a utilizarse y el cronograma de actividades a cumplir de manera sistematizada. Ya que existe el desconocimiento de la naturaleza de las funciones por lo que se desarrolla este trabajo.

Este presente trabajo pretende ser un aporte a la solución de los problemas que suscitan en torno al recurso humano y a sus responsabilidades en los trabajos que deben realizar las empresas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.TEMA

La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

El contexto contemporáneo ofrece tres características resaltantes: turbulencia de cambios cada vez más rápidos, profundos, así como globales; impredecibilidad asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y finalmente, complejidad determinada por la globalización de un entorno sistémico donde todo se encuentra relacionado.

Razón por la cual, las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior, para poder determinar su lugar en el mundo empresarial.

La dinámica característica del entorno mundial exige cambios permanentes y una constante revisión de los procesos administrativos empleados para conducir a la organización por la dirección adecuada. En tal sentido, las empresas requieren de una buena estructura organizacional con clientes internos competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral.

Asimismo, el éxito de las actividades emprendidas por la organización suele estar asociado al rendimiento de un gerente, por ser éste quien se sitúa en la parte superior de la estructura organizacional. Además, la supervivencia de la misma a través del tiempo depende de su habilidad, por cuanto debe tomar constantemente decisiones referentes a los objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, y en la satisfacción del personal. Lo anteriormente planteado, ejerce presión en los gerentes quienes requieren desempeñarse eficientemente, con el propósito de enfrentar adecuadamente las demandas del medio ambiente.

A esta realidad no escapan las empresas en América Latina, las cuales si desean mantenerse en el rol que históricamente les ha correspondido, deben ser anticipadoras de tendencias, productoras requeridas en el actual contexto complejo de conocimientos, así como de la estructura organizacional donde actúan. En este proceso, juega un papel importante el desempeño laboral es decir, la proyección que tengan y como trabajen sus directivos, siendo determinantes sus habilidades para relacionarse con el entorno y con todos los integrantes de la organización.

No obstante, en Ecuador al analizar la estructura organizacional, se observa como está basada en los viejos conceptos, plasmados en la teoría clásica de la organización; con

estructuras rígidas y piramidales, división del trabajo, procedimientos rigurosos, normalizaciones, líneas de mando con liderazgos tradicionales, otros. En ese sentido, el desempeño laboral está enmarcado bajo una visión con rigurosos controles y una definición detallada de las tareas, obstaculizando los resultados deseados.

Sobre la base de los aspectos planteados, surge el presente estudio el cual pretende determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua; con la finalidad de formular lineamientos que permitan perfeccionar la estructura organizacional, para el mejoramiento continuo de su desempeño laboral.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

El desempeño de los empleados ha incidido en el desarrollo de las organizaciones, ya que las empresas que carecen de una estructura organizacional bien definida su ambiente laboral se vuelve improductivo.

Los trabajadores no laboran por una meta en común, no se aprovecha al máximo su rendimiento, ni se los involucra en las decisiones de la empresa incidiendo directamente en su comportamiento.

Es aquí en donde la estructura organizacional se constituye en una base fundamental de toda organización debido a su constante crecimiento y desarrollo, pues los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización, dotándole de recursos de naturaleza técnica y de una estructura administrativa para que el desempeño laboral de sus actividades sean efectivos.

1.2.3. PROGNOSIS

El no implementar una estructura organizacional bien definida y la iniciativa de que los empleados de la empresa conformen equipos de trabajo y sus relaciones interpersonales mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010?

1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado organizacional de la empresa?

¿Qué procesos organizacionales mejoran el desempeño laboral de la empresa?

¿Qué modelo empresarial se aplicara para mejorar los procedimientos administrativos de la empresa?

¿Cómo podemos evaluar el desempeño laboral de la organización?

¿Qué tipo de motivación se podría brindarles a los trabajadores de la empresa?

¿Cómo ubicar a la persona idónea para determinada función dentro de la empresa?

¿De qué manera influye la aplicación de una estructura organizacional bien definida en el desempeño de los trabajadores de la organización?

1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Límites de contenido

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Estructura Organizacional

Limite espacial

Empresa privada TECNIMAQ

Límite Temporal

Enero-Marzo 2010

1.3.JUSTIFICACIÓN

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo y el elemento técnico en las organizaciones hace preciso que revisemos los planteamientos que se han mantenido al respecto de la evolución de organización de trabajo sin obviar que esta se desarrolla en un determinado entorno social. Es así que está constituida por un sistema de cometidos funcionales y jerárquicos, enlazados entre sí y orientados hacia el fin común de producir bienes, pero debido a las falencias que se han detectado en el desempeño laboral, se ha demandado necesariamente de un nuevo modelo de estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades.

En este marco, los trabajadores de las organizaciones requieren no sólo de un espíritu emprendedor en beneficio de ellos y de las empresas, sino también de una buena estructura organizacional que favorezca en un buen desempeño laboral, a través de manuales administrativos que contribuyan a su satisfacción sobre las actividades que realizan.

Considerando que el recurso humano es el cimiento de cualquier organización, ya que de él depende su funcionamiento, estabilidad y desarrollo, con esta investigación se pretende conocer los problemas que influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual impacta significativamente en su rendimiento, las relaciones obrero-patronales, el sentido real de pertenencia, la comunicación, el liderazgo la integración y lo más importante la satisfacción personal del medio en el que se desenvuelven, a través de un estudio que permita establecer áreas de mejora para su inmediata atención.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de mejorar la estructura organizacional de la empresa, debido a la importancia que tiene el establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, de tal forma que se pueden crear esquemas de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final, pues es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales se utilizan, por qué y cómo funciona, que ventajas y desventajas posee, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de la empresa TECNIMAQ, para de esta manera, diseñar un modelo de estructura organizacional bien definido y por ende llevarlo a su aplicación.

Por lo tanto, podemos afirmar que el presente proyecto de investigación es factible ya que cobra vital importancia y relevancia, al contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, el mismo que permitirá conseguir mejores resultados en el desempeño laboral y por ende una mayor eficiencia organizacional.

1.4.OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollarun modelo de estructura organizacional que nos permita mejorar el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los factores internos y externos de la empresa mediante un estudio minucioso
- Analizar un modelo empresarial que facilite la coordinación de las actividades funcionales
- Diseñarun modelo de estructura organizacional que permita mejorar eficientemente los roles que desempeña los empleados de la empresaTECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el país existen varias empresas que se dedican a la comercialización de máquinas de coser industriales, en un artículo de la revista hechos, el autor Henry Saa, manifiesta que la IMPORTADORA MACOSER S.A. que se dedica a la importación de máquinas de coser ha optado por la aplicación de una estructura organizacional que le ha permitido manejar eficientemente las funciones comerciales, logrando con ellos resultados exitosos en el desempeño de sus actividades. Esta empresa ha sido la primera en implantar adecuados procesos de estructura organizacional. Entre otras, esta empresa obtuvo la participación activa del personal, para lograr sus propósitos, trabajando bajo un entorno de procesos que ayuda a la toma de decisiones basadas en procedimientos efectivos y mantener relaciones beneficiosas con sus proveedores.

Al ser la IMPORTADORA MACOSER S.A. la primera en GUAYAQUIL la empresa TECNIMAQ, también es la primera en la ciudad de Pelileo que optó por la aplicación

de una estructura organizacional que permitirá la coordinación de la organización, y un desempeño laboral más eficiente.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara el paradigma crítico propositivo que contribuye a identificar y resolver problemas ya que nada es estático por cuanto están en constante interrelación entre el sujeto y objeto de estudio, además la ciencia está vinculada a la práctica social direccionada a contribuir al cambio, aplicando valores tanto de la empresa como del investigador.

El presente proyecto estará dictaminado por valores éticos y profesionales que ayudara a profundizar el objeto de estudio de una manera cualitativa, a través de la interacción entre el investigador y la realidad paradar soluciones verdaderas bajo un paradigma social administrativo.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Para construir una conceptualización adecuada de las principales categorías, se consultaron tanto definiciones comunes como textos especializados y se las elaboró procurando que serelacionen con el tema específico que es la estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.

Categorización variable independiente

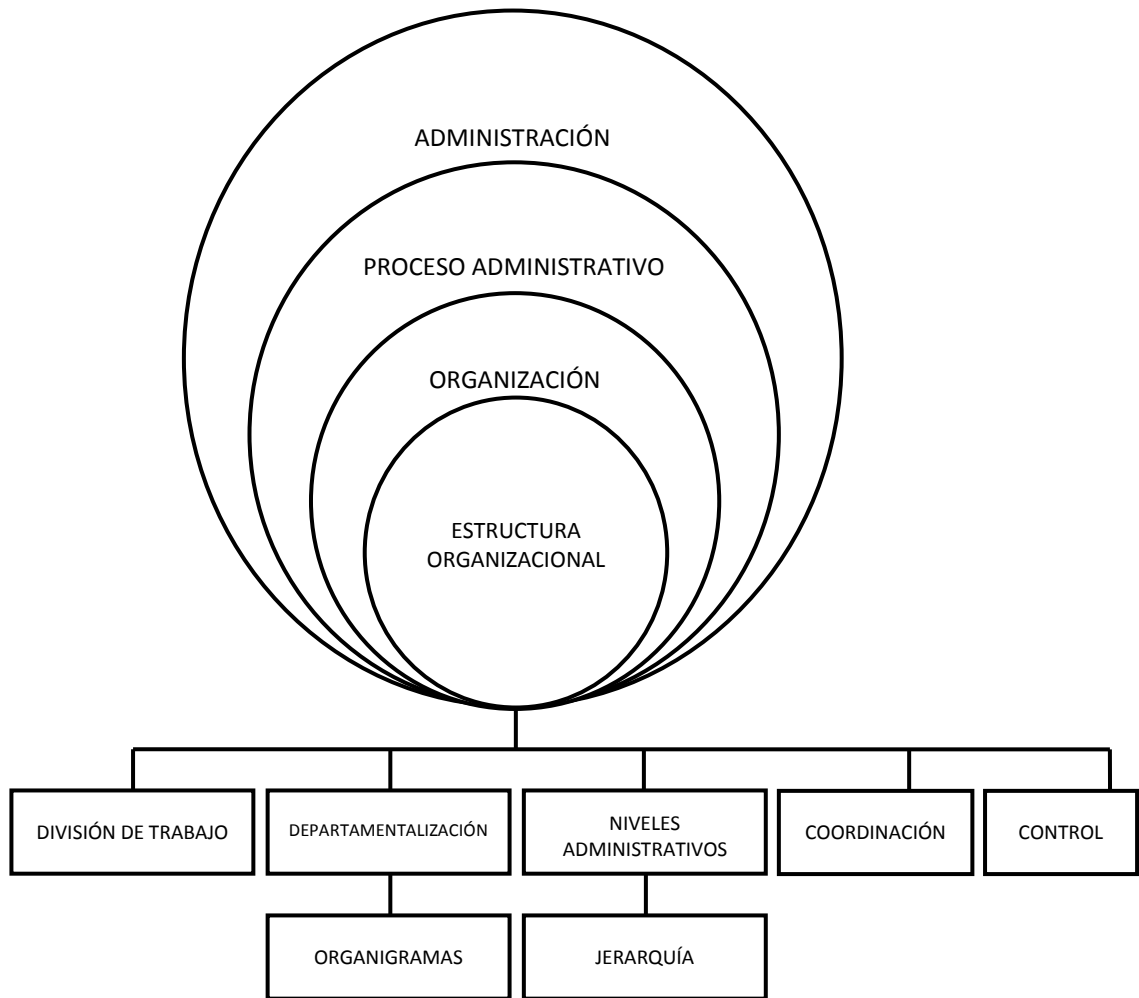


Gráfico No. 1 Categorización variable independiente

Categorización variable dependiente

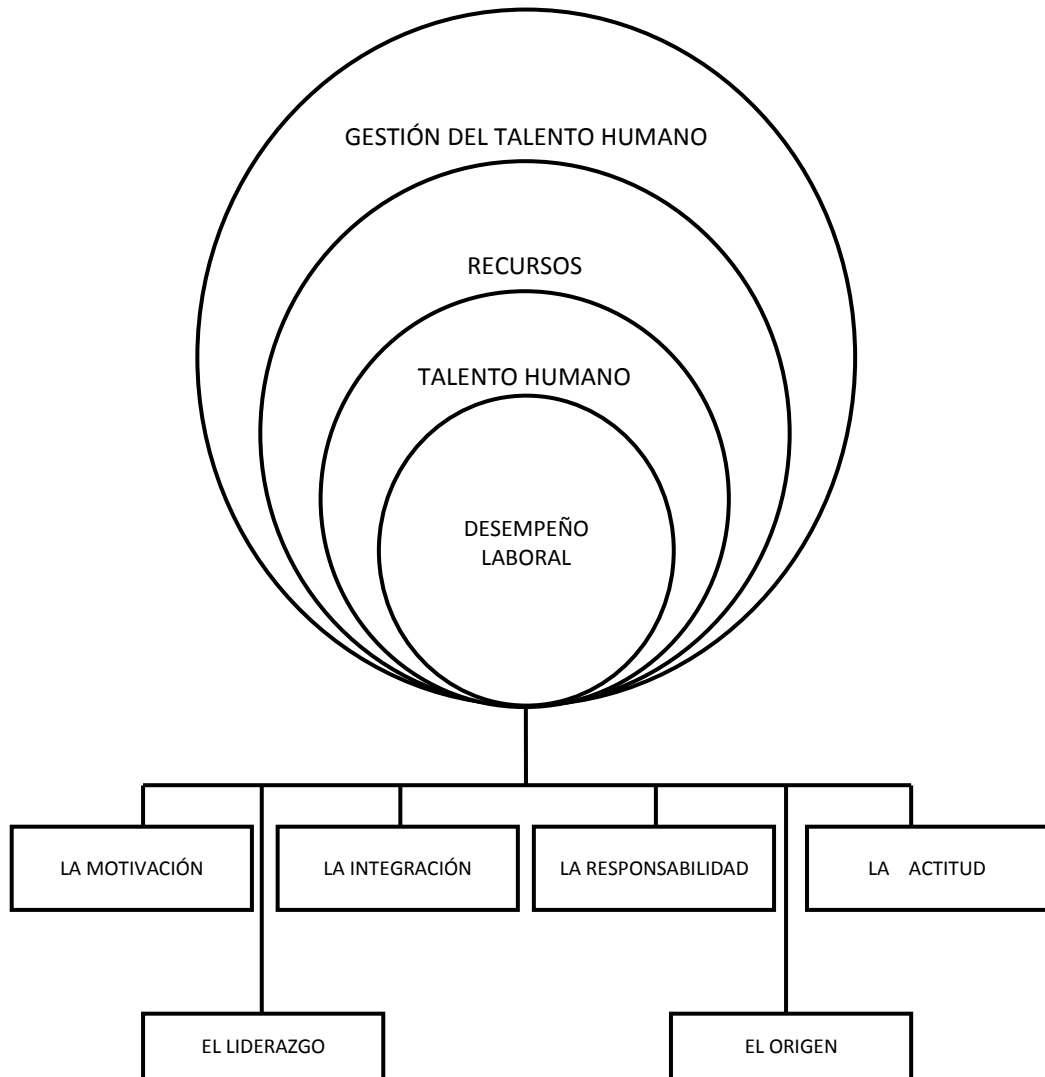


Gráfico No. 2Categorización variable dependiente

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Los objetivos 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 actividad de cada persona. Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas. Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

La definición de estructura organizativa debe contener tres elementos:

Ámbito: La estructura debe recoger la existencia de un modelo de coordinación e interacción entre los miembros de la organización. Debe ser un modelo de asignación de tareas y responsabilidades. Dos son los procesos que definen el dominio: diferenciación e integración.

Diferenciación: cada unidad se constituye en un subsistema con modelos estructurales diferentes a los de otras áreas, los cuales dependen del tipo de actividad que desarrollen.

Integración: es decir la colaboración entre las distintas áreas funcionales y la diversidad de las estructuras formales de dichas áreas para unificar y alcanzar los objetivos.

Estabilidad: La estructura debe ser estable al objeto de que se puedan establecer zonas que permitan cierta regularidad de funcionamiento. La estructura representará un estado de equilibrio entre las distintas estrategias de comportamiento de los individuos y

grupos participantes en la organización, lo que supone establecer reglas de juego que aseguren la supervivencia de la entidad.

Carácter formal e informal de la estructura:

La estructura formal es aquella que recoge las relaciones entre los miembros de la organización y que la dirección establece de forma consciente. La estructura informales aquella que recoge las relaciones no previstas por la dirección y que surgen de forma espontánea entre los miembros de la organización.

Una vez aclarado esto se podría definir la estructura organizativa como aquel conjunto de relaciones que se aplican, con la supervisión de la dirección, para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación, con la intención de lograr los objetivos, vinculando de manera estable los comportamientos de los individuos y grupos de la organización. CUERVO, A. (1994, pág. 128)

Otras definiciones de Estructura Organizacional

Estructura organizacionales la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizacional proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Robbins / Coulter (2005, pág. 234).

La estructura organizacional, en general, es una descripción del trabajo de una organización a través de pequeñas unidades que se coordinan entre sí para que se cumplan las tareas exigidas por la estrategia de una organización.

La estrategia dicta la forma como se pretenden cumplir los objetivos para dirigir el rumbo de una empresa. La estructura debe responder a esos retos organizando los

grupos que, en su conjunto, puedan realizar con eficacia las tareas necesarias para el logro de las metas. Eduardo Soto (2005. Pág. 210)

Strategor: (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Esta definición sencilla requiere de ampliación. Una consecuencia de la definición es la división de trabajo; a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones. Otra consecuencia es que las organizaciones tienen rangos o una jerarquía; las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y reglamentos que especifican, en diferentes grados, cómo deben comportarse los que ocupan estas posiciones. En un tono similar, se ve la estructura como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”. Ranson, Hinings y Greenwood (1980. Pág. 3).

Estos enfoques enfatizan que la estructura de una organización no queda fija para siempre jamás. Más bien, configura lo que sucede en una organización, y a su vez es configurada por lo que sucede en la organización. Este punto enfatiza el hecho de que las organizaciones son conservadoras por naturaleza. Su estructura “constituye” las interacciones que tienen lugar dentro de ellas. La estructura no se rinde a una conformidad total, pero también evita un comportamiento aleatorio.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Toda empresa cuenta, en forma explícita o implícita, con un cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Es una realidad que toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

Las estructuras organizativas se sustentan en dos procesos:

- a) **Delegación:** es el proceso por el cual un miembro de una organización transfiere o pasa una o más funciones a otro miembro.
- b) **Departamentalización:** es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos, especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones, etc.

Organización

A menudo se afirma que las personas capaces pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional. Hay quienes aseguran incluso que es deseable que en una organización prive cierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo, en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a

cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Esto se aplica por igual a las empresas privadas u onanismos gubernamentales que a un equipo de futbol o una orquesta sinfónica. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: 1) objetivos verificables, que son parte importante de la planeación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y 3) un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas. Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la organización consiste en 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizara cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

"Organización" es un término de usos muy variados. Para algunas personas, incluye todas las acciones de todos los participantes. Otras lo identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otras más lo usan para referirse a una empresa, como la

United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa. Sin embargo, para la mayoría de los administradores en ejercicio el término **organización** implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. En este trabajo investigativo el término generalmente se emplea en referencia a una estructura formalizada de funciones aunque en ocasiones se le usa también para denotar una empresa.

¿Qué significa "estructura intencional de funciones"? En primer lugar y como se desprende de la definición acerca de la naturaleza y contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones. En segundo, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos. Sin duda, los administradores saben que al establecer esta estructura intencional cumplen la función de organizar. Harold Koontz. (2005. Pág. 246).

Organización formal

Organización formal se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como "formal" no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una

situación grupal! los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales. Harold Koontz. (2005. Pág. 247).

Organización informal

Chester Barnard, autor del libro clásico de administración *The functions of (he Executive*, describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Así, las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que juegan ajedrez a la hora de la comida pueden contribuir al cumplimiento de metas organizacionales. Frente a un problema organizacional, es más fácil que se pida ayuda a alguien a quien se conoce personalmente (aun si esta persona pertenece a otro departamento) que a alguien de quien lo único que sabe es que ocupa determinado sitio en un organigrama. Más recientemente, Keith Davis, de Arizona State University, describe a la **organización** informal como "una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas". De este modo, son organizaciones Informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar boliche todos los viernes por la noche y los "asiduos" al café matutino.

División organizacional

Uno de los aspectos de la organización *es* el establecimiento de departamentos. Con el término departamento se designa aun área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se aplica laxamente, en otras, especialmente en las de mayor tamaño, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así,

bien puede ocurrir que un vicepresidente encabece una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección. Harold Koontz. (2005. Pág. 248).

Niveles Organizacionales y tramos de administración

Si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía en cada situación. Un tramo de administración amplio se asocia con cada situación. Un tramo de administración amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles.

Organización con tramos estrechos.

Ventajas

- Estrecha supervisión.
- Estricto control.
- Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Desventajas

- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos
- Altos costos a causa de numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más alto y el más bajo.

Organización con tramos amplios

Ventajas

- Los superiores se ven obligados a delegar.
- Se deben establecer políticas claras.
- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

Desventajas

- Tendencia de los superiores cargados de trabajo a convertirse en cuellos de botellas en las decisiones.
- Riesgo de pérdida de control para el superior.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

Problemas con los niveles organizacionales

Impera la tendencia a concebir la organización y departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad y suficiencia de departamentos y niveles departamentales. Pero la división de las actividades en departamentos y en una organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son del todo deseables por sí solas.

En primer lugar, los niveles son *costosos*. A medida que se incrementan, se precisa de cada vez más esfuerzos y recursos para su administración, ya que implican administradores adicionales, personal que asista a éstos y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal. Los contadores llaman a estos costos "gastos de operación", "cargas" o "generales y administrativos", en contraste con los llamados costos directos. La producción real es la que se obtiene de los obreros, ingenieros o personal de ventas, quienes representan o podrían lógicamente representar la "fuerza de trabajo directa". Los niveles por encima

de la "línea de fuego" son ocupados predominantemente por administradores, cuyo costo sería deseable eliminar en la medida de lo posible.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles enfrenta mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas a todo lo largo de la estructura organizacional que una compañía cuyo director general se comunica directamente con los empleados. En su descenso por la línea de comunicación, la información se ve expuesta a omisiones y falsas interpretaciones. Los niveles también complican la comunicación de la "línea de fuego" a los superiores al mando, tan importante como la comunicación en sentido descendente. Con sobrada razón se dice que los niveles organizacionales son "filtros" de información.

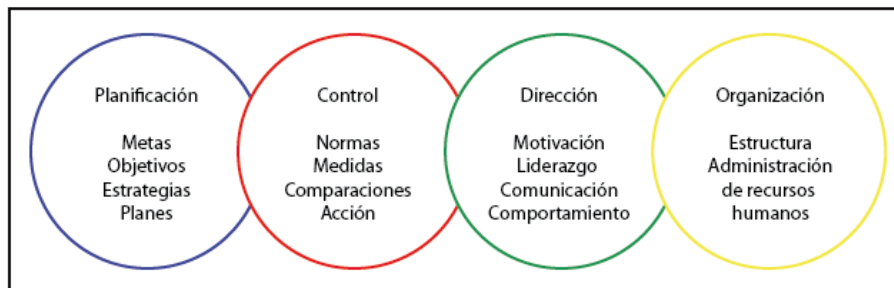
Finalmente, el exceso de departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan probablemente completo y definido en el nivel superior pierde coordinación y claridad cuando se le subdivide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se añaden niveles y administradores; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante. Harold Koontz. (2005. Pág. 250).

Proceso Administrativo

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 las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Gráfico No. 3 Proceso Administrativo



La planificación

Requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?). Minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Planes estratégicos y operativos

Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan Posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos.

Se han identificado tres diferencias entre los planes estratégicos y los operativos.

Marco Temporal: Corto Plazo (menos de 1 año) y Largo Plazo (Más allá de 5 años)

Especificidad: Específicos (claramente definidos), Direccional (flexibles, establecen guías generales).

Frecuencia de uso: Uso único (son generados para una situación Única), Permanente (planes continuos para actividades repetidas)

Objetivos

Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

Estableciendo objetivos

Convertir la visión en específicos blancos de acción, Crear normas para rastrear el desempeño, Presiona a ser innovadores y enfocados, Ayuda a prevenir costos y complacencias si los blancos necesitan alargarse.

Organización

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus

metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización se refiere a estructurar "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades", se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

Dirección

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás 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.

Organización

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos. Es un sistema social integrado por individuos que interactúan coordinadamente dentro de una misma estructura, en un contexto determinado, realizando tareas y utilizando recursos para lograr objetivos. La organización constituye un sistema socio – técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda

relaciones de intercambio y de mutua determinación. Toda organización está constituida por un conjunto de individuos, pero no todo conjunto de individuos constituye una organización. Un requisito indispensable para que un grupo de personas conforme una organización es que las mismas persigan algún objetivo común, al cual tenderá toda la organización. De esta manera entonces, se establece que no todo grupo humano constituye una organización por el solo hecho de que sus miembros interactúen de diversas formas. Un grupo de personas pueden incluso compartir un interés común pero no por ello conformará una organización. Si bien la relación, objetivo – organización puede parecer un tanto obvia, en la práctica ello no resulta de esta manera. No obstante, es necesario establecer claramente que para que exista la organización, los miembros que la conforman deben tener al menos un objetivo común que se constituya en un objetivo de la organización en su conjunto.

Por otro lado, un aspecto que en la práctica genera algunos inconvenientes, es el modo en que los objetivos se establecen y se da a conocer a todos los miembros de la organización. No basta con que la organización e incluso sus miembros exclamen tener objetivos conocidos por todos, sino que los objetivos deben figurar en forma escrita y al alcance de todas las personas que forman parte de la misma. Asimismo, toda persona que ingresa a trabajar a una organización, antes de comenzar a desempeñar sus tareas debe ser puesta en conocimiento de los objetivos de la misma. Así, un individuo debe acordar con los objetivos de la organización en la cual desempeñara una tarea del tipo que sea, ya que si así no fuera, ellos serían contraproducentes tanto para la persona como para la misma organización. La definición y transcripción de los objetivos de la organización no es tarea sencilla, pero resulta ineludible. Al respecto es necesario tener en cuenta que ningún objetivo o concepto relacionado debe considerarse “obvio” para los miembros de la organización. Sin embargo, probablemente cada individuo mencionará objetivos distintos; y aun cuando los objetivos mencionados por distintas personas resultaran “similares” en su apariencia, sería necesario ahondar acerca del significado que cada individuo otorga para un mismo término. (Internet)

Organización empresarial: Sabemos que las principales tareas de la administración empresarial son la planificación y la organización. Una vez realizada la primera tarea de planificación, comenzamos con la organización. La organización es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas. El objetivo de la organización empresariales maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de una empresa. (Internet)

Administración: Es un término que tiene varias acepciones distintas, su principal significado es como una actividad o un proceso. De manera más específica, definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

1. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operadores. como planear, decidir y evaluar.
2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas. Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno *organizacional*: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes. Michael A. Hitt, Ma Isabel Pérez de Lara Choy (2006. Pág. 8)

Administración

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Funciones de la administración

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así pues al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cinco funciones.

Este marco de referencia se ha usado y probado durante muchos años. Aunque existen diferentes maneras de organizar los conocimientos administrativos, la mayoría de los autores de libros de textos de la actualidad han adoptado este marco, o uno similar tras, incluso, haber experimentado en ocasiones con otros sistemas de estructuración de los conocimientos. Harold Koontz (2006 Págs.6-7).

Aunque en este libro se hace énfasis en las tareas de los administradores referentes al diseño de un ambiente interno que permita el alto desempeño de las organizaciones, no se debe ignorar que los administradores se ven obligados a operar también en el ambiente externo de las empresas. Es evidente que los administradores no pueden desempeñar correctamente sus tareas sí o no comprenden y se muestran sensibles a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos) que afectan a sus áreas de operación. Además, en la actualidad muchas organizaciones operan en diferentes países. A esto se debe que en este libro se adopte una perspectiva global de la administración.

División de Trabajo

Para Taylor el objetivo del incremento de la productividad es común a trabajadores y a directivos/propietarios. Partiendo de esta idea, piensa que en toda empresa existe un potencial de trabajo no utilizado debido a un comportamiento negativo del trabajador, por un lado, y al desconocimiento por parte de la dirección de los métodos productivos más adecuados, por otro. Por tanto, piensa Taylor, si se consigue un mejor aprovechamiento de dicho potencial a través de la aplicación de métodos y técnicas más racionales, se obtendrá un incremento de la productividad que redundará tanto en beneficio de los directivos como de los trabajadores.

En su empeño por mejorar el aprovechamiento del trabajo, parle de la idea de que éste se puede mejorar mediante el análisis científico del mismo, utilizando para ello datos empíricos obtenidos directamente en el taller, "entre los diversos métodos y herramientas usados en cada tarea existen siempre un método y una herramienta más rápidos y mejores que los demás. Y este mejor método y esa mejor herramienta sólo pueden ser descubiertos o perfeccionados a través de un estudio y análisis científicos de todos los métodos y herramientas en uso Juntamente con un estudio exacto de los detalles, de los movimientos y del tiempo". Taylor(1984: 142).

La búsqueda de este mejor método se basa en la descomposición y racionalización de las tareas para, así, conseguir un mayor rendimiento, una menor fatiga y mayor remuneración para el trabajador (y un ahorro de costes para la empresa). Todo ello se consigue mejorando los métodos sin necesidad de aumentar el esfuerzo del trabajador.

En esencia, las propuestas de Taylor se basan en una extremada división del trabajo y la consiguiente especialización. con arreglo al esquema siguiente:

1. División del trabajo de cada operario en tareas más simples.
2. Asignación a cada operario de una de estas tareas.
3. El operario se limitará a repetir constantemente la tarea asignada.

Con ello se consigue que el operario realice su tarea con mayor destreza, con lo que la producción aumenta y los costes se reducen, lo que lleva consigo un aumento tanto de la retribución del trabajador como del beneficio de la empresa.

Taylor basa la aplicación de lo que él denomina la Organización Científica del Trabajo en los principios siguientes:

- Desarrollar para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos. Para ello procede a la realización de un estudio de métodos y tiempos, consecuencia del cual es la secuenciación adecuada de movimientos y la eliminación de los innecesarios.
- Seleccionar científicamente y luego instruir, enseñar y formar al obrero, en contraposición con el pasado, donde éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo, según sus posibilidades. Se pretende seleccionar al trabajador más adecuado para cada puesto de trabajo y después instruirlo para llevarlo a cabo según el método establecido.
- Cooperación entre dirección y obreros para incorporar los cambios necesarios en los métodos. Aunque necesiten un determinado periodo de tiempo para adaptarse, todos

han de ser conscientes de que el trabajo se ha de realizar de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

- Distribuir equitativamente el trabajo entre la administración y los obreros. La dirección dirige y los trabajadores trabajan. La idea de partida es que el trabajador, en la mayoría de las ocasiones, no está preparado para dirigir y, además, en que no se puede dirigir y ejecutar de forma simultánea. Señala también la necesidad de que dirección y trabajadores actúen como un equipo, pues en caso contrario será imposible alcanzar los objetivos perseguidos, aunque cada cual conozca a la perfección su cometido.

Departamentalización por números simples

La departamentalización por números simples fue un importante método de organización en tribus, clanes y ejércitos. Aunque ahora ha caído en desuso, es probable que siga teniendo ciertas aplicaciones en la sociedad moderna.

El método de departamentalización por números simples consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollarán esas personas, el lugar donde trabajarán o los materiales que emplearán, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas.

Aunque, tras un rápido examen, a un investigador podría impresionarle la departamentalización numérica de personas con base en los recursos humanos, la utilidad de este recurso organizacional ha disminuido conforme un nuevo siglo sucede al anterior. Para comenzar, el avance de la tecnología demanda diferentes y más especializadas habilidades. En Estados Unidos, el último bastión del trabajo colectivo ha sido la agricultura, en la que incluso se le restringe crecientemente a la cosecha de cada vez menos cultivos en razón del desarrollo y especialización de las operaciones agrícolas.

El segundo motivo del declive de la departamentalización por medios estrictamente numéricos es que a menudo los grupos compuestos por personal especializado son más eficientes que los meramente basados en números. La reorganización de los cuerpos de defensa de Estados Unidos en torno a este criterio viene al caso aquí. Personas calificadas en el uso de diferentes tipos de armas han sido combinadas en una sola unidad. Por ejemplo, la adscripción de artillería y apoyo táctico aéreo a la tradicional división de infantería ha convertido a ésta en una unidad de combate mucho más potente que si cada especialidad se organizara por separado.

El tercero y más persistente motivo de la declinación de la departamentalización por números es que sólo resulta útil en el nivel más bajo de la estructura organizacional. Tan pronto como cualquier factor distinto a la pura fuerza humana cobra importancia, la departamentalización por números «simples es incapaz de producir buenos resultados.

Departamentalización por números simples

Una de las modalidades más antiguas de departamentalización, empleada por lo general en los niveles inferiores de la organización, es la agrupación de actividades con base en el tiempo. La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Ejemplos de este tipo de departamentalización pueden hallarse en los hospitales, donde es esencial la atención a los pacientes durante todo el día. De igual manera, los cuerpos de bomberos deben estar preparados para responder a emergencias en cualquier momento. No obstante, también existen razones tecnológicas para la instauración de turnos. Un horno para la producción de acero, por ejemplo, no puede encenderse y apagarse a voluntad; el proceso de producción del acero es continuo y requiere por lo tanto de la operación de tres turnos de trabajo.

Ventajas

Estos ejemplos revelan algunas de las ventajas de la departamentalización por tiempo.

Primero, es posible prestar servicio más allá de la jornada habitual de 8 horas y en muchos casos durante las 24 horas del día. Segundo, es factible poner en marcha procesos que no pueden interrumpirse, puesto que requieren de un ciclo continuo. Tercero, cuando trabajadores de turnos diferentes hacen uso de las mismas máquinas, los costosos bienes de capital pueden utilizarse más de 8 horas diarias. Cuarto, a algunas personas (como a los estudiantes que asisten a clases durante el día) les resulta conveniente trabajar de noche.

Desventajas

La departamentalización por tiempo también tiene desventajas. Primero, cabe la posibilidad de que durante el turno nocturno no se ejerza la debida supervisión. Segundo, este modelo resiente los efectos del factor fatiga; casi no hay persona para la cual pasar del turno diurno al nocturno o viceversa no le represente grandes complicaciones. Tercero, la existencia de varios turnos puede causar problemas de coordinación y comunicación. En un hospital, por ejemplo, las enfermeras de diferentes turnos que atienden al mismo paciente pueden desconocer los problemas particulares de éste. En una fábrica, tal vez los trabajadores del turno nocturno no dejen limpias las máquinas para que puedan ser usadas por el personal del turno diurno. Cuarto, el pago de horas extras puede elevar los costos del producto o servicio.

Departamentalización por función empresarial

La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción (creación o agregación de utilidad a un bien o servicio), venta (el hallazgo de clientes, pacientes, estudiantes o miembros de cualquier otro grupo genérico dispuestos a aceptar el bien o servicio a cierto precio o costo) y financiamiento (obtención, cobro, resguardo y gasto de los fondos de la

empresa). Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.

No en todos los organigramas aparecen estas mismas denominaciones funcionales. En primer lugar, la terminología al respecto no es de aceptación generalizada: en las empresas manufactureras se emplean términos como "producción", "ventas" y "finanzas"; las compañías distribuidoras desarrollan actividades como "compras", "ventas" y "finanzas", y las compañías administradoras de ferrocarriles se ocupan de "operaciones", "tráfico" y "finanzas".

La segunda razón de que la terminología varíe es que, con frecuencia, las actividades básicas difieren en importancia: en los hospitales no existen departamentos de ventas, mientras que las iglesias no cuentan con departamentos de producción. Esto no significa que tales actividades estén del todo ausentes en cada caso, sino que no son tantas especializadas o que su importancia es tan reducida que se les combina con otras actividades.

El tercer motivo de la ausencia de departamentos de ventas, producción o finanzas en muchos organigramas es la posibilidad de seleccionar deliberadamente en cada caso otros métodos de departamentalización. Los responsables de una empresa pueden optar por organizarla con base en producción, clientes, territorio o canal de comercialización (el medio por el cual los bienes y servicios llegan hasta el usuario).

La departamentalización funcional es la base de uso más común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas de las empresas son tan evidentes y tan ampliamente conocidas que constituyen la base no sólo de la organización departamental, sino también, y en mayor medida, de la departamentalización de los niveles superiores.

La coordinación de actividades se logra mediante reglas y procedimientos, varios de los aspectos de la planeación (metas y presupuestos, por ejemplo), la jerarquía organizacional, contactos personales y, en ocasiones, departamentos de enlace. Estos últimos pueden servir de puente entre los departamentos de ingeniería y manufactura, por ejemplo, para la resolución de problemas o cambios de diseño.

Ventajas

- Es reflejo lógico e las funciones
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional
- Se simplifica la capacitación
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima

Desventajas

- Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía
- El punto de vista del personal clave se sobre especializa
- Se reduce la coordinación entre las funciones
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima
- Lenta adaptación a nuevas condiciones
- Se limita el desarrollo de gerentes generales

Departmentalización territorial o geográfica

La departmentalización basada en factores territorial es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen, a por ejemplo un administrador.

Ventajas

- So delega responsabilidad a niveles inferiores
- Se hace énfasis en mercados y problema locales
- Se mejora la coordinación en una región
- Se aprovechan las economías de las operaciones locales
- Mejor comunicación directa con los intereses locales
- Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales

Desventajas

- Se requiere de más personas con capacidad de gerente general
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y pueda requerirse de servicios como personal y compras en el nivel regional
- Se complica el problema del control por parte de la alta dirección

Amplitud del uso

La departamentalización territorial es especialmente apropiada para compañías de gran escala u otras empresas con actividades física o geográficamente dispersas. Sin embargo, bien podría ocurrir que, aunque con actividades centradas en un mismo punto, en una planta el personal del departamento de seguridad reciba asignaciones de acuerdo con el criterio territorial, y que por lo tanto se disponga de dos vigilantes tanto en el acceso sur como en el oeste, por ejemplo. Los responsables de sección de las tiendas departamentales son asignados de esta forma, común también en la distribución de labores entre miembros del personal de limpieza, de lavado de ventanas, etc. Las empresas privadas recurren a este método cuando en zonas geográficas diferentes se realizan operaciones similares, como en el caso del ensamble de automóviles, comercio de mayoreo y al detalle y refinación de petróleo. Asimismo, muchos organismos gubernamentales estadounidenses (como el Internal Revenue Service, dependencia encargada de la recaudación de impuestos; la Junta de Gobierno de la Reserva Federal,

el banco central de Estados Unidos; los tribunales federales, y el servicio postal, entre otros) adoptan esta base de organización para la simultánea prestación de servicios iguales en todo el país. La departamentalización territorial se aplica por lo general a ventas y producción, no a finanzas, función que suele centralizarse en las oficinas generales de las compañías.

Departamentalización por el tipo de clientes

La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa en favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. El departamento de ventas industriales de una compañía distribuidora que también realiza ventas a comerciantes en pequeño ilustraría este caso. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos, en tanto que en las instituciones educativas es costumbre que se impartan cursos regulares y opcionales destinados a diferentes grupos de estudiantes.

Ventajas

- Se alienta a la concentración en las necesidades de los clientes
- Se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor comprensivo
- Se desarrolla la pericia en el área de clientes

Desventajas

- Puede dificultarse la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes
- Se requiere de administradores y equipo de soporte expertos en problemas de los clientes

- No siempre es posible definir claramente grupos de clientes

Departamentalización por procesos o equipos

La departamentalización por procesos o equipo se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.

En las empresas manufactureras es común que las actividades se agrupen en torno a un proceso o tipo de equipo. Este género de departamentalización puede constatarse en la agrupación de los pasos de un proceso de pintura o galvanoplastia o en la congregación de troqueladoras o tornos automáticos en cierta área de una planta. Este tipo de departamentalización supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular.

Un ejemplo común de departamentalización por equipo es el de los departamentos de procesamiento electrónico de datos. Puesto que, dada su creciente capacidad, las instalaciones necesarias para el procesamiento de datos son cada vez más costosas y complejas, se ha impuesto la tendencia a organizar esta labor mediante su adjudicación a un departamento específico, existente ya en casi todas las grandes empresas e incluso en las medianas. En algunos casos, la conexión de estaciones de cómputo a la computadora central de las compañías (o a computadoras externas, ya sea bajo la modalidad de tiempo compartido o de arrendamiento) y la amplia difusión de minicomputadoras y computadoras.

Ventajas

- Se obtiene ventaja económica
- Se usa tecnología especializada
- Se utilizan habilidades especiales

- Se simplifica la capacitación

Desventajas

- Se dificulta la coordinación de departamentos
- La responsabilidad de las utilidades recae en la cima
- Modelo inconveniente para el desarrollo de gerentes generales

Departamentalización por productos

La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esto puede entenderse como un proceso evolutivo. Habitualmente, las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban anteriormente organizadas por función empresarial. No obstante, su crecimiento impone problemas de dimensiones a gerentes de producción y de ventas y servicio, así como a ejecutivos de ingeniería. La labor administrativa se complica y el tramo de administración limita las posibilidades de los gerentes de incrementar el número de administradores subordinados inmediatos. Llegado este punto, se hace necesaria la reorganización sobre la base de la división de los productos. Esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto o línea de productos, lo mismo que responsabilizarlo en alto grado de las utilidades respectivas.

Ventajas

- Se concentran atención y esfuerzos en líneas de productos
- Se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios
- Se mejora la coordinación de actividades funcionales

- La responsabilidad d utilidades recae en el nivel divisional
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales

Desventajas

- Se requiere de más personas con habilidades de gerente general
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos
- Se acentúa el problema del control por parte de la alta dirección

Organización Matricial

La organización matricial o de rejilla, también conocida como administración de proyectos o productos, es uno más de los tipos de departamentalización. Sin embargo, la administración de proyectos no necesariamente implica por sí misma una rejilla o matriz. La esencia de la organización matricial es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos.

Este tipo de organización es frecuente en la construcción (de puentes, por ejemplo), la industria aeroespacial (para, por ejemplo, el diseño y lanzamiento de un satélite meteorológico), la comercialización (en tina campaña publicitaria de un nuevo producto importante, por ejemplo), la instalación de un sistema de procesamiento electrónico de datos o en empresas de consultoría de administración para la colaboración de varios expertos en un proyecto. Harold Koontz (2006. Págs. 270-278)

Organigramas

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

A continuación mencionamos otras definiciones:

Para Terry:

Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Melinkoff:

Señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación.

Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre".

Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal)

Las líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización.

Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.

Benjamín Franklin:

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Guillermo Gómez Ceja:

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Kast, Freemont y James E. Rosenzweig:

Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

Koontz, Harold:

Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Munch Galindo y García Martínez:

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Munch Galindo y García Martínez:

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Finalidad del Organigrama

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.

- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - Los cargos existentes en la compañía.
 - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones:

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos (Internet)

Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de los departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación. (Internet)

Concepto de Jerarquía

En general, el concepto de jerarquía designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima (con excepción, claro está, del primero que no está subordinado a ninguno de los demás).

El concepto de jerarquía también es ampliamente aplicado a la gestión de las organizaciones para designar la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores no gestores, pasando, sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizacional. Con que, a través de la jerarquía se establecen las relaciones de autoridad formal entre los superiores y sus subordinados, además de definirse la estructura organizacional de cualquier organismo. (Internet)

Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610)

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas

El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores..

Tipos De Control

Terry (1999) en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Permite a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada empresa puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando

Gestión del Talento Humano

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

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. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Recursos

Definición de recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de

administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes departamentales, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.
- En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:
 - El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
 - El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
 - Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
 - El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
 - La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.
- Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:
 - La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
 - El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
 - Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
 - El control está muy concentrado en la alta dirección.
- En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:
 - La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
 - La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos. (Internet).

Talento Humano

Su función está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados,

el manejo de las relaciones con sindicatos. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. (Internet)

Administración del desempeño

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

La administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Actualmente se habla de la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que

evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Conceptualización

Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración no enfocarse en una área específica.

Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como su forma de trabajar en cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirá monitorear a los empleados.

Desempeño laboral

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura bien definida y a través del esfuerzo humano coordinado.

Desarrollo

Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

Implementación

En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un sistema de soporte integrado del desempeño, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar un propósito.

Retroalimentación

La retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo con miras de mejorar el desempeño integral de la empresa.

Evaluación

En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores del desarrollo del trabajo para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

Un factor muy importante para evaluar la forma en que trabajan los empleados de una compañía, es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

Beneficios del Sistema de Administración del desempeño son:

Feedback o retroalimentación

Luego de ser incorporada a la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.

Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.

Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en qué enfocarse para mejorar.

Metas

Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación, sino buscar la forma para hacer que el empleado realice mejor su trabajo.

Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tiene sobre él.

Es efectivo establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

Concientizar al trabajador sobre la importancia de establecer y cumplir metas, ya que a través de esto el mismo se verá beneficiado.

Comunicación

Fomenta comunicación entre empleados y directivos, toda vez que se procura tener más informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y por otra parte se busca estar más pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas.

Documentación:

Un buen sistema de administración del desempeño provee solidez, clara del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, permite a recursos humanos establecer y mejorar sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.

Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para recursos humanos y el jefe del empleado. Karla A. Ruiz (2008. Pág. 510)

Cuando la empresa planea estratégicamente sus recursos humanos busca considerar todas las actividades y acciones que sean necesarias para que la empresa en su conjunto logre los objetivos propuestos y una de esas actividades es hacer planes estratégicos sobre cómo lograr que el empleado trabaje eficientemente, esto es como administrar eficientemente el desempeño de los trabajadores.

Medición del desempeño

El término medición del desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Para poder medir el desempeño, se necesita que sea evaluado a través de indicadores del desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cuál efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados, y por lo tanto, el cumplimiento de la misión organizacional. Por lo tanto deben de estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que ayude o haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa desde el más alto nivel hasta el desempeño de cada empleado.

Buscar cómo hacer funcionar mejora los empleados a través de una planeación estratégica de recursos humanos no es suficiente, se necesita que el trabajo de los

empleados las acciones realizadas sean evaluadas, siendo esto algo que es considerado desde el momento en que se están haciendo los planes del funcionamiento de los recursos humanos en toda organización.

La motivación

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas.

Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar. DOLAN, S. (2007, 9:50).

2.4. HIPÓTESIS

Formulación del Problema

¿De qué manera incide la estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010?

Hipótesis

La estructura organizacional mejora el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.

2.5. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable Independiente (X) Estructura organizacional (causa)

Variable Dependiente (Y) Desempeño laboral (efecto)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1.ENFOQUE

El proyecto de investigación estará basado en el paradigma crítico- propositivo, de conformidad con la fundamentación filosófica, y para su realización se utilizará el enfoque cualitativo, por las siguientes razones:

Ya que permitirá guiar la comprensión del problema, logrando con ello evidenciar de forma más precisa los procedimientos organizacionales que se aplicarán para obtener resultados confiables y eficientes.

Mediante una observación naturalista, se podrá diagnosticar los fenómenos ocurridos en la empresa TECNIMAQ, para luego proceder al análisis, verificación y justificación de las causas que se han generado. Con ello se podrá descubrir si la hipótesis que ha sido expuesta con anterioridad es aceptada mediante un análisis profundo en la estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

Mediante una actitud dinámica y perseverante en el transcurso de la ejecución de la investigación, se lograra evidenciar tentativas de solución, las mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa TECNIMAQ.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Bibliográfica-Documental:Para realizar el proyecto de investigación se utilizará la modalidad biográfica documental ya que para su ejecución se centrará en información ya existente basada en libros, revistas, tesis, etc. con la finalidad que la información este centrada en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

Investigación de campo:También utilizamos la investigación de campo, porque se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso son los clientes, personal administrativo y operativo de la empresa TECNIMAQ, a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios se podrá recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la empresa y conocer el problema objeto de estudio.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se utilizara el siguiente tipo de investigación.

Investigación Descriptiva:El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar el proyecto de investigación se utilizara la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentara en información ya existente basada en libros, tesis, revista, lectura, biblioteca, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

Investigación Explicativa:El objetivo es explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas, es el fin último de la investigación. Se pretende llegar a generaciones extensibles más allá de los sujetos analizados; utilizan básicamente metodología cuantitativa, a esta investigación se la conoce como investigación ex post-facto, estudios, comparativos casuales, diferentes, selectivos u explicativos o casuales.

Investigación Correlacional:Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere a manual de funciones y la variable dependiente que es desempeño laboral, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La empresa Tecnimaq cuenta en la actualidad con una población de 60 personas distribuidas de la siguiente forma:

POBLACIÓN	CANTIDAD
Cientes Internos	10
Cientes Externos	50
TOTAL	60

Tabla 1 Población y muestra
Fuente: Empresa TECNIMAQ
Elaborado por: Elina Belduma

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Estructura Organizacional

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Estructura Organizacional</p> <p>Estructura organizacional es la distribución formal de funciones de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizacional proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización descentralización, y formalización.</p>	<p>Estructura</p> <p>Distribución</p> <p>Diseño</p> <p>Especialización</p> <p>Departamentalización</p> <p>Control</p>	<p>Organización</p> <p>Ubicación</p> <p>Creación</p> <p>Desempeño</p> <p>División de trabajo</p> <p>Verificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo percibe Ud. la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ? ▪ ¿Las condiciones físicas, de trabajo como ventilación, luz, entorno, seguridad entre otras, que ofrece la empresa Tecnimaq son las adecuadas? ▪ ¿Considera Ud. que el conocimiento de funciones de los colaboradores de la empresa aportaran a la satisfacción de las necesidades del cliente? ▪ ¿Piensa Ud. las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas de una manera adecuada? ▪ ¿Cree Ud. que la gerencia se preocupa de mejorar el desempeño laboral de la empresa? 	<p>Encuesta cuestionario</p>

Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente
Elaborado por: Elina Belduma

Variable Dependiente:El desempeño laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Desempeño laboral</p> <p>Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.</p>	<p>Disciplina</p> <p>Satisfacción</p> <p>Esfuerzo</p> <p>Coordinación</p>	<p>Comportamiento</p> <p>Bienestar</p> <p>Voluntad</p> <p>Relación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Que actitud asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades? ▪ ¿Piensa Ud. que la empresa Tecnimaq posee un equipo de trabajo? ▪ ¿Cómo considera Ud. el sentido de pertenencia hacia la empresa? ▪ ¿Ud. se encuentra satisfecho con las habilidades y aptitudes demostradas por parte de los empleados de la empresa Tecnimaq? 	<p>Encuesta cuestionario</p>

Tabla 3 Operacionalización de la variable independiente
Elaborado por: Elina Belduma

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para relacionar el tema de investigación con fundamentos teóricos científicos e interpretar los hechos y fenómenos de un del problema planteado.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de información se la aplicara a todos los colaboradores de la empresa TECNIMAQ.
¿Sobre qué aspectos?	Los datos se basaran en el talento humano, la estructura organizacional, la eficiencia del desempeño, los objetivos primordiales de la empresa, sus funciones, etc.
¿Quién?	Siendo la empresa TECNIMAQ propiedad del investigador será de gran ayuda sus conocimientos profesionales y empíricos.
¿Cuándo?	La recolección de la información se realizara todo el tiempo que sea necesario.
¿Lugar de recolección de la información?	El lugar en el que se empleara la recolección de la información es la empresa TECNIMAQ. Del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua.
¿Cuántas veces?	La recolección de la información se la realizara las veces que sean necesarias.
¿Qué técnica de recolección?	La técnica que se empleara para la recolección de la información será la encuesta y observación.
¿Con qué?	Para ello se elaborará un cuestionario, ficha de observación y una cámara digital.
¿En qué situación?	La recolección de la información se realizara en las oficinas del comercial.

La información a investigarse se encuentra representada de la siguiente manera.

Técnicas de información	Instrumento de recolección de información	Técnicas de recolección de información
Información primaria	Información de campo	Observación encuestas
Información secundaria	Libros Revistas Folletos Internet	Lectura científica

Fuente: CHIAVENATO, 2007 Administración de recursos humanos

Autor: Elina Belduma

Fecha: 12/05/2010

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Al establecer la Operacionalización de variables, se procederá a diseñar la encuesta, misma que será dirigida al personal que labora en la empresa TECNIMAQ, las preguntas que se realizaran son de vital importancia para responder y aclarar ciertas inquietudes relacionadas con el tema de investigación, como el clima organizacional dentro de la empresa, el desempeño laboral, la eficiencia en el cumplimiento de las funciones y objetivos que persigue la empresa, etc. la recopilación de la información se la aplicara en los establecimientos de la empresa la misma que se encuentra ubicada en el cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua. Además se aplicara la técnica de observación mediante una cámara que facilitará la interpretación de los datos. Los datos que se obtengan serán tabulados en una hoja de cálculo de Excel para su mejor codificación y tabulación de los mismos, logrando con ello obtener información precisa para luego representarla en cuadros estadísticos y de forma gráfica para facilitar su interpretación. Por último se procederá al análisis e interpretación de los resultados obtenidos. (Anexo N°4).

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA

Una vez recolectados los datos a través del procedimiento anteriormente descrito, se tabuló los resultados de cada una de las preguntas establecidas en la encuesta.

Clientes Internos

Pregunta No. 1

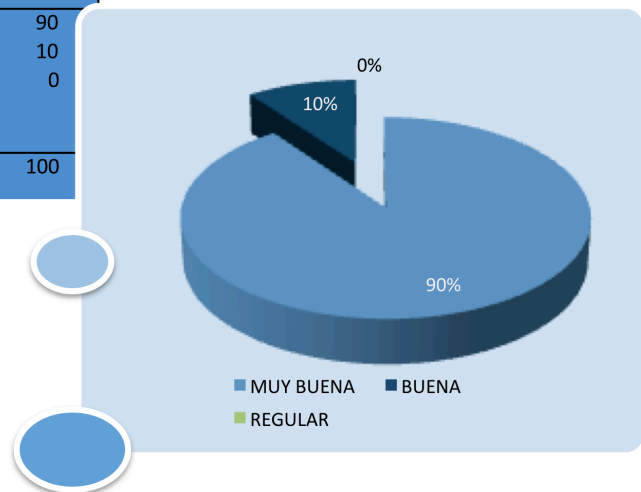
¿Cómo percibe Ud. la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ?

TABLA No. 1. La Estructura Organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY BUENA	9	90
BUENA	1	10
REGULAR	0	0
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 1. La Estructura Organizacional



Tablas y Gráficos No. 1 la estructura organizacional

Interpretación: Al consultar al personal que labora en la empresa cómo percibe Ud. la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ, manifiestan lo siguiente: 9 empleados que corresponden al 90% responden que la estructura organizacional es muy buena, mientras que el 10% de empleados responden que es buena. Estos datos permiten conocer que la estructura organizacional de la empresa debe mejorar para alcanzar los objetivos que busca la empresa.

Pregunta No. 2

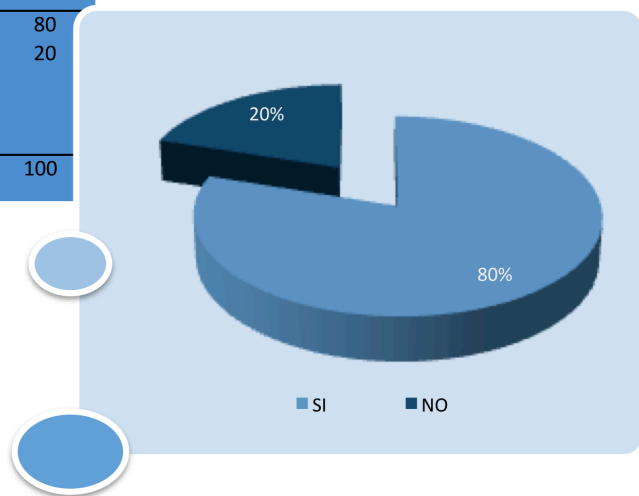
¿Las condiciones físicas de trabajo como ventilación, luz, entorno, seguridad entre otras, que ofrece la empresa TECNIMAQ son las adecuadas?

TABLA No. 2. Condiciones físicas de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	8	80
NO	2	20
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 2. Condiciones físicas de trabajo



Tablas y Gráficos No. 2 condiciones físicas de trabajo

Interpretación: De la encuesta realizada, las condiciones físicas de trabajo cumple a satisfacción de la mayoría de los empleados de la empresa TECNIMAQ; manifiestan lo siguiente: 8 empleados que corresponden al 80 % señalan que sí, mientras que el 20 % manifiestan que no.

Existe satisfacción en la mayoría de empleados de la empresa TECNIMAQ ya que la empresa cuenta con todas las instalaciones adecuadas para poder laborar eficientemente. Los dos empleados recomiendan mejora el alumbrado de la bodega.

Pregunta No. 3

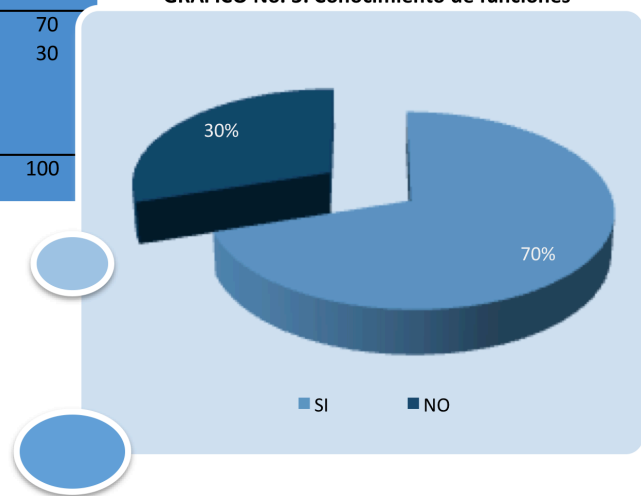
¿Considera Ud. que el conocimiento de funciones de los colaboradores de la empresa aportarán a la satisfacción de las necesidades del cliente?

TABLA No. 3. Conocimiento de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	7	70
NO	3	30
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 3. Conocimiento de funciones



Tablas y Gráficos No.3conocimiento de funciones

Interpretación: De la encuesta realizada al personal de TECNIMAQ en referencia Considera Ud. que el conocimiento de funciones de los colaboradores de la empresa aportarán a la satisfacción de las necesidades del cliente, manifiestan lo siguiente: 7 empleados que corresponden al 70 % señalan que sí, porque consideran que al tener un conocimiento claro de sus funciones podrán atender de mejor manera a los clientes, un 30% manifiestan que no, tal vez desconocen las ventajas que ofrece un manual de funciones.

Pregunta No. 4

¿Las características del puesto se ajustan a la persona que labora en la empresa?

TABLA No. 4. Características del puesto

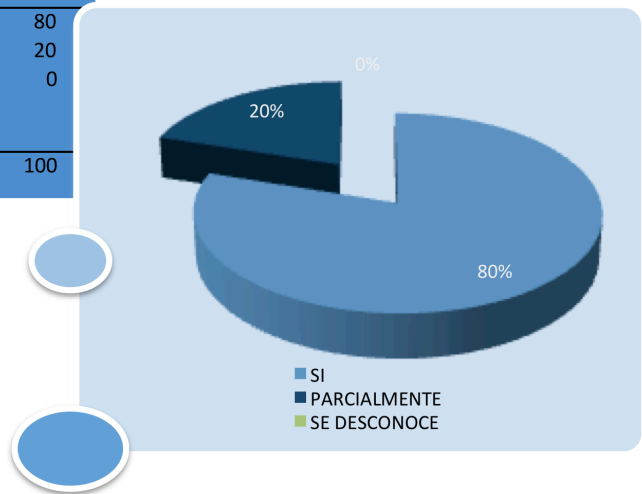
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	8	80
PARCIALMENTE	2	20
SE DESCONOCE	0	0
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ

ELABORADO POR: Elina Belduma

FECHA: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 4. Características del puesto



Tablas y Gráficos No. 4características del puesto

Interpretación: en esta encuesta se observa que el 80% de empleados coinciden que el puesto se ajusta a los empleados en función a su conocimiento para asumir sus responsabilidades. Y el 20% manifiesta que no. Se consideran que la empresa cuenta con empleados con conocimientos claros de sus actividades.

Pregunta No. 5

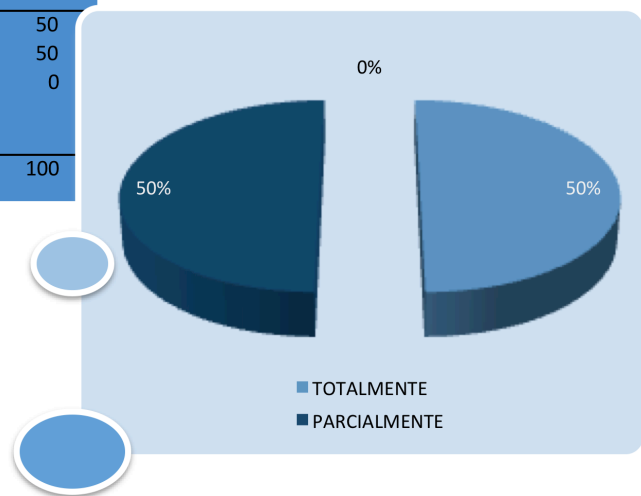
¿Piensa Ud. las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas de una manera adecuada?

TABLA No. 5. Tareas y responsabilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
TOTALMENTE	5	50
PARCIALMENTE	5	50
SE DESCONOCE	0	0
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 5. Tareas y responsabilidades



Tablas y Gráficos No. 5 Tareas y responsabilidades

Interpretación: De la encuesta realizada a los empleados de la empresa TECNIMAQ referente a si las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas de una manera adecuada, respondieron lo siguiente: 5 empleados que corresponden al 50 % señalan que sí, mientras que el otro 50% señala que no, la razón puede ser la falta de un manual de funciones para un buen desempeño laboral.

Pregunta No. 6

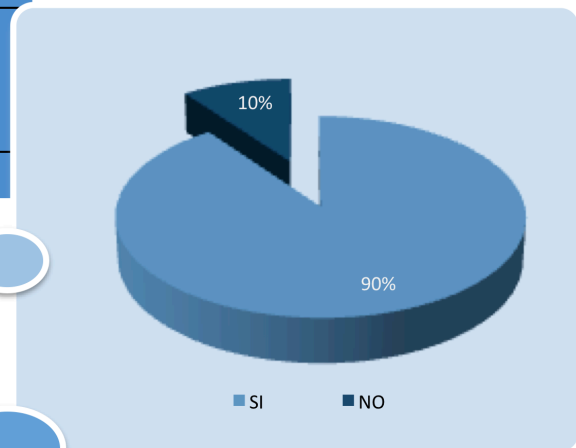
¿Cree Ud. que la gerencia se preocupa de mejorar el desempeño laboral de la empresa?

TABLA No. 6. Mejorar el desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	9	90
NO	1	10
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
fecha: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 6. Mejorar el desempeño



Tablas y Gráficos No. 6 mejorar el desempeño

Interpretación: De la encuesta realizada a los clientes internos referente que si cree usted que la gerencia se preocupa de mejorar el desempeño laboral de la empresa. Manifiestan lo siguiente: 9 empleados que corresponden al 90 % señalan que sí, mientras que el 10% señala que no, la mayor parte de los empleados están de acuerdo en que existe un control de las actividades diarias ya que la gerencia está preocupada por el desempeño de sus empleados para lograr los objetivos planteados por la empresa.

Pregunta No. 7

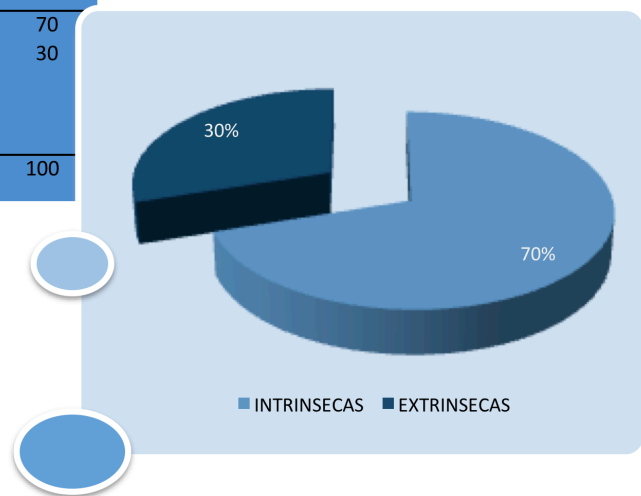
¿Qué actitud asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?

TABLA No. 7. Actitud y cumplimiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
INTRINSECAS	7	70
EXTRINSECAS	3	30
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FWCHA: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 7. Actitud y cumplimiento



Tablas y Gráficos No. 7 actitud y cumplimiento

Interpretación: El gráfico 7 refleja que el 70% de la muestra encuestada considera importante que las actividades que realizan lo hacen por placer y satisfacción, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo; mientras que un 30% manifiestan que necesitan tener incentivos y atractivos para motivarse y desarrollar sus actividades de mejor manera.

Pregunta No. 8

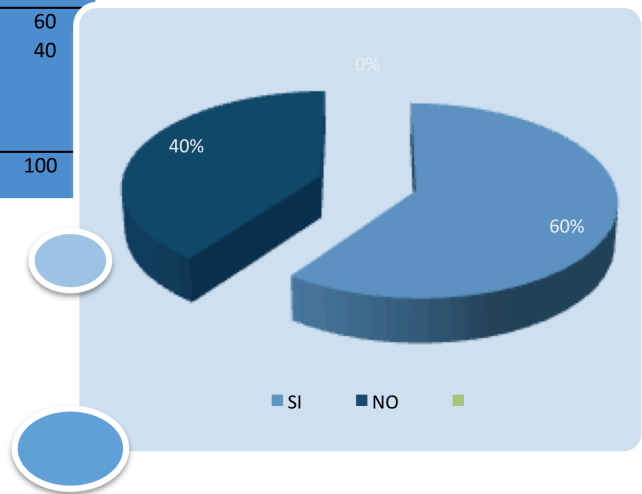
¿Piensa Ud. que la empresa TECNIMAQ posee un equipo de trabajo?

TABLA No. 8. Equipo de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	6	60
NO	4	40
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA; 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 8. Equipo de trabajo



Tablas y Gráficos No. 8 equipo de trabajo

Interpretación: El gráfico 8 refleja un alto porcentaje de los encuestados que es del 60% manifiestan que la empresa cuenta con un equipo de trabajo y eso les motiva a un desempeño laboral más eficiente, mientras que un 40% responde que no. Que la empresa Tecnimaq no posee un equipo de trabajo porque siempre existieron diferencias con relación, al trabajo.

Pregunta No. 9

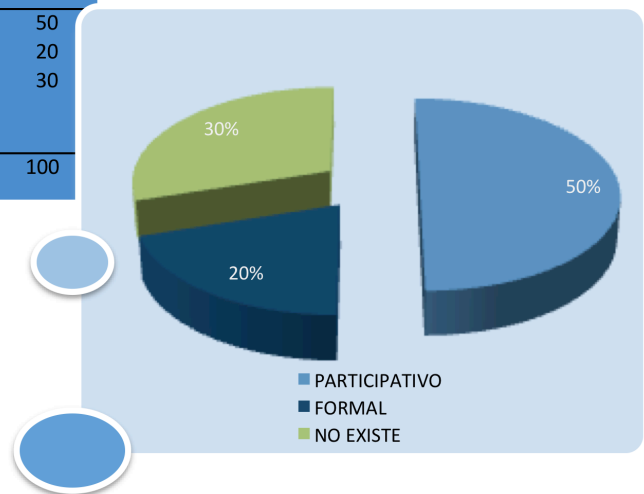
¿Cómo considera Ud. el sentimiento de pertenencia hacia la empresa?

TABLA No. 9. Sentimiento de pertenencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
PARTICIPATIVO	5	50
FORMAL	2	20
NO EXISTE	3	30
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 9. Sentimiento de pertenencia



Tablas y Gráficos No. 9 sentimiento de pertenencia

Interpretación: Se puede observar en el gráfico 9 que el 50% de la muestra encuestada consideran que son participativos, tienen un sentido de pertenencia muy alto para la empresa, un 20% indican que tiene un sentido de pertenencia formal y un 30% que no existe un sentido de pertenencia posiblemente porque hoy en día los valores éticos, principios fundamentales sobre los cuales nuestros predecesores concibieron y construyeron una sociedad contemporánea. Hemos perdido mucho de nuestro sentido de unidad y eso nos hace como individuos moralmente débiles, y como conjunto social vulnerable.

Pregunta No. 10

¿Ud. Se encuentra satisfecho con las habilidades y aptitudes demostradas por parte de los empleados de la empresa TECNIMAQ?

TABLA No. 10. Habilidades y aptitudes

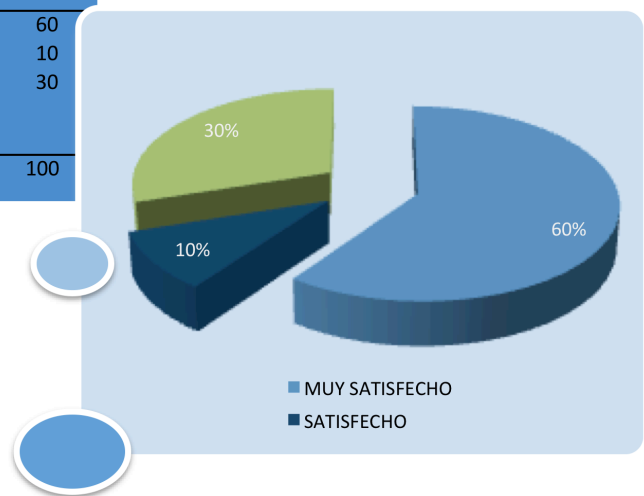
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY SATISFECHO	6	60
SATISFECHO	1	10
INSATISFECHO	3	30
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ

ELABORADO POR: Elina Belduma

FECHA: 05/05/2010

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 10. Habilidades y aptitudes



Tablas y Gráficos No. 10 habilidades y aptitudes

Interpretación: El gráfico 10 refleja que el 60% de la muestra encuestada consideran que se encuentran muy satisfechos en aplicar y desarrollar sus habilidades y aptitudes en las actividades de la empresa, un 10% se encuentran satisfechos, mientras que un 30% se encuentran insatisfechos porque no tienen la autonomía, intuición, confianza, imaginación para realizar las tareas o actividades en la empresa.

Clientes Externos

Pregunta No. 1

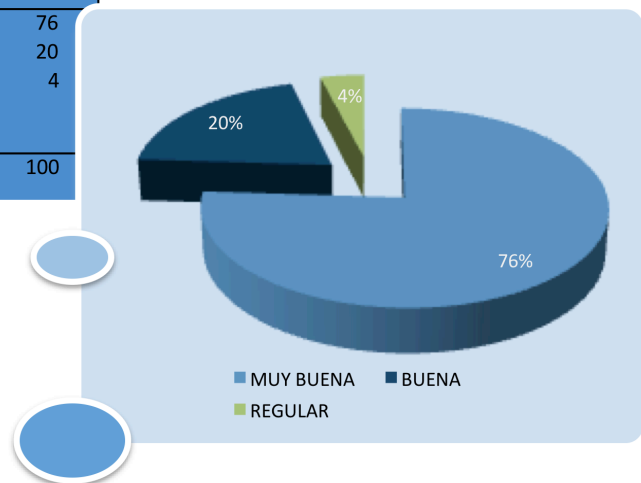
¿Cómo percibe Ud. la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ?

TABLA No. 11. La Estructura Organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY BUENA	38	76
BUENA	10	20
REGULAR	2	4
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA; 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 11. La Estructura Organizacional



Tablas y Gráficos No. 11 la estructura organizacional

Interpretación: Al consultar a los clientes externos si la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ es: muy buena manifiestan lo siguiente: 38 clientes externos que corresponden al 76% responden que es muy buena, mientras que el 20% responde que es buena y 4% manifiestan que es regular, posiblemente porque desconocen los roles que cada persona asume dentro de la empresa y el papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible para brindar un mejor servicio.

Pregunta No. 2

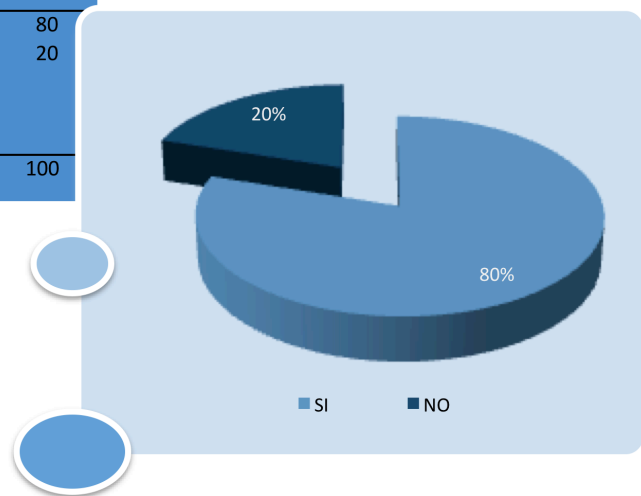
¿Las condiciones físicas de trabajo como ventilación, luz, entorno, seguridad entre otras, que ofrece la empresa TECNIMAQ son las adecuadas?

TABLA No. 12. Condiciones físicas de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	40	80
NO	10	20
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 12. Condiciones físicas de trabajo



Tablas y Gráficos No. 12 Condiciones físicas de trabajo

Interpretación: De la encuesta realizada a los clientes externos sobre las condiciones físicas de trabajo como: ventilación, luz, entre otras, que ofrece la empresa TECNIMAQ son las adecuadas, el 80% responden que sí están satisfechas con las condiciones físicas de trabajo, mientras que el 20 % manifiestan que no se encuentran satisfechas. Existe satisfacción en la mayoría de clientes externos de la empresa TECNIMAQ ya que la empresa cuenta con las instalaciones adecuadas aceptables para poder laborar eficientemente, pero se debe mejorar en la privacidad ya que es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. También está influido por lo muros, divisiones y otras barreras físicas.

Pregunta No. 3

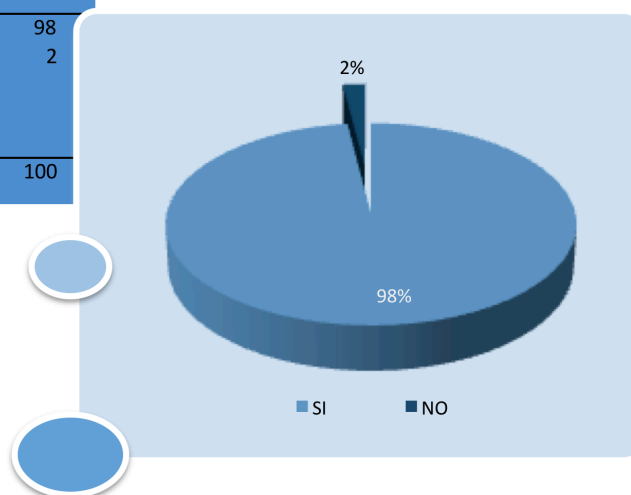
¿Considera Ud. que el conocimiento de funciones de los colaboradores de la empresa aportarán a la satisfacción de las necesidades del cliente?

TABLA No. 13. Conocimiento de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	49	98
NO	1	2
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 13. Conocimiento de funciones



Tablas y Gráficos No. 13 manual de funciones

Interpretación: De la encuesta realizada en la empresa TECNIMAQ en referencia a que el conocimiento de funciones de los colaboradores de la empresa aportarán a la satisfacción de las necesidades del cliente, el 98% señala que sí porque considera que tener un conocimiento claro de sus funciones podrán brindar un servicio de calidad a los clientes y por ende favorece al fortalecimiento de la organización.

De los clientes externos encuestados el 2% manifiestan que no, tal vez desconocen las ventajas que ofrece un manual de funciones.

Pregunta No. 4

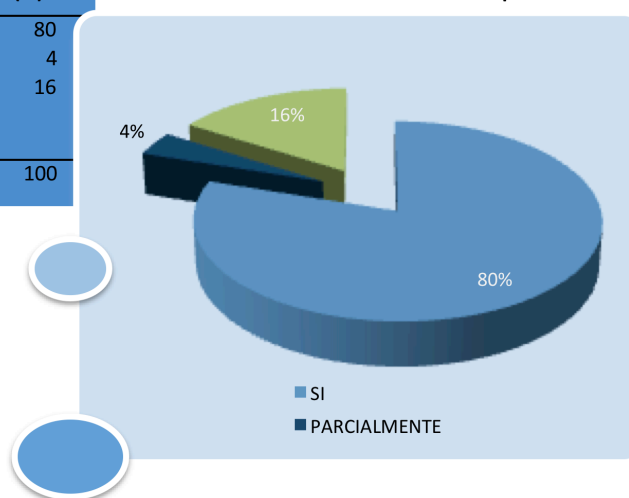
¿Las características del puesto se ajustan a la persona que labora en la empresa?

TABLA No. 14. Características del puesto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	40	80
PARCIALMENTE	2	4
SE DESCONOCE	8	16
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 14. Características del puesto



Tablas y Gráficos No. 14 características del puesto

Interpretación: De la encuesta realizada a los clientes externos de la empresa Tecnimaq el 80% coinciden que las características del puesto del personal que labora se ajusta a los empleados en función a su conocimiento para asumir sus responsabilidades, el 4% manifiesta que no posiblemente porque piensan que el rendimiento es lento cometiendo algunos errores, por ello hay que hacerles conocer sus funciones de acuerdo a sus responsabilidades.

El 16% desconocen de las características del puesto de los empleados, tal vez por falta de información de la empresa sobre sus procesos.

Pregunta No. 5

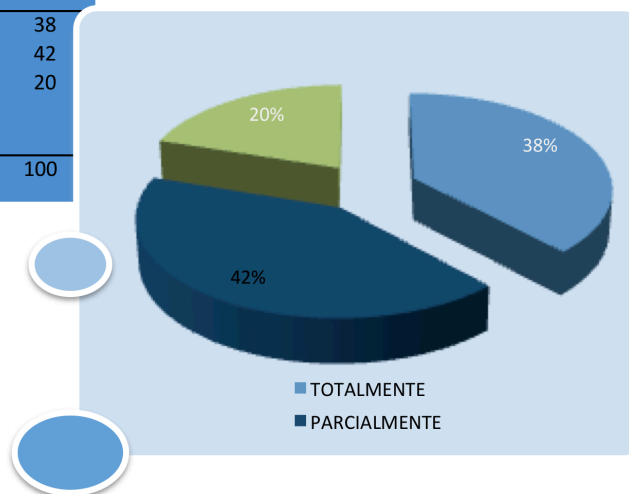
¿Piensa Ud. las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas de una manera adecuada?

TABLA No. 15. Tareas y responsabilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
TOTALMENTE	19	38
PARCIALMENTE	21	42
SE DESCONOCE	10	20
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 15. Tareas y responsabilidades



Tablas y Gráficos No. 15 tareas y responsabilidades

Interpretación: De la encuesta realizada a clientes externos referente, a que si conoce las tareas y responsabilidades de los empleados de la empresa TECNIMAQ manifiestan lo siguiente: 38% clientes conocen totalmente, mientras que el 42% de clientes consideran que las tareas y responsabilidades la cumplen parcialmente y el 20% señala que desconocen, la razón puede ser la falta de un manual de funciones para un buen desempeño laboral.

Pregunta No. 6

¿Cree Ud. que la gerencia se preocupa de mejorar el desempeño laboral de la empresa?

TABLA No. 16. Mejorar el desempeño

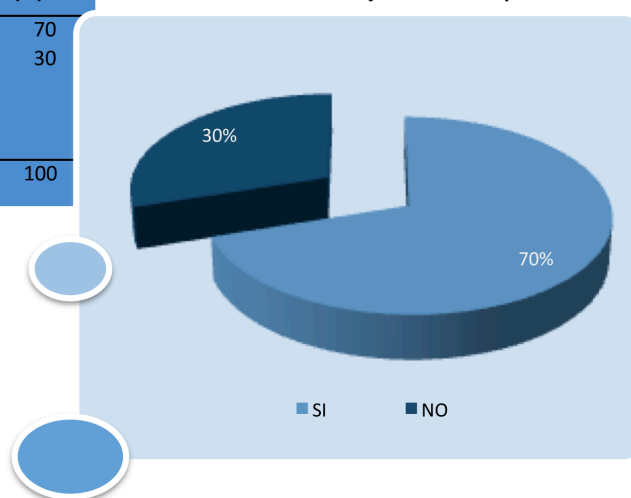
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	35	70
NO	15	30
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ

ELABORADO POR: Elina Belduma

FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 16. Mejorar el desempeño



Tablas y Gráficos No. 16 mejorar el desempeño

Interpretación: De la encuesta realizada a los clientes externos de la empresa TECNIMAQ manifiestan lo siguiente: 35 clientes que corresponden al 70 % señalan que sí, mientras que 15 clientes que corresponden al 30% señala que no, la mayor parte de los clientes están de acuerdo en que la gerencia está preocupada por el desempeño laboral de sus empleados para lograr los objetivos planteados por la empresa y brindar servicio de calidad a los clientes.

Pregunta No. 7

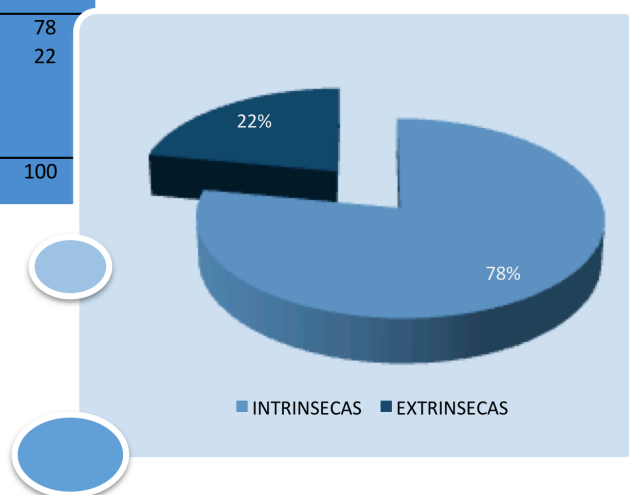
¿Qué actitud asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?

TABLA No. 17. Actitud y cumplimiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
INTRINSECAS	39	78
EXTRINSECAS	11	22
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 17. Actitud y cumplimiento



Tablas y Gráficos No. 17 actitud y cumplimiento

Interpretación: El gráfico 17 refleja que el 78% de la muestra encuestada considera importante que la actitud que asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas son intrínsecas porque las actividades que realizan lo hacen con eficiencia brindando a sus clientes un buen servicio de calidad que está reflejado en la visita frecuente de los clientes externos, mientras que un 22% manifiestan los empleados trabajan de una manera extrínseca esperando tener alguna recompensa o incentivos por su trabajo por parte de clientes externos para desarrollar sus actividades de mejor manera.

Pregunta No. 8

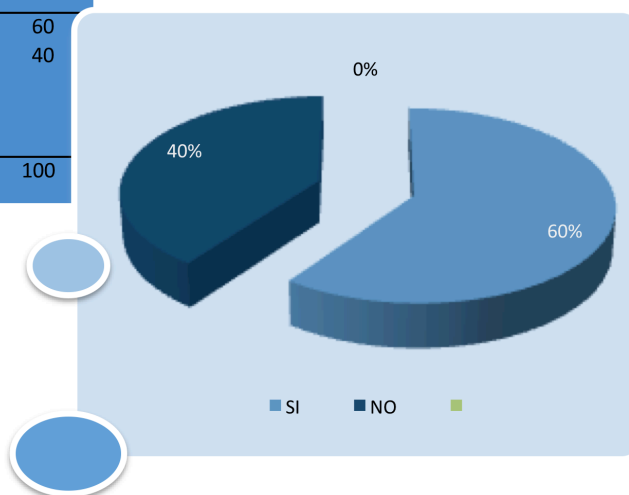
¿Piensa Ud. que la empresa TECNIMAQ posee un equipo de trabajo?

TABLA No. 18. Equipo de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	6	60
NO	4	40
TOTAL	10	100

FUENTE: TECNIMAQ
ELABORADO POR: Elina Belduma
FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 18. Equipo de trabajo



Tablas y Gráficos No. 18 equipo de trabajo

Interpretación: El gráfico 18 muestra que el 76% de los encuestados manifiestan que la empresa cuenta con un equipo de trabajo eso les motiva a realizar mejor sus actividades diarias, mientras que un 20% tienen una relación parcial con su jefe inmediato y el 4% no los motiva porque no existe una buena relación por la falta de comunicación.

Pregunta No. 9

¿Cómo considera Ud. el sentimiento de pertenencia hacia la empresa?

TABLA No. 19. Sentimiento de pertenencia

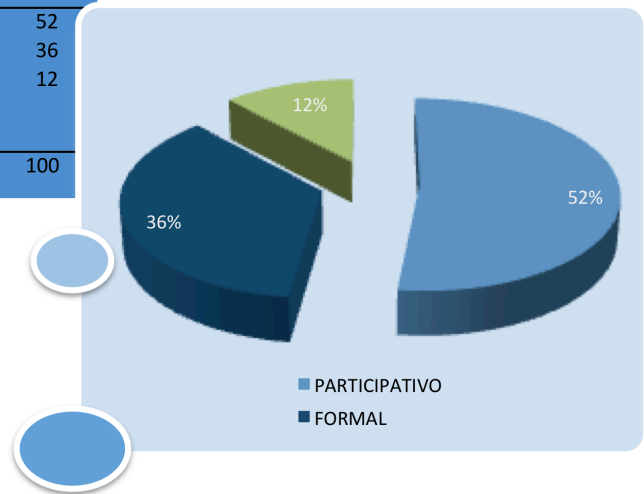
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
PARTICIPATIVO	26	52
FORMAL	18	36
NO EXISTE	6	12
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ

ELABORADO POR: Elina Belduma

FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 19. Sentimiento de pertenencia



Tablas y Gráficos No. 19 sentimiento de pertenencia

Interpretación: Se puede observar en el gráfico 19 que el 52% de la muestra encuestada se consideran parte de la empresa, porque la vieron crecer, un 36% indican que tiene un sentido de pertenencia formal porque son clientes nuevos, y un 12% que no existe un sentido de pertenencia posiblemente porque se sienten emocionalmente apegadas a la antigua organización, difícilmente pueden sentirse que pertenecen a esta organización; puesto que todavía tienen un vínculo emocional muy especial con la competencia todavía no han logrado desprenderse, no podrán ajustarse a una nueva oportunidad de recibir otro servicio de calidad por nuestra empresa.

Pregunta No. 10

¿Ud. Se encuentra satisfecho con las habilidades y aptitudes demostradas por parte de los empleados de la empresa TECNIMAQ?

TABLA No. 20. Habilidades y aptitudes

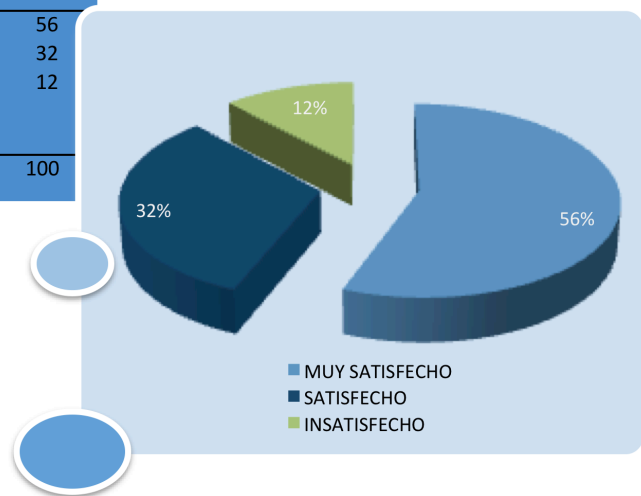
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY SATISFECHO	28	56
SATISFECHO	16	32
INSATISFECHO	6	12
TOTAL	50	100

FUENTE: TECNIMAQ

ELABORADO POR: Elina Belduma

FECHA: 05/05/2010

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 20. Habilidades y aptitudes



Tablas y Gráficos No. 20 habilidades y aptitudes

Interpretación:El gráfico 20 refleja que el 56% de la muestra encuestada consideran que se encuentran muy satisfechos en aplicar y desarrollar sus habilidades y aptitudes en las actividades de la empresa porque brinda capacitación empresarial a sus clientes, un 32 % se encuentra satisfecho, porque el servicio que recibe por parte de los miembros de la empresa es excelente mientras que un 12 % se encuentra insatisfecho por qué no conoce los servicios que ofrece la empresa.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En esta investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

La estructura organizacional mejora el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente la pregunta 3, en relación a si ¿Considera Ud. que el conocimiento de funciones de los colaboradores de la empresa aportarán a la satisfacción de las necesidades del cliente? el 56% expresado a favor lo dice todo.

La creación de un Manual de Funciones permitirá tomar correctivos en muchos aspectos como: mejorar la comunicación e instrucciones que conciernen al empleado, lograr y mantener un sólido plan de organización, como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave, determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa, etc.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán que la empresa TECNIMAQ optimice sus recursos su comunicación, coordinación y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, “La estructura organizacional mejora el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.” Mejorando sus funciones. Dentro de la empresa.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2) para la pregunta 3 y verificar la de opinión entre clientes internos y externos y si es o no recomendable efectuar la creación de un Manual de Funciones..

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀; La estructura organizacional no mejora el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.

H₁; La estructura organizacional si mejora el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo

b) Modelo Matemático

H₀; O = E

H₁; O ≠ E

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X² = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

1-0,01 = 0,99;

gl = (c-1)(r-1)

gl = (2-1)(2-1) = 1

Al 99% y con 1 gl X^2_t es igual a **6,635**

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza.

3. Cálculo de X^2

Tabla No. 21: Pregunta 3 ¿Considera Ud. que la creación de un manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa TECNIMAQ?

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla No. 1 Frecuencia Observada

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	7	3	10
CLIENTES EXTERNOS	49	1	50
TOTAL	56	4	60

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

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

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

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

$$fe = \frac{(10)(56)}{60} = 9,3$$

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla No. 2 Frecuencia Esperada

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	9,3	0,7
CLIENTES EXTERNOS	46,7	3,3

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

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

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 la ji cuadrada (X^2)

Tabla No. 3 Calculo el Ji Cuadrado

	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / SI	7	9,3	-2,3	5,29	0,57
CLIENTES INTERNOS / NO	3	0,7	2,3	5,29	7,56
CLIENTES EXTERNOS / SI	49	46,7	2,3	5,29	0,11
CLIENTES EXTERNOS / NO	1	3,3	-2,3	5,29	1,60

$$X^2 = 9,84$$

El valor de X^2 para los valores observados es de 9,84

La ji 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:

$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

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

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO TABLA 1 (Distribución de ji 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).

DECISIÓN

Con 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 que nos permitirán la creación de un manual de funciones, mismo que optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa TECNIMAQ?

INTERPTETACION GRAFICA

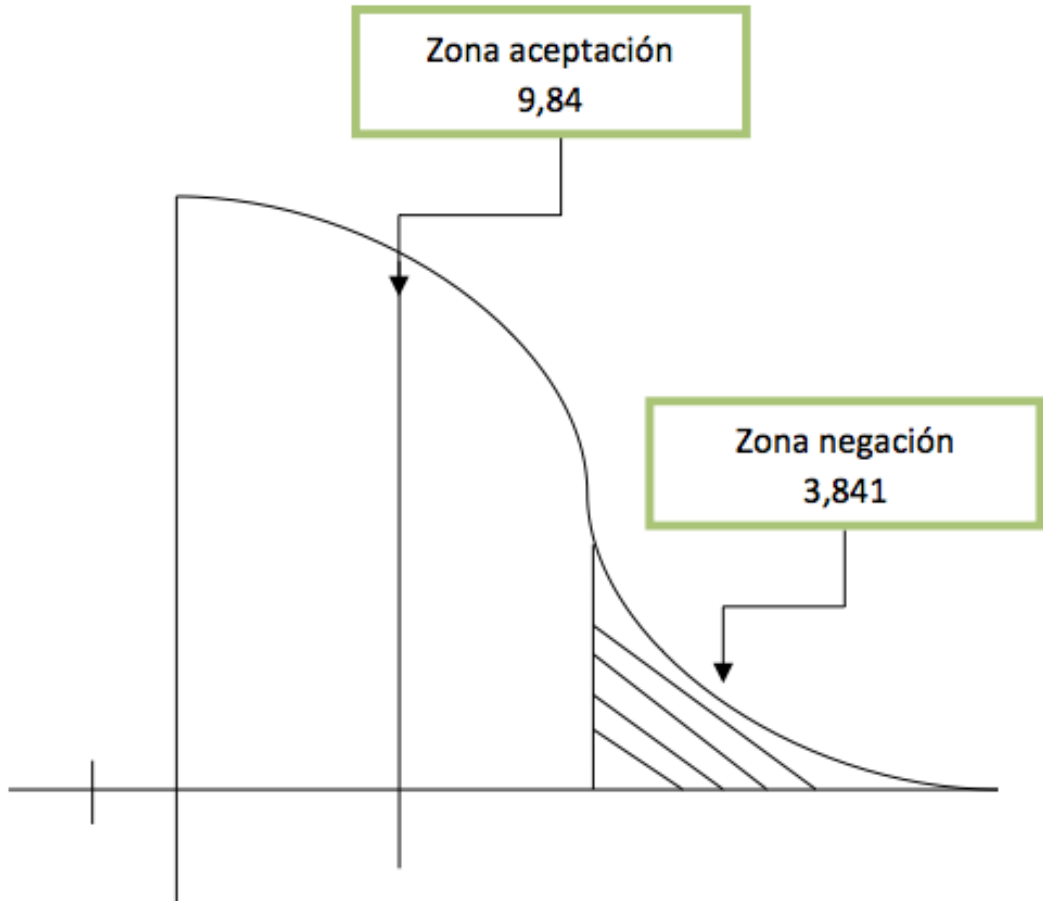


Gráfico No. 4 Interpretacion grafica

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente Trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con un modelo empresarial que permita la organización, coordinación, ejecución y el control de las actividades diarias de la empresa.
- Las autoridades deben aprender a ser directivos. Esto significa aprender a dirigir, liderar, ayudar al colaborador a lograr un buen desempeño. Aprender a apoyar para que ejecuten metas no inferiores a lo que estén capacitados para hacer, ni superiores a sus capacidades humanas así como laborales; por cuanto, el establecimiento de metas demasiado fáciles ni infunden respeto ni producen el mejor rendimiento

posible y, al ser muy difíciles o imposibles de lograr, causa de frustración, falta de respeto por el sistema, lo cual refuerza el hábito de no cumplir con los resultados

- La tarea de entender a una organización es compleja por cuanto ella se desenvuelve en un mundo en el cual nada está quieto y hay incertidumbre. De otro lado, el líder organizacional es como un piloto de un avión, requiere de instrumentos que en poco tiempo le informen sobre su avión (organización) y las condiciones del vuelo (entorno); a efectos de llevar la nave a su objetivo (alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos; etc.).
- El manual de funciones incide positivamente en la productividad de la empresa ya que los empleados trabajaran de forma más eficiente elevando su rendimiento laboral.
- Debido a la falta de un manual de funciones los empleados no trabajan por una meta en común, simplemente se dedican a cumplir órdenes por lo que no se les involucra en las decisiones de la empresa dejando de lado la motivación y el incentivo que les haga sentir parte de la organización.

5.2. RECOMENDACIONES

- Ejecutar la propuesta de un modelo de estructura organizacional que nos permita mejorar eficientemente los roles de la empresa.
- Planificar las actividades diarias para un mejor cumplimiento socializando la información a todos los trabajadores de la empresa, quienes al tener claras sus tareas y responsabilidades no estarán a la expectativa y esperando órdenes de los directivos.
- Dotar al empleado de la documentación necesaria concerniente a las actividades que deben realizar.

- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.
- Implementar un Manual de Funciones que permitan mejorar, optimizar el rendimiento y comportamiento de los empleados que ayuda a la eficacia y eficiencia de las actividades de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN EJECUTORA:	Empresa TECNIMAQ
DIRECCIÓN:	Rocafuerte entre Antonio Clavijo y Ricaurte
CANTÓN:	Pelileo
PROVINCIA:	Tungurahua
BENEFICIARIOS:	Clientes Internos – Externos
UBICACIÓN:	Pelileo
TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:	Inicio: 09 de Enero Fin: 15 de Agosto 2010
EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:	Elena Belduma
COSTO:	400 USD

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El manual de funciones es un documento que delimita permite recopilar información de la empresa y sirve de guía para ejecutar las actividades de la misma de manera eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Determina y los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada función, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la empresa.

La IMPORTADORA MACOSER S.A. de la ciudad de Guayaquil, opto por la aplicación de un manual de funciones así, también la empresa TECNIMAQ, de la ciudad de Pelileo implementara un manual de funciones.

Un manual es un documento que permite recopilar información.

Guía para ejecutar las actividades de la misma de manera alcanzar los objetivos propuestos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El Manual de Funciones constituye un valioso instrumento técnico de gestión de las empresas, que permite que los trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica tengan claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo. Por lo que la empresa Tecnimaq deberá contar con un manual de funciones para alcanzar la competitividad deseada.

Las empresas en general procuran alcanzar un perfeccionamiento permanente en su funcionamiento y buscan fortalecer su imagen institucional, mediante el cumplimiento eficiente de la labor asignada a cada puesto de trabajo, con racionalidad en la asignación

y uso de recursos materiales, humanos y plazos estrictamente necesarios, en concordancia con las políticas de la empresa y objetivos institucionales.

El establecimiento de funciones específicas, la asignación del recurso humano con criterio de equidad y pertinencia, posibilita un clima laboral favorable en la organización, estimulando que el empleado participe en la gestión con propuestas, sugerencias y recomendaciones para mejorar el funcionamiento de los sistemas y subsistemas administrativos de la empresa TECNIMAQ y elevar el desempeño laboral.

En las encuestas realizadas la mayoría de la población coincidía en que la empresa necesita una estructura orgánica para elevar el rendimiento laboral a través de su mayor conocimiento de actividades a realizar por lo que se justifica plenamente los lineamientos expuestos en este estudio.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de funciones que permita al personal de la empresa TECNIMAQ, orientarse en la ejecución de su trabajo.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa en la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.

Elaborar un manual de funciones que facilite las actividades dentro de la empresa TECNIMAQ

Proponer la aplicación de un manual de funciones que facilitara la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El presente trabajo investigativo se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de la empresa TECNIMAQ, la que proporcionará la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, para la aplicación de la propuesta.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Definición de manual

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores:

Duhat Kizatus Miguel A. Lo define “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

- Para Terry G.R.: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.
- Continolo G. Lo conceptualizará como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

- Definición de manual de organización. Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.
- Definición de manual de procedimientos. Instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.
- Definición de manual de políticas. Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración superior.

Antecedentes

El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

Objetivos

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión integral de cómo opera la empresa TECNIMAQ

- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica
- Servir como medio de integración y orientación al personal nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de recursos humanos y materiales.

Clasificación

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

Tabla No. 4 Clasificación de los manuales administrativos

<p>POR SU CONTENIDO</p>	<p>Manual de historia del organismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización. • Manual de políticas. • Manual de procedimientos. • Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización). • Manual de adiestramiento o instructivo. • Manual técnico.
<p>POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA</p>	<p>Manual de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de compras. • Manual de ventas. • Manual de finanzas. • Manual de contabilidad. • Manual de crédito y cobranza. • Manual de personal. • Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

Fuente: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional (06/05/2010)

Elaborado por: Elina Belduma

Fecha: 01-08-2010

Planeación y proceso de elaboración

La primera etapa en la formulación de manuales de un organismo, empieza con una adecuada planeación, por lo que será importante en ésta etapa considerar factores como:

- Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas del organismo.
- Diagnóstico situacional de la empresa, en sus principales componentes; personal, finanzas, organización y tecnología usada etc.

El conocimiento de estos puntos permitirá desarrollar un plan de manualización adecuado y acorde a la situación que guarda el organismo; por lo que el siguiente paso en la planeación será, el programa de trabajo, en el que se realizan estimaciones en tiempo y el dinero del desarrollo del plan.

Existen dos técnicas de programación que pueden ser usadas en la elaboración de manuales administrativos, las gráficas PERT y CPM, su uso puede ser por separado aunque con la combinación de ambas se obtienen mejores resultados.

Las siglas PERT significan “técnica de evaluación y revisión de programas“, las siglas CPM significan “método del camino crítico” otra técnica de programación útil para la elaboración de manuales es la gráfica de barras o de Gantt, al igual que la gráfica PERT sirve para establecer gráficamente el proceso de elaboración de los manuales, lo que permite supervisar los avances y la aplicación de recursos; así pues, el primer paso en la elaboración de un manual administrativo, será la programación básica para este fin, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Dividir la elaboración del manual en etapas bien definidas y en tramos cortos de tiempo.
- Determinar la secuencia de dichas etapas.
- Estructurar en forma de flujo la secuencia.

- Estimar el tiempo necesario para cada etapa de la secuencia, así como la unidad de medida de tiempo a usar (día, mes, bimestre, etc.).
- Estimar el tiempo total para la elaboración del manual.

La elaboración de cada manual administrativo (organización, procedimientos, políticas y por función específica) es diferente, sin embargo en este capítulo intentaremos esquematizar un proceso que abarque a todos los manuales y proporcione al lector una base para elaborar manuales, ya que los mismos manuales son de características diferentes para cada organismo.

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

En el Capítulo III he tratado de explicar teóricamente la “organización” de las estructuras, la división del trabajo, las relaciones dentro de la organización, etc., así mismo en el Capítulo VI (Fundamentación) se expusieron conceptos y clasificación sobre los manuales administrativos, por lo tanto la Metodología del Modelo Operativo lo utilizaremos para, de una manera práctica guiar la elaboración de manuales administrativos. Cabe mencionar que las características de los manuales, se determinan en base a las necesidades de organización de las empresas.

PASOS PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES

Recopilación de la información

Con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración de los manuales.

La recopilación de información podremos efectuarla mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

Mediante la investigación documental obtendremos, escritos, gráficas, leyes, instructivos reportes etc., que nos permitan conocer más a fondo la unidad administrativa que manualizaremos.

La observación es otro medio de obtener información para elaborar un manual, es importante que el analista, tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información de cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, previamente diseñadas; las cuales permitirán conocer información específica de un gran número de personas; la entrevista permite, además de conocer información de la estructura, la opinión de las personas que realizan las actividades.

Procesamiento de la información

La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información, son los siguientes:

- Depuración
- Clasificación, y
- Análisis

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio, los diferentes intereses dentro de las estructuras impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa.

Para la integración de cada manual es importante informar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se establezca y mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

Redacción

Debe analizarse muy afondo la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a que personas va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso o frecuencia de consulta, etc.

Es recomendable establecer un periodo de tiempo suficiente para le redacción del manual, permitiendo con ello a los redactores trabajar sin presión; en la medida de lo posible, si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un especialista en corrección de estilo, quien se encargue de la revisión final de la redacción de los manuales, permitiendo con ello un lenguaje sencillo claro, preciso y comprensible.

Elaboración de gráficas

Un apoyo importante a la redacción ó contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráficas más comunes son:

- Organigramas.
- Diagramas de flujo, y
- Cuadros de distribución.

Formato y comprensión

Un manual administrativo, cumple con su objetivo básico, el de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son:

- Facilidad de lectura y/o consulta.
- Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
- Respirar confianza por su apariencia y orden.

Es recomendable usar hojas intercambiables a fin de facilitar su revisión y actualización, además de usar numeración consecutiva con el total de hojas, ejemplo: hoja 3 de 45 no menos importante texto, es decir, su distribución en las páginas, usando correctamente los espacios en blanco, los márgenes amplios y la utilización uniforme del sangrado; al diseñar el formato de los manuales administrativos es usual el encabezamiento de páginas, donde se asienta la información básica de cada manual como: título del manual, título del procedimiento, fecha de publicación, número de página, etcétera, ésta información permite al usuario consultas rápidas.

Revisión y aprobación.

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado.
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.

Las formas más comunes para la aprobación es en cada una de las hojas o bien utilizando una hoja para su aprobación; la aprobación como punto final en la elaboración de los manuales administrativos, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales, en esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución, llevando a cabo un control

estricto, a quienes deban asignarse un ejemplar, es decir sólo a los usuarios de cada manual, siendo solamente la gerencia general ó dirección, quien deba tener un ejemplar de todos los manuales.

Es importante establecer procedimientos que permitan la conservación y retención de los manuales administrativos, debido a las siguientes razones:

- A. Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso datos que servirían a la competencia.
- B. Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.

Por lo anterior se recomienda llevar un control de distribución de manuales, que consiste en una relación ordenada de los tenedores de manuales, este control deberá ser de uso del área de personal, para que en su momento, requiera los ejemplares durante las entrevistas de despedida del personal.

Actualización

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

La mayoría de los organismos no planean sus revisiones y actualizaciones, es decir las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etc.

Planear las actualizaciones permite a los organismos un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones o

áreas se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones; cuando existen cambios, adiciones o supresiones en alguna sección se analizan y se efectúan, en caso de ser procedentes, dentro del período programado para esta sección, es necesario llevar un registro de cada cambio ó modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios sobre estos para un mejor manejo de la información.

La unidad administrativa encargada de las revisiones y actualizaciones (Métodos y procedimientos, organización y métodos, modernización administrativa, etc.) Debe elaborar su programa de revisiones y actualizaciones de cómo un acuerdo con todas las áreas del organismo, y debe ser acorde con el plan general de la empresa.



TECNIMAQ

IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MÁQUINAS

COSER Y BORDAR

MANUAL DE FUNCIONES

ÍNDICE DEL MANUAL DE FUNCIONES

Introducción	1
Objetivo	1
Antecedentes históricos	1
Marco jurídico	2
Atribuciones	3
Misión	3
Visión	3
Valores	
Estructura orgánica	4
Organigrama estructural	5
Organigrama funcional	6
Gerente general	7
Asesoría legal	8
Secretaría	9
Jefe de ventas	10
Repuestos	12
Vendedores	13
Chofer	15
Jefe de almacén	16
Bodeguero	18
Jefe de crédito y cobranzas	20
Cobradores	21
Contador	22
Auxiliar contable	23
Asistente técnico 1	26
Asistente técnico 2	27



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones de la empresa TECNIMAQ, tiene como propósito determinar las funciones que cada empleado debe cumplir con claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo de forma eficiente. Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la empresa.

El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta Organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones; elementos indispensables que le permitirán a la empresa seguir creciendo.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta unidad administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

OBJETIVO

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la empresa TECNIMAQ, con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.

ANTECEDENTE HISTÓRICOS

“ Una empresa familiar nace cuando un emprendedor pone en práctica una idea ” es así como se crea la microempresa TECNIMAQ.

TECNIMAQ inicia sus labores como una microempresa familiar en la ciudad de Pelileo, barrio el Tambo en el año de 1.996, en un local arrendado donde se dedicaba al servicio de mantenimiento de maquinaria de coser industrial, el propósito de TECNIMAQ fue cumplir con la gran demanda de clientes existente en esa época.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/1



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

Actualmente en la empresa trabajan diez personas, quienes se sienten comprometidas en hacer que la empresa crezca y se desarrolle día a día.

En la actualidad TECNIMAQ es una empresa líder en la comercialización de maquinaria para la industria de la confección textil, cuenta con una excelente imagen corporativa que se ha consolidado en el mercado del cantón. Además Cuenta con su amplio local comercial, experiencia en el mercado Industrial, cuenta con productos de alta calidad, precios competitivos, excelente atención al cliente como un valor agregado, el servicio esmerado se ha constituido como los principales factores por el cual la empresa ha desarrollado cambios importantes durante su vida comercial, que busca nuevos nichos a nivel nacional.

Cuenta con maquinaria industrial textil y bordadoras computarizadas con tecnología japonesa, taiwanesa de alta tecnología, para la fabricación de prendas de vestir y un completo stock de repuestos para todas las marcas existentes en el mercado como son: JUKI, SIRUBA, KANSAI SPECIAL, BROTHER, GEMSY, TONY, SINGER, TYPICAL, SMART, KINGTEX, RICHPEACE, SEWQ.

A más de la venta de maquinaria Industrial y accesorios para la maquinaria la empresa capacita constantemente a sus técnicos de planta.

Debemos señalar que la empresa TECNIMAQ se ha incorporado al mercado del cantón Pelileo por que el mismo con el transcurso del tiempo se ha convertido en “polo de desarrollo” regional; para los directivos de la empresa es grato poner a su consideración productos de primera calidad, que le van a permitir optimizar sus procesos de producción.

MARCO JURÍDICO

La empresa TECNIMAQ, inicia su actividad económica por los años de 1.996 Registro Único de contribuyentes 0103226460001 requisito obligatorio para que las actividades comerciales puedan iniciarse.

El Registro Único de Contribuyente otorgado por el departamento de rentas internas, será el número único que servirá para identificar a cada contribuyente tanto para atributos nacionales como municipales.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	½



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

ATRIBUCIONES

La empresa se dedica a la comercialización de maquinaria industrial para la confección textil y venta de repuestos y accesorios para la confección textil.

Compromiso social con el personal que labora en la empresa.

MISIÓN

Comercializar, maquinarias, repuestos.

Proveer servicios para generar negocios rentables a largo plazo para el sector textil.

Brindar asesoría técnica para emprendedores de la región y del país, conscientes de la dinámica del mercado que exige creatividad, innovación y una alta competitividad que permita desempeñarse frente a la globalización.

VISIÓN

Ser la importadora de maquinaria, más importante de repuestos y servicios para la confección textil en el país, con garantía y respaldo de tecnología Japonesa.

VALORES

Honestidad

- Ser sinceros con nosotros mismos y con los clientes.
- Actuar con transparencia, confianza.

Pertenencia e identificación

- Sentirse en familia formando parte de la organización.
- Estar orgulloso del lugar de trabajo.
- Cuidar los recursos de nuestra empresa.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/3



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

Responsabilidad y compromiso

- Cumplir nuestras obligaciones.
- Asumir las consecuencias de nuestras acciones.
- Lo que decimos, lo hacemos.

Pasión

- Hacer las cosas con amor y cariño.
- Dar el 100% de nuestro esfuerzo.
- Compromiso en cuerpo, mente y alma.

Respeto y humildad

- Tratar a los demás como queremos ser tratados.
- Atender con cortesía al público y a mis compañeros.
- Estamos dispuestos a aprender de nuestros errores.

Excelencia en el servicio

- Lo que hacemos, lo hacemos bien.
- Brindar el mejor servicio y atención al cliente.

Trabajo en equipo

- Trabajar en equipo y comunicarnos respetuosamente para alcanzar metas comunes.

Alegría

- Propiciar el entusiasmo y dar nuestra mejor sonrisa.
- Sentirnos felices en nuestro trabajo.

Innovación

- Buscar, productos con nueva tecnología que satisfaga la necesidad del mercado.
- brindar asistencia técnica gratuita a nuestros clientes.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/4



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

POLÍTICAS

Expresar seguridad en sí mismos y en las operaciones que correspondan realizar.
Tener responsabilidad y conciencia en el trabajo encomendado
Distinguir correctamente calidades de insumos
Asesorar correctamente al cliente en el insumo que requiera.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Conformar una estructura de trabajo formando un sólido equipo, en que cada participante adopte funciones como una filosofía de vivir, siendo proactivos.

OBJETIVO INSTITUCIONAL

Ser una empresa de éxito en base a una estructura solida con desempeño laboral productivo y competente.

SEGURIDAD INDUSTRIAL.

La empresa cuenta con una infraestructura adecuada en relación a su iluminación, ventilación, aseo, espacio, pisos seguros entre otros.

Las herramientas que elaboran el personal técnico son las más idóneas para realizar sus trabajos y las que ellos pueden manejar con facilidad.

Los equipos de protección de los que se dota al personal técnico son guantes contra químicos, respiradores que purifican el aire, zapatos de seguridad, protección para los oídos, lentes de seguridad

Es indispensable realizar capacitación de salud y seguridad ocupacional para asegurar que el personal observe las prácticas de operación adecuadas.

Se está planificando ingresar dentro de un proceso ocupacional y riesgos de trabajo para posteriormente se contratará un profesional que se encargue de realizar un reglamento de riesgos, mismo que exige el IESS.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/5



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

Bienestar social

La empresa ofrece bienestar a sus colaboradores debido a que se preocupa del desarrollo personal y familiar de cada uno de ellos proporcionándoles todos los beneficios enmarcados en el aspecto legal.

Ausentismo

El personal de Tecnimaq trabaja cumpliendo adecuadamente con su jornada de trabajo, salvo fuerza mayor, sin embargo cuando ocurre este problema se procede a cubrir el puesto faltante para que no exista deficiencia dentro del aspecto productivo y servicios.

Rotación del personal

La empresa Tecnimaq no realiza rotación de personal porque cada persona realiza su trabajo en lo que mejor sabe hacer y también tiene estabilidad laboral.

FUNCIONES

Son las diferentes actividades detalladas respecto a que se debe realizar a los diferentes cargos correspondientes a los resultados y procedimientos relacionados. Por lo tanto se debe listar las diferentes actividades comunes aun responsables en cada uno de los procesos y procedimientos ya establecidos, adicionalmente se deben agrupar por áreas afines.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

Acciones o manifestaciones del cargo, ejemplo:

Entregar diferentes informes, de actividades, atender de una manera efectiva a los clientes, asistir reuniones, entre otras.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/6



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

ESTRUCTURA ORGÁNICA

El éxito de toda empresa empieza desde su misma estructura organizacional con sus respectivos niveles jerárquicos para que puedan interactuar entre todos los miembros, formando verdaderos equipos de trabajo, aportando ideas para el desarrollo mutuo entre empleado y empresa para el beneficio del cliente.

Por esta razón se propone una estructura de organización por departamentos para la empresa Tecnimaq.

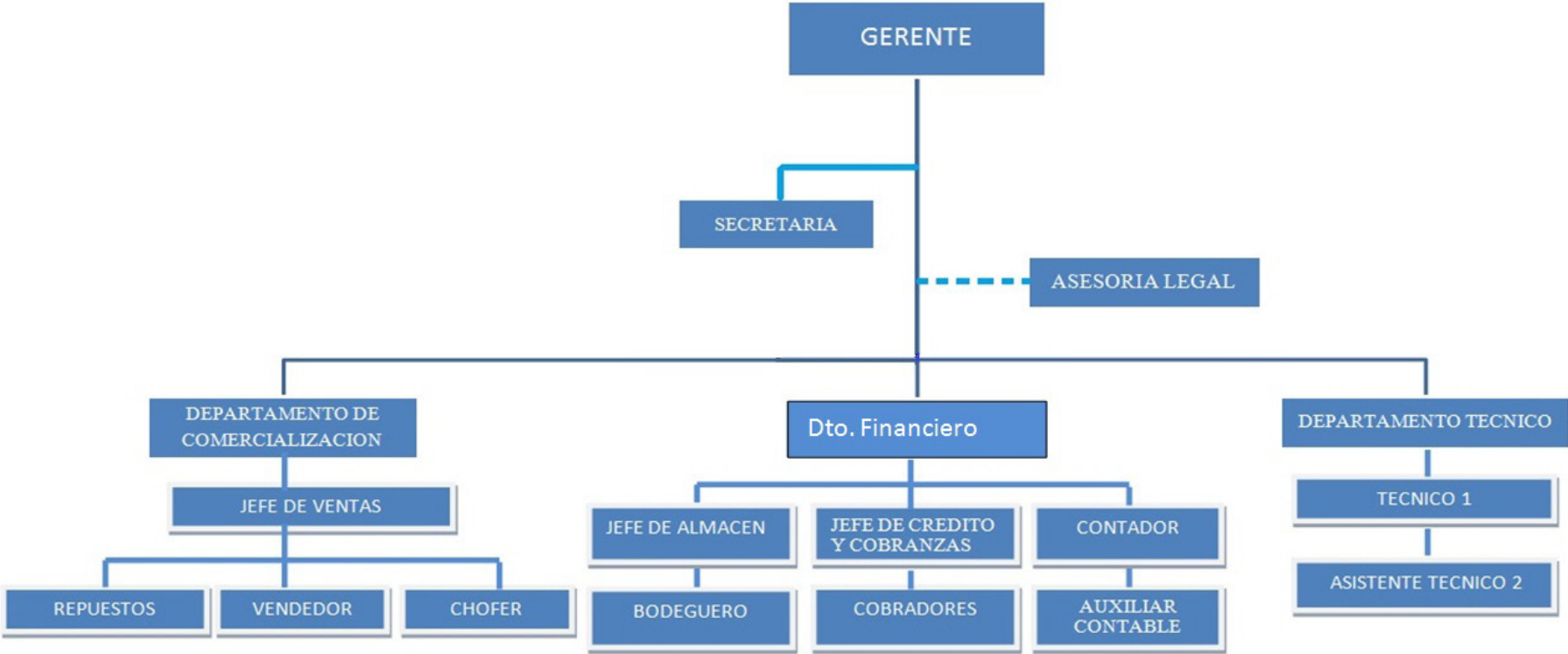
Nota: El manual de funciones propuesto se detalla a continuación con su respectiva actividad a realizarse por cada uno de los responsables.

- Gerencia
- Departamento Comercial
- Departamento Administrativo – Financiero
- Departamento Técnico
- Departamento Operativo

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/7

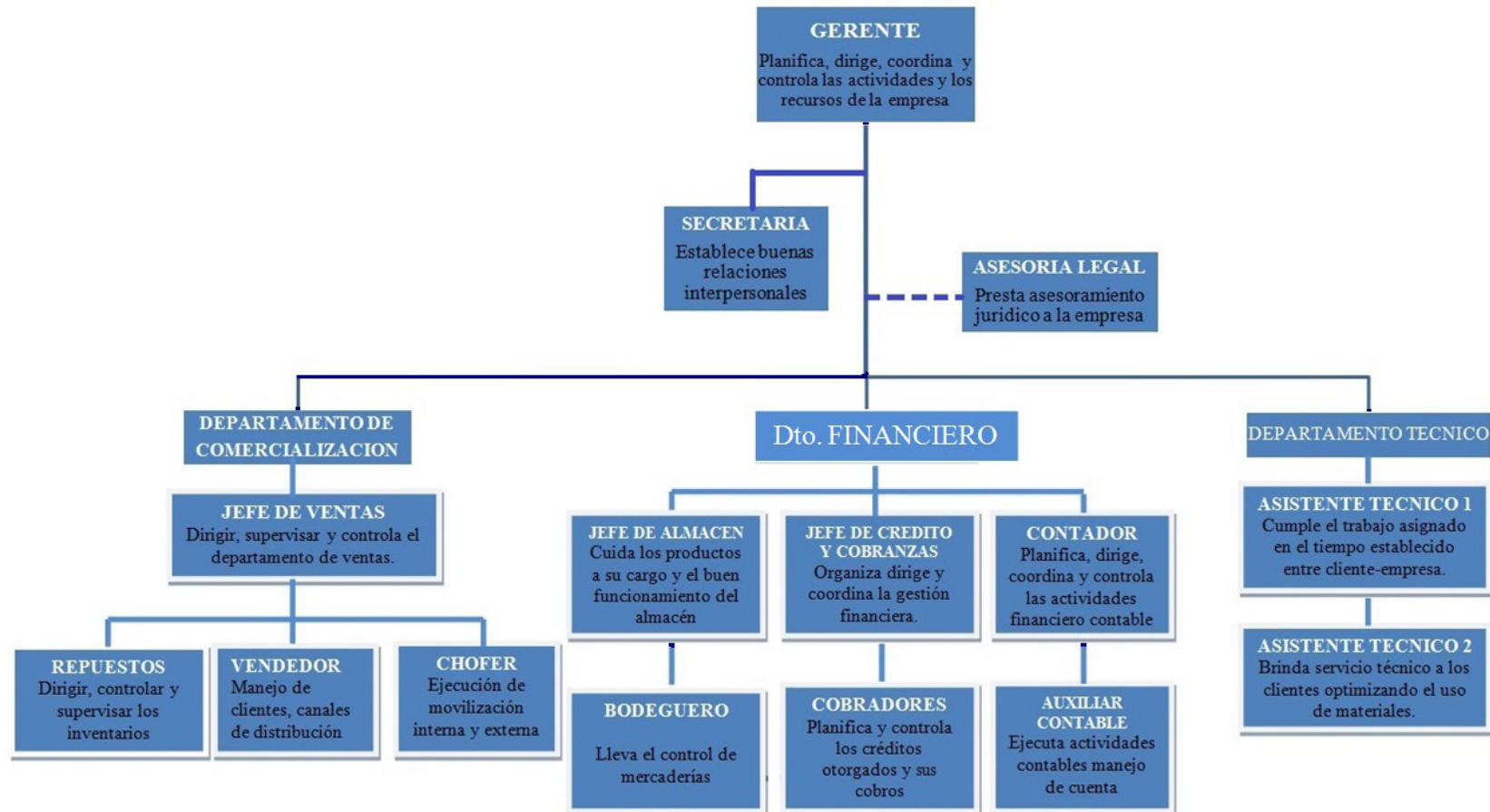
**Organigrama Estructural
(Empresa TECNIMAQ)
(Situación propuesta 2010)**



Elaborado por: Elina Belduma
Fecha: 14/08/2010

REFERENCIAS	
—	AUTORIDAD
- - - - -	ASESORIA
—	AUXILIAR
ELABORADO.....APROBADO.....FECHA....	

Organigrama Funcional (Empresa TECNIMAQ) (Situación propuesta 2010)



Elaborado por: Elina Belduma
Fecha: 14/08/2010

REFERENCIAS	
—————	AUTORIDAD
-----	ASESORIA
—————	AUXILIAR
ELABORADO.....APROBADO.....FECHA....	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

NOMBRE DEL CARGO : GERENTE GENERAL

FINALIDAD DEL CARGO

Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de TECNIMAQ, en concordancia con la política y objetivos institucionales establecidos por la empresa, ejerciendo su representación legal.

FUNCIONES

- a) Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- b) Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- c) A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- d) Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- e) Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Facilidad de expresión verbal y escrita.
- b) Excelente manejo de relaciones interpersonales
- c) Liderazgo y toma de decisiones (Proactivo)

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/10



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

NOMBRE DEL CARGO : ASESORÍA LEGAL

FINALIDAD DEL CARGO

El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando.

FUNCIONES

- a) Prestar asesoramiento jurídico a la empresa.
- b) Sustanciar procesos laborales, civiles, penales y administrativos de la empresa asumiendo defensa cuando el caso lo amerita.
- c) Llevar acabo procesos administrativos de la empresa.
- d) Verificar el cumplimiento de boletas y pólizas de garantía.
- e) Declaración de impuestos de vehículos e inmuebles.
- f) Elaborar informes legales solicitados por el gerente de la empresa.
- g) Redactar todo tipo de contratos de trabajo de la empresa.
- h) Elaboración de actas de apertura de propuestas, de reuniones de aclaración, de baja de bienes, etc.
- i) Trámites de transferencias de maquinaria y nuevos productos.
- j) Preparar procesos para remates de mercadería no cobrada.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/11



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ

NOMBRE DEL CARGO : SECRETARIA

FINALIDAD DEL CARGO

Establecer buenas relaciones interpersonales con directivos, funcionales, y público en general.

Responsabilidad por la organización, supervisión, custodia de documentos

FUNCIONES

- a) Receptar la documentación oficial interna y externa para conocimiento del gerente de la empresa.
- b) Distribuir la documentación sumillada a los diferentes departamentos.
- c) Redactar y transcribir la documentación interna y externa a ser despachada a otras entidades o departamentos.
- d) Revisar y controlar la documentación a ser suscrita por el gerente.
- e) Registra en la agenda los compromisos adquiridos de acuerdo al grado de importancia.
- f) Concertar citas con proveedores, clientes y contactos al exterior.
- g) Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas y externas del gerente.
- h) Asistir a reuniones de trabajo.
- i) Elaborar actas de sesiones y reuniones.
- j) Revisar las labores de trámites administrativos.
- k) Llevar actualizado el archivo de documentos de la empresa.
- l) Atender al público, teléfono, fax, internet y otros.
- m) Preparar informes mensuales

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Coordina actividades propias de su función e informa a sus superiores.
- b) Eficiencia en la administración y conservación de documentos.
- c) Excelentes relaciones personales internas y externas.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/12



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN)**

NOMBRE DEL CARGO : JEFE DE VENTAS

FINALIDAD DEL CARGO

El Jefe de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.

El buen jefe de ventas debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas.

FUNCIONES

- a) Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- b) Establecer metas y objetivos planteados por la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- c) Calcular la oferta, demanda y pronosticar las ventas. Dicho pronostico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de maquinaria, el pago a proveedores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- d) Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado potencial.
- e) Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- f) Compensar, motiva, guía las fuerzas de venta.
- g) Conducir el análisis de costo de ventas.
- h) Evaluar del desempeño de la fuerza de ventas.
- i) Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/13



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN)**

NOMBRE DEL CARGO : JEFE DE VENTAS

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Administrar las ventas; supervisar y recibir informes del departamento a su cargo y solucionar problemas de rango mayor.
- b) Cumplir con el mínimo de volumen de ventas establecido por año y para ello debe además diseñar mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/13



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN)**

NOMBRE DEL CARGO : JEFE DE REPUESTOS

FINALIDAD DEL CARGO

Dirigir, supervisar, y controlar el cumplimiento de los distintos procesos que integran la gestión de almacén a través del monitoreo del almacenamiento, recepción, distribución, facturación y control de inventario de los productos, bajo lineamientos del jefe de ventas.

FUNCIONES

- Hacer seguimiento de los repuestos entrantes y salientes la empresa.
- Localizar los repuestos disponibles cuando la empresa no los tiene en el almacén.
- Manejar el cobro de los repuestos y asegurarse de que todos los repuestos sean cobrados de forma correcta en el taller de servicio y en el almacén de la empresa.
- Empacar y devolver al fabricante los repuestos cuando sea necesario y llevar los registros adecuados. (Repuestos con falla)
- Facturación y control de inventarios de los productos, bajo los lineamientos de la empresa.
- Remitirse a los manuales de repuestos para identificar exactamente el repuesto indicado teniendo en cuenta la marca, el modelo de la máquina que se encuentra en el taller de servicio. Y el cliente solicite

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Tener conocimiento de sistema de inventarios y sistemas de vehículos tales como frenos, suspensión/dirección, parte eléctrica, motores, combustible, sistema de aires acondicionados y sistemas de calefacción.
- b) Es importante que tenga la habilidad para trabajar con público y atender a varios clientes al mismo tiempo.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/14



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN)**

NOMBRE DEL CARGO : VENDEDORES

FINALIDAD DEL CARGO

Responsable de manejar clientes y canales de distribución, con el objetivo de cumplir la cuota de ventas asignada.

FUNCIONES

- a) Investigar el área asignada
- b) Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- c) Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- d) Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- e) Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- f) Contribuir a la solución de problemas
- g) Administrar su territorio o zona de ventas
- h) Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
- i) Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por el jefe de ventas.
- j) Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión. Ventas y cobranzas
- k) Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- l) Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- m) Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- n) Complementar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- o) Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/15



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN)**

NOMBRE DEL CARGO : VENDEDORES

- p) Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- q) Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.
- r) Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- s) Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- t) Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios.
- u) Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
- v) Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- w) Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- x) Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.
- y) Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- z) Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.
- aa) Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- bb) Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.
- cc) Promover las visitas de los Clientes a la Empresa cuando le fuera solicitado.
- dd) Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Fuerte habilidad de Ventas
- b) Habilidad de trabajo en equipo interdisciplinario
- c) Creatividad, Originalidad
- d) Habilidad de expresar claramente ideas, conceptos
- e) Habilidad en el trato al cliente interno y externo, mejora continua.
- f) Importante que tenga conocimientos de procesos de informática

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/16



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN)**

NOMBRE DEL CARGO : CHOFER

FINALIDAD DEL CARGO

Ejecución de labores de movilización interna y externa.

FUNCIONES

Actividades principales

- a) Responsabilizarse del manejo, Conducción, mantenimiento y preservación del vehículo de la empresa.
- b) Movilización del Gerente General.
- c) Asistir a la familia del Gerente General cuando lo necesite.
- d) Dar asistencia al Gerente General los fines de semana cuando el caso lo requiera.
- e) Responsabilizarse de la matriculación vehicular

Actividades secundarias

- a) Transportar las mercaderías para la empresa para luego ser comercializada
- b) Transportar a los técnicos a las empresas para dar mantenimiento de la maquinaria cuando el gerente General no se encuentre en la oficina.
- c) Brindar apoyo en mensajería.
- d) Dar mantenimiento a los carros de la empresa.
- e) Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Capacidad y liderazgo para el ejercicio de su función.
- b) Excelentes relaciones interpersonales internas y externas.
- c) Eficiencia en el trabajo.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/17



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBRE DEL CARGO : JEFE DE ALMACÉN

FINALIDAD DEL CARGO

- Velar por los productos a su cargo y el buen funcionamiento del almacén.
- Hacer seguimiento a los resultados de las tareas específicas asignadas al grupo que supervisa.
- Optimizar el manejo de los recursos físicos.

FUNCIONES

- a) Recibir para su cuidado y protección todos las mercaderías maquinaria, repuestos, y accesorios:
- b) Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.
- c) Mantener las líneas de productos ampliamente abastecidos de mercadería y todos los elementos necesarios para un flujo continuo de pedidos.
- d) Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.
- e) Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
- f) Llevar registros al día de sus existencias.
- g) Recepción de maquinaria, accesorios y repuestos en el almacén
- h) Registro de entradas y salidas del almacén
- i) Almacenamiento de la mercadería
- J) Despacho de mercaderías
- k) Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO (RESPONSABILIDADES)

- a) Excelentes relaciones personales, con los proveedores, clientes, empleados.
- b) Eficiencia con la información que se le confié
- c) Coordinar actividades propias de su función e informa a su jefe superior.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/18



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBRE DEL CARGO : BODEGUERO

FINALIDAD DEL CARGO

Llevar un control de las mercaderías entregadas por los proveedores a bodega.
Apartar físicamente la mercadería que se va a utilizar en el armado de maquinaria, para que estos no sean vendidos.

FUNCIONES

- a) Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los productos y su disponibilidad.
- b) Envío de cotización a los clientes que lo soliciten.
- c) Realizar la venta de a clientes que se acercan a bodega o que solicitan un pedido vía telefónica.
- d) Reportar inmediatamente al gerente financiero, sobre pérdidas, daños de mercadería, equipos, herramientas y otras novedades en el taller y bodega. A su cargo y realizar las acciones para solucionar el problema. De no hacerlo, será de su exclusiva responsabilidad.
- e) Mantener ordenado, codificar herramientas y dar mantenimiento al área y los bienes a su cargo.
- f) Revisar periódicamente el estado de los bienes a su cargo.
- g) Permanecer en su lugar de trabajo durante toda la jornada, excepto el tiempo designado para el refrigerio.

Actividades de facturación

- a) Es responsabilidad del bodeguero elaborar la factura correspondiente a la venta de
- b) un proyecto realizada por el Gerente de Operaciones. Para esto el gerente envía a
- c) bodega la proforma en base a la cual se debe facturar.
- d) Debe hacer aprobar las facturas emitidas por una de las gerencias funcionales.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/19



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBRE DEL CARGO : BODEGUERO

- e) Realizar la facturación de las ventas que se realizan vía telefónica o de manera personal.
- f) Entregar las facturas a contabilidad.

Actividades compras

- a) Realizar la compra de productos tales como: tableros, estantes y demás repuestos previa aprobación de una de las gerencias funcionales.
- b) Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales.
- c) En el caso de requerir material electrónico solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar estas cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quién comprar y obtiene la aprobación.
- d) Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- e) Enviar las facturas a contabilidad.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Llevar un control de las mercaderías entregadas.
- b) Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en el armado de la maquinaria para que estos no sean vendidos.
- c) Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnicos no lo ocuparon.
- d) Mantener limpia la bodega.
- e) Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Requisitos

- a) Experiencia de dos años en funciones afines.
- b) Tecnólogo en informática o contabilidad
- c) Experiencia de dos años en funciones afines.
- d) Conocimientos actualizados de computación
- e) Conocimientos básicos de contabilidad

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/20



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBRE DEL CARGO : JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

FINALIDAD DEL CARGO

Organizar, dirigir y coordinar la gestión financiera de la empresa; recaudar las ventas a crédito, realizar cotizaciones, autorizar transferencias y pagos, administrar y controlar todos los recursos que administra de la empresa, de acuerdo a los presupuestos oficiales vigentes, y a la programación financiera de caja.

FUNCIONES

- a) Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- b) Proponer estrategias de controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- c) Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- d) Autorizar los créditos y ampliación de los mismos.
- e) Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- f) Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- g) Informar a la Gerencia, así como a los departamentos sobre el comportamiento de los clientes morosos.
- h) Programar, controlar y supervisar las actividades de los vendedores, cobradores al Departamento.
- i) Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados.
- j) Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente Administrativo

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/21



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBRE DEL CARGO : COBRADORES

FINALIDAD DEL CARGO

Planificar y controlar los créditos otorgados y su oportuna cobranza a los clientes de la empresa en tiempos establecidos.
Elaborar un informe semanal de cobranzas al jefe de ventas.

FUNCIONES

- a) Recuperar la cartera morosa, visitar entre 10 y 12 clientes diariamente.
- b) Confirmar el saldo de adeudo del cliente y lograr el compromiso de pago del cliente con la respectiva firma.
- c) Apoyo a ventas y reparto con temas de saldos, créditos y cartera • Convencer al cliente para que realice el pago.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Honestidad en su trabajo.
- b) Capacidad y liderazgo para el ejercicio de su función.
- c) Excelentes relaciones personales internas y externas.
- d) Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información solicitada.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/22



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBRE DEL CARGO : CONTADOR

FINALIDAD DEL CARGO

Comprende planear, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades que se lleva a cabo en el Departamento Financiero - Contable verificando que los recursos presupuestarios se estimen en función de los objetivos y metas, límites de gasto establecidos por la empresa velando que se cumplan los lineamientos, políticas y procedimientos en materia financiero, presupuestal y contable.

FUNCIONES

- a) Analizar de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- b) Controlar de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- c) Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación de la comercialización.
- d) Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas,
- e) Coordinar con los distintos Departamentos de empresa,
- f) Controlar el destino de los recursos financieros que ingresan a la empresa
- g) Asesorar al gerente de la empresa.
- h) Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de mercadería, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros. Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información económica.
- b) Excelente relaciones personales internas y externas.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/23



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBRE DEL CARGO : AUXILIAR CONTABLE

FINALIDAD DEL CARGO

Ejecución de actividades de auxiliar contable
Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.
Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad.
Manejo de cuentas personales del Gerente.

FUNCIONES

- a) Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- b) Mantener el archivo de proveedores.
- c) Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.

Actividades en bancos

- a) Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera.
- b) Conciliaciones bancarias.
- c) Manejo del libro de bancos.
- d) Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.

Actividades clientes

- a) Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- b) Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- c) Manejo de facturas y comprobantes de retención

Actividades nómina

- a) Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/24



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBRE DEL CARGO : AUXILIAR CONTABLE

- b) Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
- c) Elaboración de memos de permisos.
- d) Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
- e) Todo esto es en la parte operativa no de autorización de bancos y conciliaciones.
- f) Actualización continua de los archivos.

Actividades contabilidad

- a) Coordinación de la entrega de información al contador realiza la asistente contable debe entregar carpetas de proveedores, clientes, comprobantes de retención, egresos de caja, registro de nómina, notas de crédito, libro de bancos y conciliaciones.
- b) Actualización continua de los archivos.
- c) Realización de pagos de gastos personales.
- d) Pago a los empleados de los departamentos.
- e) Conciliaciones bancarias.
- f) Custodia de las chequeras.
- g) Realización de informes de chequeras conjuntas del Gerente de la empresa.
- h) Elaboración de reporte de ingresos y egresos.

Otras actividades

- a) Manejo de caja chica y ventas de contado cuando no se encuentra la recepcionista.
- b) Cobranza.
- c) Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/25



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)**

NOMBREDECARGO : AUXILIAR CONTABLE

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información económica.
- b) Excelente relaciones personales internas y externas.
- c) Capacidad profesional y liderazgo en el desempeño de su función.
- d) Responsabilidad en el manejo de información y documentos confidenciales ante
- e) El jefe inmediato.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/26



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ (DEPARTAMENTO TÉCNICO)

NOMBRE DEL CARGO : ASISTENTE TÉCNICO 1

FINALIDAD DEL CARGO

Tiene la responsabilidad de cumplir el trabajo asignado en el tiempo establecido, bajo las condiciones establecidas entre el cliente y la empresa, siempre con calidad y optimizando el uso de los materiales.

FUNCIONES

- Atender las solicitudes de servicio técnico que recibe el departamento técnico.
- Notificar al departamento técnico de todos los clientes que solicitan servicio directamente al técnico.
- Brindar atención y asesoramiento a los clientes de la empresa acerca de sus productos.
- Dirigir los requerimientos del cliente al jefe de ventas para realizar la venta.

Actividades de instalaciones electrónicas

- Realizar el cableado y la conexión de las máquinas electrónicas con la computadora y los accesorios. conexión del procesador con sistemas de protección de luz, con la computadora y los sensores.
- Capacitación del cliente sobre el correcto funcionamiento del sistema de manejo y su funcionamiento de las maquinaselectrónicas.
- Verificación del correcto funcionamiento del sistema electrónico de las maquinarias
- Responsable de la entrega de la maquinaria en perfecto estado lo cual es importante para la posterior firma de la entrega/recepción realizada por el jefe de ventas.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- Coordina actividades propias de su función e informa de forma oportuna al departamento técnico.
- Capacidad profesional y liderazgo para el ejercicio de su función.
- Excelentes relaciones interpersonales internas y externas.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/27



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNIMAQ (DEPARTAMENTO TÉCNICO)

NOMBRE DEL CARGO : ASISTENTE TÉCNICO 2

FINALIDAD DEL CARGO

Tiene la responsabilidad de cumplir el trabajo asignado en el tiempo establecido, bajo las condiciones establecidas entre el cliente y la empresa, siempre con calidad y optimizando el uso de los materiales.

FUNCIONES

- a) Responsable de la instalación eléctrica de los proyectos.
- b) Responsable del funcionamiento y programación de los equipos instalados ante el cliente.
- c) Brindar el servicio técnico a los clientes.
- d) Responsable del vehículo a su cargo.

Actividades de servicio técnico

- a) Visitar a los clientes de la empresa de forma diaria para dar servicio técnico a los mismos.
- b) Encargado de atender las solicitudes de servicio técnico que recibe el departamento técnico.
- c) Notificar al departamento técnico de todos los clientes que solicitan servicio directamente al técnico.
- d) Brinda atención y asesoramiento a los clientes de la empresa acerca de sus productos.
- e) Dirige los requerimientos del cliente al jefe de ventas para realizar la venta.

Actividades de instalaciones electrónicas

- a) Realizar el cableado y la conexión de las máquinas electrónicas con la computadora y los accesorios, conexión del procesador con sistemas de protección de luz, con la computadora y los sensores.
- b) Capacitación del cliente sobre el correcto funcionamiento del sistema de manejo y su funcionamiento de las máquinas electrónicas.
- c) Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/28



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA EMPRESA TECNIMAQ
(DEPARTAMENTO TÉCNICO)**

NOMBRE DEL CARGO : ASISTENTE TÉCNICO 2

- d) Responsable de la entrega de la maquinaria en perfecto estado lo cual es importante para la posterior firma de la entrega/recepción realizada por el jefe de ventas.
- e) Verificación del correcto funcionamiento del sistema electrónico de las maquinarias
- f) Responsable de la entrega de la maquinaria en perfecto estado lo cual es importante para la posterior firma de la entrega/recepción realizada por el jefe de ventas.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES)

- a) Coordina actividades propias de su función e informa de forma oportuna al departamento técnico.
- b) Capacidad profesional y liderazgo para el ejercicio de su función.
- c) Excelentes relaciones interpersonales internas y externas.

CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
R1:001	14/08/2010	001	1/29

MODELO OPERATIVO

Cuadro N° 5 Modelo Operativo de la Empresa Tecnimaq

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Recopila la información	El investigador	Recopilación de la Información	Humanos: Materiales Empresariales.	Análisis de la información recopilada
Procesa la información	El investigador	Procesamiento de la Información	Humanos: Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Redacta Manual de Funciones	El investigador	Redacción del Manual de Funciones	Humanos Materiales Económicos Empresariales	Estilo y redacción del Manual de Funciones
Elaboración del Manual de Funciones	El investigador	Elaboración del Organigrama Funcional y Estructural	Humanos Materiales Empresariales	Presentación y análisis de la funcionabilidad de los Organigramas Estructural y Funcional
Establece formato del Manual de Funciones	El investigador	Establecimiento del formato del Manual de funciones	Humanos Materiales	Facilidad de lectura y/o consulta. Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
Revisa y aprueba Manual de Funciones	Gerente	Revisión y Aprobación del Manual de Funciones	Humanos Materiales Económicos	Revisión objetiva del Manual
Actualiza Manual de Funciones	Gerente	Actualización del Manual de Funciones	Humanos Materiales Empresariales	Revisión permanente del manual para su actualización

Fuente: Tecnimaq
Elaborado por: Elina Belduma
Fecha: 20/08/2010

6.8. ADMINISTRACIÓN

La administración de esta propuesta estará a cargo del gerente de la empresa, el mismo que estará en capacidad de seleccionar al personal acorde a los requerimientos tanto para el campo laboral como para la capacitación tomando en cuenta las necesidades de la empresa, el gerente también estará en capacidad de tomar decisiones para adquisición e implementación de programas y equipos tecnológicos que se requiera para la ejecución de esta propuesta.

Se deberá aplicar este manual de funciones en la empresa que permitirá un buen desarrollo de la misma, los organigramas que constan en el manual de funciones permite un buen desarrollo empresarial ya que especifican las actividades de la empresa.

Una de las actividades fundamentales del gerente será el de socializar el organigrama funcional y estructural de la empresa a todos los empleados, con el afán que se difunda, conozca, analice y discuta para aportar positivamente para el crecimiento de la empresa.

TABLA DE RECURSOS

Tabla N° 6 Recursos

GASTOS	VALOR
Asesores	1088,00
Material de investigación	100,00
Tecnológicos	400,00
Varios	120,00
TOTAL GASTOS	1708,00

Fuente: Tecnimaq
Elaborado por: Elina Belduma
Fecha: 22/08/2010

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la empresa TECNIMAQ
¿Por qué evaluar?	La implementación de algo nuevo implica resistencia al cambio y la evaluación permitirá tomar correctivos
¿Para qué evaluar?	Para una toma de decisiones efectiva
¿Qué evaluar?	La implementación del manual de funciones y la respuesta que del mismo
¿Quién evalúa?	Gerente o un delegado del mismo.
¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones
¿Con qué evaluar?	Por medio de la aplicación de encuestas o instrumentos medibles.

Fuente: Empresa Tecnimaq
Elaborado: Elina Belduma
Fecha: 14/08/2010

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

CUERVO, A. (1994). Introducción a la Administración de Empresas. Editorial Civistas. Madrid.

CHESTER, B.(2007)Estructura organizacional. 8va. Edición. Editorial Color. Ecuador

CHIAVENATO, (2007) Administración de recursos humanos.3a. Edición. Editorial MacGraw-Hill. Madrid

DOLAN, S. (2007). La Gestión De Los Recursos Humanos. 3ª Edición. Editorial MacGraw-Hill. Madrid.

GUADALUPE J. (2007). Organización y planificación de empresas privadas y públicas Editorial Pio XII. Ecuador

GITMAN, L. (2007) Principios de La Administración. 2a. Edición. Editorial MacGraw-Hill. Madrid

MUÑIZ, R. (2000). Marketing en el Siglo XXI. Editorial Centro de Estudios Financieros. México.

STEPHEN, R. (2007). Administración. 8va. Edición. Editorial. MacGraw-Hill. Madrid

Fuentes Electrónicas

Organización – empresarial

http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_empresasconcepto.

http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas.

Gestión Empresarial

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial>.
(25/02/2010)

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial>.(01/03/2010)

Coordinación

<http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml> (03/03/2010)

Marketing

<http://marketing-monografias.com.htm>. (20/02/2010)

Recurso Humano

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoPropositoRecursosHumano> (02/03/2010)

Clima Organizacional

http://www.degerencia.com/tema/clima_organizaciona (06/03/2010)

Comercialización.

<http://www.monografias.com> (07/03/2010). Contenido Comercialización.

Desempeño Laboral

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoPropositoRecursosHumano>
(02/03/2010). Contenido Desempeño Laboral.

Proceso Administrativo

<http://www.mailxmail.com/curso-stioempresarial/organizacionempresarial>.(25/02/2010,
8:20) Contenido Proceso Administrativo.

Organigramas

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/Contenido

o. Organigramas

<http://html.rincondelvago.com/manual-de-organizacion.html>

ANEXOS

Foda de la empresa TECNIMAQ

Fotos de la empresa TECNIMAQ

Encuestas

Anexo 1. Cliente Internos

Anexo 2. Clientes Externos

Tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad



FODA
DE LA COMERCIALIZADORA TECNIMAQ

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento en el Mercado	Carencia de estructura organizacional
Productos de buena calidad	Trabajo con rendimiento bajo.
Excelente imagen corporativa	Dependencia de proveedores nacionales
Precios competitivos	Necesidad de publicidad.
Experiencia en el manejo de los productos	Ausencia de visitas directas a los clientes.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Obtener exclusividad	Competencia desleal agresiva
Crecimiento en el mercado	Presencia de importadores directos nacionales
Implementación de nuevas líneas de producto.	Marcas diversas que ofrece la competencia
Mejorar el volumen de ventas	Decrecimiento del mercado de la confección.
Mercado mal atendido	



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

La siguiente encuesta tiene como propósito el conocer la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ. Dicha información servirá como apoyo para mejorar el desempeño laboral, por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestar lo más honestamente posible. De antemano, muchas gracias.

!ATENCIÓN! Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta

1. ¿Cómo percibe Ud. la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ?
 Muy buena
 Buena

2. ¿Las condiciones físicas de trabajo como ventilación, luz, entorno, seguridad entre otras, que ofrece la empresa TECNIMAQ son las adecuadas?
 Si
 No

3. ¿Considera Ud. que el conocimiento de funciones de los colaboradores de la empresa aportarán a la satisfacción de las necesidades del cliente?
 Si
 No

4. ¿Las características del puesto se ajustan a la persona que labora en la empresa?
 Si
 Parcialmente
 Se desconoce

5. ¿Piensa Ud. las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas de una manera adecuada?
 Totalmente
 Parcialmente
 Se desconoce

6. ¿Cree Ud. que la gerencia se preocupa de mejorar el desempeño laboral de la empresa?
 Si
 No

7. ¿Qué actitud asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?
 Extrínsecas
 Intrínsecas

8. ¿Piensa Ud. que la empresa TECNIMAQ posee
 Si

un equipo de trabajo?

No

9. ¿Cómo considera Ud. el sentimiento de pertenencia hacia la empresa?

Participativo

Formal

No existe

10. ¿Ud. Se encuentra satisfecho con las habilidades y aptitudes demostradas por parte de los empleados de la empresa TECNIMAQ?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

La siguiente encuesta tiene como propósito el conocer la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ, Dicha información servirá como apoyo para mejorar el desempeño laboral, por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestar lo más honestamente posible. De antemano, muchas gracias.

!ATENCIÓN! Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta

1. ¿Cómo percibe Ud. la estructura organizacional de la empresa TECNIMAQ?
 Muy buena
 Buena

2. ¿Las condiciones físicas de trabajo como ventilación, luz, entorno, seguridad entre otras, que ofrece la empresa TECNIMAQ son las adecuadas?
 Si
 No

3. ¿Considera Ud. que el conocimiento de funciones de los colaboradores de la empresa aportarán a la satisfacción de las necesidades del cliente?
 Si
 No

4. ¿Las características del puesto se ajustan a la persona que labora en la empresa?
 Si
 Parcialmente
 Se desconoce

5. ¿Piensa Ud. las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas de una manera adecuada?
 Totalmente
 Parcialmente
 Se desconoce

6. ¿Cree Ud. que la gerencia se preocupa de mejorar el desempeño laboral de la empresa?
 Si
 No

7. ¿Qué actitud asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?
 Extrínsecas
 Intrínsecas

8. ¿Piensa Ud. que la empresa TECNIMAQ posee un equipo de trabajo?
 Si
 No

9. ¿Cómo considera Ud. el sentimiento de pertenencia hacia la empresa?
 Participativo
 Formal
 No existe

10. ¿Ud. Se encuentra satisfecho con las habilidades y aptitudes demostradas por parte de los empleados de la empresa TECNIMAQ?
 Muy satisfecho
 Satisfecho
 Insatisfecho