

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS



TESIS DE GRADO

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA “BLOQUE
FUERTE” DEL CANTÓN QUEVEDO**

AUTOR

MANUEL FRANCISCO SALCEDO SARMIENTO

DIRECTOR DE TESIS

ING. MÁXIMO ARÍSTIDES TOVAR PÉREZ

QUEVEDO – ECUADOR

2012

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS

TESIS DE GRADO

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA “BLOQUE
FUERTE” DEL CANTÓN QUEVEDO**

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo para la obtención del
título de:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

ECO. ROGER TOMAS YELA BURGOS, M SC. _____

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

CPA. IRMA GARDENIA ORTEGA, M SC. _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CPA. PATRICIA EUGENIA ÁLVAREZ PERDOMO, M SC. _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

ING. MÁXIMO ARÍSTIDES TOVAR PÉREZ _____

DIRECTOR DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012

DECLARACIÓN

Yo, MANUEL FRANCISCO SALCEDO SARMIENTO, bajo juramento declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

MANUEL FRANCISCO SALCEDO SARMIENTO

CERTIFICACIÓN

ING. MÁXIMO TOVAR PÉREZ. Director de tesis, certifica: que el señor egresado, **MANUEL FRANCISCO SALCEDO SARMIENTO**, realizó la tesis titulada: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA “BLOQUE FUERTE” DEL CANTÓN QUEVEDO**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

ING. MÁXIMO TOVAR PÉREZ
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Esta Tesis es el resultado del esfuerzo, dedicación, perseverancia de un conjunto de elementos que participamos al desarrollo del mismo.

Quiero dejar constancia de mis sinceros y profundos agradecimientos a todas las personas que hicieron posibles la culminación de mi formación académica:

Ing. Roque Vivas Moreira, MSc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Ing. Guadalupe Murillo de Luna, MSc. Ex directora de la Unidad de Estudios a Distancia y actual Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Eco. Roger Yela Burgos, MSc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Ing. Nancy Rodríguez Gavilánez, MSc. Subdirectora de la Unidad de Estudios a Distancia.

Ing. Máximo Tovar Pérez. Director de Tesis por su importante apoyo y orientación brindada para el desarrollo del presente proyecto.

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres (+) quienes me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas.

A mi esposa, Marlene Medina, quien me brindó su amor, cariño, estímulo, apoyo constante y paciente espera, para que pudiera culminar mis estudios superiores.

A mis hijos Verónica, Claudia, José y Diego, espero con este esfuerzo, ser el ejemplo que requieran ellos en sus estudios.

A mis hermanas, Mercedes, Carmen, Teresa y Mariana, que siempre estuvieron pendientes de alentarme y apoyarme en mis estudios.

A mis amigos y compañeros de trabajo que siempre creyeron que podía lograrlo, que nunca sería tarde para volver a estudiar.

Manuel Francisco Salcedo Sarmiento

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
CONTRA CARÁTULA.....	ii
DECLARACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Delimitación del problema	4
1.4. Justificación y factibilidad	4
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. General.....	5
1.5.2. Específicos	5
1.6. Hipótesis.....	6
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
2.1. Estructura organizacional	7
2.1.1. Concepto	7
2.1.1.1. Diseño de organizaciones más comunes	8
2.1.1.2. Organizaciones modernas	10
2.1.1.3. Niveles de la estructura organizacional	12
2.1.2. Tipos de organización	15
2.1.2.1. Estructura formal.....	15
2.1.2.2. Estructura informal.....	17
2.1.3. Elementos de la estructura organizacional.....	17

2.1.3.1. Autoridad	17
2.1.3.2. Especialización	18
2.1.3.3. Departamentalización	18
2.1.3.4. Cadena de mando	18
2.1.3.5. Tramo del control	18
2.1.3.6. Centralización / Descentralización	18
2.1.4. Ambiente organizacional	19
2.2. Las estructuras y el proceso de la organización	19
2.2.1. Organización funcional	20
2.2.2. Fases del diseño organizacional	21
2.2.3. Diseño de la organización	22
2.2.3.1. Diferenciación	23
Se identifican cuatro dimensiones	23
2.2.4. Los elementos del diseño organizacional	24
2.2.4.1. División del trabajo	25
2.2.4.2. Jerarquía	25
2.2.4.3. Coordinación	26
2.2.5. Importancia de las organizaciones	26
2.2.6. Las organizaciones como sistema	27
2.3. Procedimientos administrativos	28
2.3.1. Organigrama estructural	29
2.3.2. Organigrama funcional	29
2.4. Desarrollo organizacional	30
2.5. Gestión	30
2.6. La empresa	31
2.6.1. Concepto	31

2.6.2. Tipos de empresas.....	32
2.6.2.1. Según la actividad o giro.....	33
2.6.2.1.1. Industriales.....	33
2.6.2.1.2. Comerciales	34
2.6.2.1.3. Servicio	34
2.6.2.2. Según la forma jurídica	34
2.6.2.3. Según su tamaño.....	35
2.6.2.4. Según su ámbito de actuación.....	35
2.6.2.5. Según la cuota de mercado que poseen las empresas ..	36
2.7. Empresas manufactureras	36
2.7.1. Definición	36
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
3.1. Localización y duración de la investigación	38
3.2. Materiales y equipos.....	38
3.3. Tipos de investigación	39
3.3.1. Documental	39
3.3.2. De Campo	39
3.4. Métodos de investigación	39
3.4.1. Analítico.....	39
3.4.2. Sintético.....	39
3.4.3. Descriptivo.....	39
3.4.4. Estadístico.....	40
3.5. Técnicas de la investigación	40
3.5.1. Entrevista	40
3.5.2. Observación	40
3.5.3. Encuestas.....	40
3.6. Fuentes.....	40

3.6.1. Primarias	40
3.6.2. Secundarias	41
3.7. Población y muestra	41
3.8. Procedimiento metodológico	42
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.1. Análisis interno de la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo	44
4.1.1. Toma de decisiones sobre sus actividades	44
4.1.2. Al registrar sus actividades existen formularios.....	45
4.1.3. Llena dichos formularios.....	46
4.1.4. En algún momento ha tenido pérdida de materia prima o producto	47
4.1.5. Cuál es el perfil para desempeñar este cargo	48
4.1.6. Para desempeñar este cargo ¿Cuántos años de experiencia se requiere?.....	49
4.1.7. Para ejercer este cargo se requiere edad o sexo determinado	50
4.1.8. Actitudes intelectuales que debe poseer para este cargo	52
4.2. Análisis externo de la empresa “Bloque Fuerte” del canton Quevedo	53
4.2.1. Definición del grado de responsabilidad y autoridad de las actividades que realizan los empleados en la empresa Bloque Fuerte.	53
4.2.2. Conocimiento público todas las funciones y obligaciones que deben desempeñar dentro de sus puestos de trabajo.....	54
4.2.3. Realización del trabajo que le corresponde a otro	55
4.2.4. Recibe indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa Bloque Fuerte	56
4.2.5. De acuerdo usted con la forma de despacho del material en la empresa Bloque Fuerte.	57

4.2.6. En la empresa atiende en sus requerimientos con la prestancia necesaria. Es por tanto	58
4.2.7. La empresa Bloque Fuerte oferta productos de calidad a su satisfacción para la construcción con características.	59
4.2.8. Cree que la empresa Bloque Fuerte debe cambiar su administración gestión y aumentar la producción	60
4.2.9. Cree usted que el personal que labora en la empresa requiere un curso de atención al Cliente y relaciones humanas	61
4.2.10. Cree usted que la empresa será una de las mejores en el cantón Quevedo y provincia después de rediseñar su organización y gestión	62
4.3. Dimensiones básicas de la organización	63
4.3.1. Tamaño de la empresa “Bloque Fuerte”	63
4.3.2. Complejidad de la empresa “Bloque Fuerte”	65
4.3.3. Organigrama	67
4.4.1. Análisis interno de la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo	69
4.4.2. Análisis externo de la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo	70
V. DISCUSIÓN	71
VI. PROPUESTA	73
6.1. Título.....	73
6.2. Justificación	73
6.3.2. Teórica	74
6.3.3. Legal.....	77
6.4. Objetivos.....	77
6.4.1. General.....	77
6.4.2. Específicos	78

6.8.4.1.4.1. Contabilidad	93
6.8.4.1.4.1.1. Auxiliar	93
6.8.4.1.5. Jefe de recursos humanos	94
6.8.4.1.5.1. Capacitación y desarrollo	95
6.8.4.1.5.2. Selección y empleo	95
6.8.4.2. Descripción de puestos.....	96
VII. CONCLUSIONES	122
VIII. RECOMENDACIONES.....	123
IX. RESUMEN.....	124
X. SUMMARY	125
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	126
XII. ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO	PÁGINA
1 Población objetivo de estudio en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	41
2 Número de personas que conforman la empresa “Bloque Fuerte” del Cantón Quevedo.....	63
3 Correlación entre jefes departamentales y subalternos en La Empresa “Bloque Fuerte” del Cantón Quevedo.....	64
4 Número de oficinas departamentales en la empresa “Bloque Fuerte” del Cantón Quevedo.....	65
5 Lugar de servicio de empleados en la empresa “Bloque Fuerte” del Cantón Quevedo.....	66
6 Función de servicio en la empresa “Bloque Fuerte” del Cantón Quevedo.....	67
7 Análisis interno de la empresa “Bloque Fuerte” del Cantón Quevedo.....	69
8 Análisis externo de la empresa “Bloque Fuerte” del Cantón Quevedo.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
1 Formación de la estructura organizacional.....	8
2 Estructura organizacional formal.....	11
3 Modelo de la estructura organizacional.....	15
4 Modelo del organigrama funcional	30
5 Toma de decisiones en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	44
6 Existencia de formularios en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.	45
7 Llenado de formularios en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.	46
8 Ha tenido pérdida de materia prima o producto en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	47
9 Perfil para desempeñar este cargo en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	48
10 Requerimientos de experiencia para desempeñar algún cargo en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.	49
11 Se requiere edad o sexo determinado en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	50
12 Requerimiento de sexo determinado en el diseño	51

	organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	
13	Requerimiento de edad determinado en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	51
14	Que debe poseer para este cargo en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	52
15	Tiene definido el grado de responsabilidad y autoridad de las actividades que realizan en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.	53
16	Las funciones y obligaciones que deben desempeñar dentro de sus puestos de trabajo en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.	54
17	Ha llegado a realizar el trabajo que le corresponde a otro en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.	55
18	Usted llega a recibir indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.	56
19	La forma de despacho del material en la empresa en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	57
20	Le atiende en sus requerimientos con la prestancia necesaria en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.	58
21	Oferta productos de calidad a su satisfacción para la	59

	construcción con características en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	
22	Debe cambiar su administración gestión y aumentar la producción en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	60
23	El personal que labora en la empresa requiere un curso de atención al Cliente y Relaciones humanas en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	61
24	Perspectivas de la empresa en el Cantón Quevedo y provincia después de rediseñar su organización y gestión en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.....	62
25	Organigrama actual de la empresa “Bloque Fuerte”	68
26	Organigrama estructural propuesto para la empresa “Bloque Fuerte”.....	83
27	Organigrama funcional propuesto para la empresa “Bloque Fuerte”.....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PAGINA
1 Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa “Bloque Fuerte”	128
2 Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa “Bloque Fuerte”	131
3 Formatos para el manejo administrativo de la empresa “Bloque Fuerte”	133
4 Fotos de las actividades en las instalaciones de la empresa “Bloque Fuerte”	141

I. INTRODUCCIÓN

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

La actividad de la Construcción, es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países o regiones. Este sector industrial es de suma importancia para el desarrollo económico, no sólo por la gran cantidad de empresas constructoras que involucra en forma directa, si no también, por su efecto dinamizador en una alta gama de insumos que demanda. Por otro lado, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, por lo que es clave para la definición de políticas que permitan asegurar niveles de empleos óptimos.

Analizando variables económicas del sector de la construcción, se puede destacar que la participación del sector de la construcción en el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador ha ido aumentando, siendo así que, mientras que en el año 1995 dicha participación era de 3.42%, se previno que para el 2008 alcanzaría el 8.88%, que en dólares corresponde a \$2.048.461.982, que lo ubicaría entre los seis primeros sectores productivos en el país.

Organismos públicos y privados están contribuyendo a que este sector crezca, como, el IESS, que comenzó a facilitar a partir del 2008 el otorgamiento de préstamos hipotecarios para personas de escasos recursos a propósito del déficit de vivienda de un millón de unidades en el país con una inversión de más de 600 millones. Además de la cantidad de bonos de vivienda entregados por el MIDUVI, que en menos de dos años, enero 2007 a agosto 2008 entregaron 21.449 bonos en la provincia de Los Ríos, cantidad mayor que la entregada durante siete años anteriores.

La creciente inversión en el sector también se ha notado durante los últimos años mediante informes de los permisos para construcción en la provincia de Los Ríos, que han pasado de 3.434 en el año 2000 a 8.373 en el 2006 (Publicación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Encuesta de Edificaciones del año 2006), año en el que 87% de los permisos se solicitaron para construcciones iniciales.

Por otra parte, es necesario destacar la tendencia en los precios de este sector. Mediante informes que emite el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se notó que los precios de la sección de la construcción tienen un comportamiento muy similar a la inflación, destacando entonces que al subir la inflación durante el año 2008, los precios de la construcción también subieron por lo que el IPCO (Índice de Precio de la Construcción) pasó de 5,29% en enero a 12,40% en diciembre del 2008 lo que implica, para este caso, un aumento del 234%. (INEC, 2006)

1.1. Planteamiento del problema

La incesante aparición de nuevas tecnologías y la evolución de los mercados llevan a una necesidad de conocer día a día estrategias para poder reaccionar de una manera ágil y eficaz, a fin de evitar ser marginados del mercado por la competencia o por la obsolescencia de un proceso administrativo.

El cantón Quevedo, se caracteriza por ser área eminentemente agrícola, comercial, generadora de fuentes de trabajo para el país. La fábrica de bloques en la zona presenta una ventaja altamente apreciable ya que permite dar respuesta oportuna y eficiente a los sectores asociados a la actividad de la construcción en la región, proporcionando interesantes posibilidades para actividades operativas en este ámbito económico

En la empresa “Bloque Fuerte” por falta de procedimientos debidamente formalizados, falta de organigrama funcional y estructural, además no existe delineamiento en las funciones de los empleados lo que ocasiona duplicidad de funciones, desconocimiento del cargo que ejercen lo que no les ha permitido controlar sus operaciones debidamente.

A esto se suma la subutilización de maquinarias y equipos, desconocimiento de estrategias de atención al cliente.

Dentro de este contexto la presente investigación pretende mejorar la gestión administrativa y organizacional en la empresa “Bloque Fuerte”, que se dedica a la producción de bloques de cemento.

1.2. Formulación del problema

¿La inexistencia de un diseño organizacional ocasiona deficiencias administrativas en la empresa “Bloque Fuerte” de la ciudad de Quevedo”?

Lo cual conduce a plantear las siguientes sub-preguntas de investigación:

- ¿En qué entorno se desenvuelve la empresa “Bloque Fuerte” de la ciudad Quevedo?
- ¿Qué factores inciden en la empresa al no contar con un diseño organizacional?
- ¿Existe duplicidad de funciones en la empresa?
- ¿Qué problemas enfrenta la empresa “Bloque Fuerte” al realizar sus actividades de una manera informal, desordenada e ineficiente?

1.3. Delimitación del problema

Objeto de estudio: Estructura organizacional

Campo de acción: Gestión empresarial

Lugar: Empresa “Bloque Fuerte”

Tiempo: 2012

1.4. Justificación y factibilidad

El propósito general de esta investigación es mejorar la gestión administrativa de la fábrica “Bloque Fuerte”, dando de esta forma las pautas principales para que en base a este estudio se tomen correctivos pertinentes, logrando así que se realice un mejor desarrollo socioeconómico de la empresa.

A pesar de la inflación en los precios de la construcción, este sector es bastante atractivo, lo que se nota a través de la evolución del ramo en los últimos años. De hacerse realidad la implementación de un diseño organizacional de la fábrica “Bloque Fuerte”, se convertiría en un generador

más de empleo, resolvería a su vez la carencia de un adecuado control de los procesos y crearía una opción más beneficiadora para la empresa.

A través de la propuesta de organización estructural no solo aportamos al desarrollo empresarial de “Bloque Fuerte”, sino que también servirá para proporcionar una estructura funcional que permita alcanzar una mejor organización, facilitando y delimitando las acciones del personal por cada departamento operativo sin invadir la de otros.

Al realizar este estudio se analizará sección por sección de trabajo, para de esta manera observar las falencias de cada punto de operaciones de la empresa “Bloque Fuerte”, determinando si cumplen o no al 100% de su capacidad de rendimiento, resultándonos el verdadero porcentaje de eficiencia de la empresa bloquera.

Este proyecto es viable ya que cuenta con los recursos humanos, capital, trabajo, infraestructura, información y tiempo necesario para realizar la investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

- Establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

1.5.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional para determinar la situación actual en la empresa.
- Analizar el ambiente externo de la empresa “Bloque Fuerte” y la incidencia en su gestión administrativa y operativa.

- Elaborar un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa “Bloque Fuerte”.

1.6. Hipótesis

El estudio del sistema organizacional de la empresa “Bloque Fuerte” permite conocer las falencias en su gestión administrativa.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Estructura organizacional

2.1.1. Concepto

MENGUZZATO y RENAU, (2006). No puede haber armonía colectiva en el sentido dinámico de una organización. Está armonía se logra, a través del compromiso y el sentimiento de pertenencia, a la hora de adoptar las tareas con habilidad y conocimientos necesarios; es en este sentido, la estructura tiene relación con las actitudes y comportamiento de los trabajadores y empleados de una organización.

Entendemos por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos.

Una estructura organizacional, en su diseño debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura en elementos claves como los siguientes:

- ***Jerarquización de puestos;*** A través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades. Ejemplo gerente.
- ***División del trabajo;*** A través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas necesarios en una organización: ejemplo departamento de comercialización.

- **Definición de puestos;** A través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la organización, ejemplo sección ventas.
- **Asignación de tareas;** A través de la separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido; ejemplo, autorización, registro, custodia del encargado de facturación en ventas.

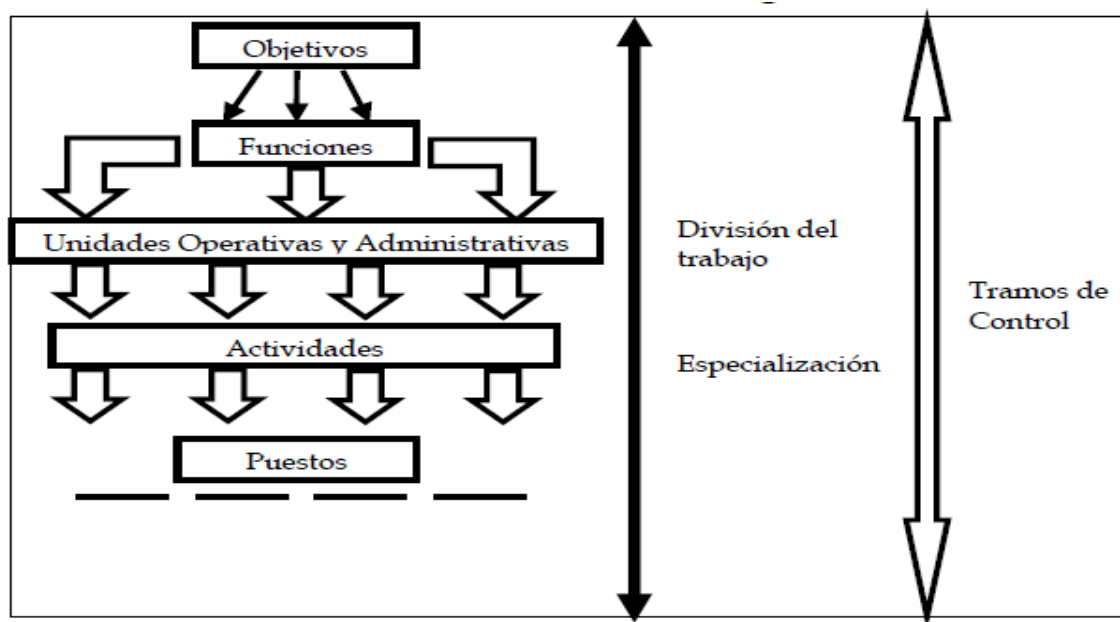


Figura 1. Formación de la estructura organizacional

Fuente: MENGUZZATO y RENAU (2006)

2.1.1.1. Diseño de organizaciones más comunes

RONDA, (2007). En la sociedad moderna, directivos y profesionales eficientes de todos los campos del conocimiento, ya sean estos dueños de negocios, administradores, consultores, políticos y otros, han llegado a desarrollar habilidades en aquel arte que se llama comprender, las situaciones organización y gestión.

En este punto, nos referiremos a las organizaciones, pensando en ellas como sistemas vivos y, si se mira al mundo organizacional comenzaremos a ver que es posible identificar diferentes especies o entornos; igual que encontramos al oso andino en la región andina y al caimán en zonas tropicales; En este contexto, existen varias clases de organizaciones, pero para el presente caso se describirá tres de los diseños organizacionales más comunes que se puede ver en la práctica: la conocida estructura simple, la burocrática y la matricial.

- **La estructura simple:** Esta estructura se caracteriza por tener un bajo nivel de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y principalmente poca formalización. Una estructura simple representa una organización plana, que por lo general, puede contar con sólo dos o tres niveles verticales, un equipo de dependientes y una persona en quién se centraliza la autoridad y la toma de decisiones, Este tipo de estructura, generalmente se aplica en las MYPEs, PYME's algunas SRL's, pequeños negocios donde el administrador y dueño son una misma persona, por ejemplo, un negocio minorista de artesanías, que pueda emplear tres o más vendedores.
- **La estructura burocrática:** Esta forma de estructura, se caracteriza por desarrollar operaciones altamente rutinarios, que se llegan a alcanzar mediante la especialización del trabajo, la aplicación y cumplimiento de normas y procedimientos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en unidades funcionales, con una autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones, todavía en algunos bajo el principio de la cadena de mando, que significa la línea de autoridad, continua que se difunde desde la parte superior de la pirámide organizacional hasta el nivel más inferior, bajo el criterio del procedimiento administrativo de quién informa a quién.

Una de las particularidades de la estructura burocrática, es impulsar las habilidades para desarrollar actividades estandarizadas de manera eficiente y

efectiva. Con el avance de la tecnología, la falta de empleo o sencillamente la inestabilidad laboral, la especialización puede crear en muchos casos conflictos entre las unidades de una organización, porque las metas de una unidad funcional pueden dejar de lado las metas globales de la organización.

Otro factor influyente en este tipo de estructura, es que las personas que trabajan, están más preocupados por la aplicación y cumplimiento obstinado de las normas.

- **La estructura matricial:** Otra estructura conocida es la matricial, cuya característica radica en que se rompe el concepto de unidad de mando, porque crea líneas dobles de autoridad. Los funcionarios en la estructura matricial tienen dos jefes; el administrador de la unidad funcional y el jefe de la unidad al cual pertenece, por tanto responde a una doble cadena de mando.

Los aspectos rescatables de la estructura matricial, se refleja en su esencia de facilitar la coordinación y comunicación, cuando las actividades son complejas e interdependientes, que pueden flexibilizarse de acuerdo al grado de comunicación imperante entre las unidades operativas.

Esta forma de estructura, facilita la identificación y la asignación eficiente de expertos que desarrollan habilidades muy especializadas, que pueden monopolizar las tareas o en su defecto subutilizar talentos al interior de una organización. Una debilidad de esta forma de estructura, puede reflejarse en la confusión que crea y, de cierta forma fomenta la lucha por el poder y el stress en los empleados. Ejemplo de estructura matricial, empresas de publicidad, hospitales, universidades.

2.1.1.2. Organizaciones modernas

BARTLETT, (2009). Muchos especialistas han venido trabajando en el desarrollo de nuevas opciones estructurales, para apoyar en un contexto nuevo de la administración, basado en la globalización de la economía y la tecnología

de la información que no tiene barreras en el mundo. A continuación describimos a tres de ellas; Organización virtual, organización sin fronteras y organización femenina.

- **Organización Virtual:** Consiste en una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus actividades comerciales. La organización virtual está muy centralizada, con casi ninguna departamentalización; Generalmente crean redes de relacionamiento que permiten contratar funciones de fabricación, comercialización, publicidad, u otra actividad relacionado con el negocio.

El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos. Su trabajo consiste en la supervisión directa de cualquier actividad que se realiza en lugar de trabajar y coordinar las relaciones con las organizaciones que brinden los servicios contratados.

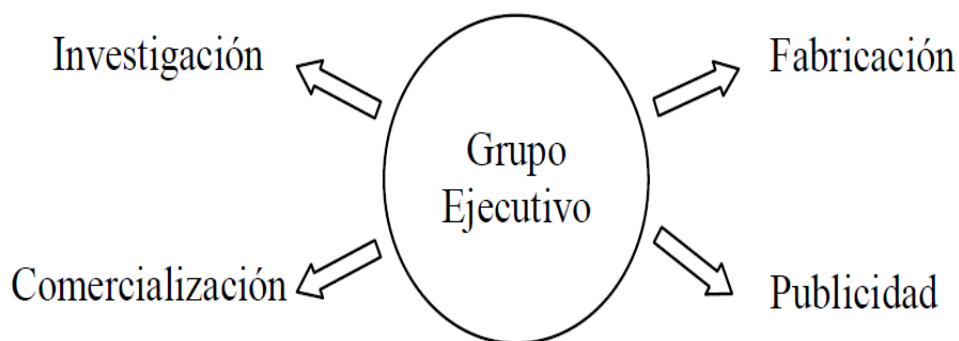


Figura 2. Estructura organizacional formal

Fuente: MENGUZZATO y RENAU (2006)

- **Organización sin fronteras:** Un experto en desarrollo organizacional, dice: “la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia del grano del fondo”. Por tanto los equipos transjerarquicos, que involucra a ejecutivos,

administrativos y operativos, en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño, pueden ser ejemplos que muchas organizaciones actualmente realizan a fin de eliminar las fronteras, rompen las barreras para sus partes externas y las barreras territoriales, a través, de los nuevos enfoques de la administración como son: la globalización, las alianzas estratégicas, fusiones, telecomunicaciones, que son modelos que están reduciendo los límites externos.

En las organizaciones sin fronteras, las computadoras conectadas en red, se constituyen en el conducto tecnológico, que permite que la gente se contacte y comunique a nivel de las fronteras intra e inter organizacional, utilizando como herramienta por ejemplo el correo electrónico, que permite compartir la información simultánea entre los equipos de trabajo sin ninguna discriminación.

- **Organización femenina:** Últimamente aunque se va avanzando, uno de los temas más controversiales, que tiene relación con el diseño de la organización es el hecho de que las diferencias de sexo pudieran haber creado una diferencia entre las mujeres por definir una organización femenina o feminista.

La organización femenina, está caracterizada por un tratamiento humanista de los individuos, el no oportunismo, la definición de carreras mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del trabajador, la creación de una comunidad que se preocupa por el compañero y de pronto en la participación del poder. Algunos estudiosos, indican que el modelo femenino puede ser más eficaz, cuando la organización está dirigida esencialmente por y para mujeres. Ejemplo de organizaciones femeninas; Club de madres, asociaciones de productoras rurales, organizaciones gremiales.

2.1.1.3. Niveles de la estructura organizacional

BLANCO, (2008). La organización puede ser una empresa privada o institución pública, donde se espera que los administradores o ejecutivos documenten

plenamente sus actuaciones y decisiones y al mismo tiempo exigen que los trabajadores cumplan las normas internas y cerciórese que no se presenten desviaciones, que puedan afectar la imagen y marcha de la organización.

En este ámbito, la estructura organizacional, se puede constituir en un esquema formal en que se debe tener en cuenta todos los procesos de administración que incluye las decisiones ejecutivas, administrativas y operativas, existentes dentro de los diferentes equipos humanos, para el logro de los objetivos, a través de la división del trabajo y la interrelación de los diferentes niveles que comprende la pirámide organizacional.

Para el análisis de los niveles de la estructura organizacional, se considerará, como modelo de funcionamiento a la sociedad anónima, como régimen jurídico de constitución. Los niveles que forman parte de la estructura organizativa son: Máximo órgano de representación y deliberante; Directorio; Ejecutivo; Administrativo y Operativo.

- **Órgano representativo y deliberante:** Constituido por la junta general de accionistas, legalmente convocada y reunida; representa la voluntad social para tratar asuntos específicos. Estas juntas generales son ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se reúnen con carácter obligatorio, por lo menos una vez al año y las extraordinarias cuando se trate de asuntos que no son de competencias de las juntas ordinarias.
- **Directivo:** Se constituye en el máximo órgano de administración; elige la junta general de accionistas, con amplias facultades para la administración, gestión, organización y representación legal. Instancia autorizada para delegar algunas funciones de la administración, responsable solidariamente por las resoluciones que adopte y por los actos de administración.

Asimismo, por la definición y aprobación de las políticas, estrategias, planes de desarrollo, presupuestos, normas, procedimientos y disposiciones emanadas por la junta general de accionistas.

También es responsable de establecimiento y mantenimiento de un adecuado y efectivo sistema de controles internos.

- **Ejecutivo:** Se constituye en la máxima instancia ejecutivo, designado por el Directorio, con facultades delegadas para, organizar, dirigir, gestionar, el conjunto de la organización, mediante procesos administrativos de implementación y vigilancia por el cumplimiento de las políticas, estrategias, normas, procedimientos y otras acciones aprobadas por el Directorio.

Este nivel, es responsable de promover la existencia de una ambiente de control interno efectivo. Puede estar conformando por el gerente general y los de área.

- **Administrativo:** Es el nivel de apoyo en los procesos administrativos integrales de la organización. Tiene los denominados mandos medios e intermedios; es el nivel donde se hacen cumplir las normas y procedimientos administrativos, para el desarrollo de las actividades propias o giro empresarial, bajo los principios comunes del logro de los objetivos, pueden ser parte de este nivel, los jefes de departamento o sección.
- **Operativo:** Es el nivel donde el capital humano, está relacionado directamente con los procesos de producción de bienes y servicios (giro empresarial). Es donde la fuerza laboral, ya sea administrativa u operativa, que tiene que ver mucho y especialmente con las tareas asignadas (operacionales) y con el cumplimiento de las metas fijadas en el plan de desarrollo empresarial. En este nivel, están ubicados los trabajadores que son parte del proceso de producción de los bienes o servicios.

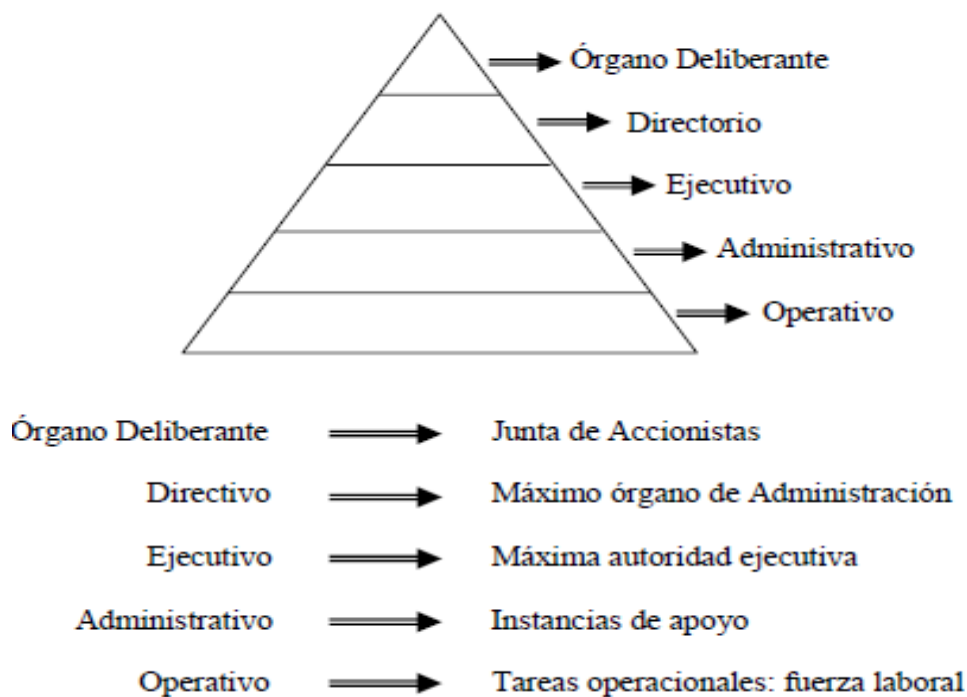


Figura 3. Modelo de la estructura organizacional

Fuente: BLANCO *et al.*, (2008)

2.1.2. Tipos de organización

2.1.2.1. Estructura formal

CHANDLER, (2011). Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución

de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad. En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización.

SIMÓN, (2007). La estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados.

ETKIN, (2008). La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los

elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

PFIFFNER y SHERWOOD, (2008). La estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

2.1.2.2. Estructura informal

BARTLETT, (2009). Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización.

En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

2.1.3. Elementos de la estructura organizacional

2.1.3.1. Autoridad

CHIAVENATO, (2007). Derechos y deberes inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que sean obedecidas.

2.1.3.2. Especialización

CHIAVENATO, (2007). Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados

2.1.3.3. Departamentalización

CHIAVENATO, (2007).

- ✓ Identificación y clasificación de las actividades.
- ✓ Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la org.
- ✓ Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla.
- ✓ Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

2.1.3.4. Cadena de mando

CHIAVENATO, (2007).

Línea de toma de decisiones:

Por ejemplo del Gerente General al Gerente de Finanzas al Jefe de Tesorería al Contador de Tesorería.

2.1.3.5. Tramo del control

CHIAVENATO, (2007). Es la respuesta a: Cuántos subordinados tiene un jefe. Puede ser grande o breve.

2.1.3.6. Centralización / Descentralización

CHIAVENATO, (2007). Hablamos de Centralización o Descentralización cuando vemos si la toma de decisiones se concentra o se reparte.

2.1.4. Ambiente organizacional

GILBERT, (2006). Las Organizaciones no están solas. Se mueven en un ambiente. Se interrelacionan con su entorno. Toman cosas del ambiente, las transforman, y las devuelven de una u otra manera. Las organizaciones interactúan con un ambiente interno y con un ambiente externo.

Cada organización es diferente a las demás. Es más, los integrantes de una organización compartirán características similares entre sí, y otra organización, también estará integrada por personas que tendrán un grupo de características similares entre sí.

La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera.

En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que evolucionan con el tiempo y determinarán como se comportarán, analizarán y resolverán problemas.

2.2. Las estructuras y el proceso de la organización

CHIAVENATO, (2007). Para considerar la organización como un proceso, se requieren que se tomen en cuenta varios aspectos fundamentales. En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes porque de ellos se derivan las actividades. En ese segundo lugar, tiene que reflejar la autoridad que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una determinada organización es el derecho socialmente determinado de ejercer la discreción; como tal, está sujeta a cambios. En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente. Del mismo modo que las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser las de la estructura de una organización. Tienen que diseñarse para que operen,

permitan los aportes de los miembros de un grupo y ayuden a la gente a lograr con eficiencia sus objetivos en un futuro cambiante. En este sentido una estructura de organización operable nunca puede ser estática. No hay una estructura de organización única que funciona mejor en todas las clases de situaciones. Una estructura de organización efectiva depende de la situación.

En cuarto lugar, puesto que la organización está compuesta de personas, el agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tiene que tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de dichas personas. Esto no quiere decir que la estructura se tiene que diseñar de acuerdo con las personas en lugar de hacerlo de acuerdo con las metas y actividades correspondientes. Sin embargo, una consideración importante es la clase de personas que la van a integrar.

2.2.1. Organización funcional

CHIAVENATO, (2007). La estructura de la organización funcional, divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades. Por lo regular, en una empresa de producción, ello significa que los departamentos de ingeniería, producción y ventas serán departamentos individuales y que cada uno se ocupara de todos los productos de la empresa. En un hospital, el mismo principio de diseño organizacional daría origen a departamentos de patología, de archivo médico, de radiología, etc.

- **VENTAJAS:** Las estructuras de la organización funcional, dado que orientan a la gente a una actividad especial, concentran la competencia del personal en formas particularmente eficaces.

En general, cuando, el trabajo de una organización se realiza mejor por medio de una tarea especializada o una serie de tareas especializadas, puede dar buenos resultados una estructura funcional de departamentos. Pero funcionara

bien solo mientras el ambiente permanezca más o menos estable. Si empieza a cambiar rápidamente, necesitando un incremento importante en el número y diversidad de los productos o servicios, este tipo de estructura puede acarrear graves desventajas.

- **DESVENTAJAS:** Las estructuras funcionales tienden a mermar la cooperación interdepartamental. Crean fronteras entre los departamentos, las fronteras pueden llegar a ser una especie de muro de Berlín. Ello se debe a que la alta dirección establece normas de productividad y presupuesto para cada departamento y a que, en una estructura funcional, esos ejecutivos suelen juzgar cada departamento por la eficacia con que cumple las normas y los presupuestos. Los directivos de departamento saben esto y se concentran en cumplir con ello, en vez de responder a las peticiones de algún miembro de otro departamento, cuya autoridad sobre ellos no está bien definido.

En resumen, la organización funcional tiene ventajas y desventajas.

Cuando las circunstancias son bastante estables y requieren un alto grado de especialización, las estructuras funcionales son ideales para concentrar los conocimientos técnicos, y esas concentraciones favorecen la existencia de productos de calidad superior. Por otra parte, si las circunstancias son relativamente inestables, a las estructuras funcionales les falta flexibilidad. Ello se debe en parte a que no ofrecen un incentivo particular a la cooperación.

2.2.2. Fases del diseño organizacional

LÓPEZ, (2008). El diseño organizacional comprende:

Primera fase: Determinación del diseño organizacional; análisis del contexto organizacional.

Segunda fase: Profundizar sobre el estado de la organización mediante la participación de los miembros de la organización.

Tercera fase: Diseñar la estructura organizacional: en esta fase se propone el modelo organizacional.

Cuarta fase: Desarrollo de los detalles. En esta fase se planea y se toman la decisiones para implementar la nueva estructura.

Quinta fase: Se realiza la gestión del cambio para acompañar la implementación del nuevo diseño organizacional.

2.2.3. Diseño de la organización

LÓPEZ, (2008). Comprender la organización como un sistema de decisiones significa que en la definición del devenir organizacional las premisas de decisión tienen peculiar importancia lo mismo que el entorno institucional, de ahí la importancia de reflexionar sobre cuáles son las premisas que guían el decidir: de dónde provienen, quién las impone, cuáles son las demandas, etc., etc. A partir de estas premisas se establece un diseño de organización dado bajo la condición de que se debe estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de una estrategia.

La organización que describen modelos posibles de estructuración de actividades organizacionales: El autoritario, Paternalista, Consultivo y el Participativo de acuerdo a cinco variables: estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control.

De acuerdo a cómo se inserten las organizaciones en su ambiente y a cómo lo puedan definir, las estructuras que adoptan pueden ser más orgánicas o más mecánicas (Burns y Stalker). Según este concepto la organización orgánica es la que tiene pocas reglas y procedimientos, es descentralizada, tiene una división poco precisa del trabajo, el ámbito que controlan los ejecutivos es

amplio y la coordinación es personalizada (coincide con el modelo participativo de Likert y con los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas). Este modelo opera más más efectivamente en ambientes cambiantes que requieren mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad. La mecánica, por el contrario, es centralizada, cuenta con muchas reglas y procedimientos establecidos, división precisa del trabajo, el ámbito que controla cada ejecutivo es estrecho y limitado y la coordinación se da en forma impersonal y altamente formalizada (parecida al modelo burocrático weberiano). Este diseño es propio de ambientes más estables y predecibles. La comunicación es una variable que circula de una manera muy diferente, según el diseño del que se trate. No obstante, todas las organizaciones combinan ambos tipos a lo largo de las diferentes dimensiones.

Existen diversos estudios e investigaciones en las que enfatizan el enfoque de contingencias, lo cual significa que no hay una mejor forma de estructurar la propia organización, sino que la estructura debe responder a las demandas ambientales. Contingencia, en el diseño organizacional se refiere al hecho de que no hay una forma mejor para estructurar las organizaciones.

2.2.3.1. Diferenciación

Se identifican cuatro dimensiones

LÓPEZ, (2008). Diferenciación que pueden ser utilizadas para entender y dirigir las diferencias entre subunidades organizacionales:

Diferencias en orientación temporal: Los horizontes de planificación y de acción de los ejecutivos varían de corto a largo plazo, cual dificulta el trabajo en conjunto.

Diferencias en la orientación a metas: Las tareas específicas asignadas a una subunidad pueden resultar en que el personal se dedique a objetivos operacionales diferentes y, eventualmente contradictorios. Esto hace difícil a

los ejecutivos de diferentes subunidades llegar a soluciones para los problemas comunes.

Diferencias en la orientación interpersonal: Será difícil que personal de diferentes subunidades trabaje unido si varían las pautas de comunicación, toma de decisiones e interacción social.

Diferencias en la estructura: La estructura de los subsistemas en la especialización del trabajo así como en sus tendencias generales hacia una configuración mecánica u orgánica. La estructura afecta el comportamiento y las expectativas del personal de la unidad.

Las organizaciones enfrentadas a entornos más inciertos requieren de una mayor diferenciación interna entre subsistemas, que organizaciones ubicadas en ambientes externos más estables. A mayor diferenciación se requiere mayor coordinación la cual a su vez ésta se hace más difícil a medida que crece la diferenciación.

2.2.4. Los elementos del diseño organizacional

LÓPEZ, (2008). Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido.

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

2.2.4.1. División del trabajo

LÓPEZ, (2008). Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

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

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

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

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

2.2.4.2. Jerarquía

LÓPEZ, (2008). Cuando se ha dividido el trabajo (creando departamentos) y elegido el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que

dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

2.2.4.3. Coordinación

ARGENTE, (2008). Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales.

Por tanto, en el análisis de la estructura se determina cuáles son las agrupaciones de sus miembros, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y qué patrones de relación existen entre los miembros.

2.2.5. Importancia de las organizaciones

DUHALT, (2006). Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quienes responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

2.2.6. Las organizaciones como sistema

BLANCO, (2007). Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Se enfatiza sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, siguiendo el siguiente enfoque:

- a) La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- b) La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.
- c) La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.
- d) La organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas,

energía e informaciones y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.

- e) La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- f) La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- g) Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- h) La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- i) Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad.

2.3. Procedimientos administrativos

CAJARVILLE, (2005). El procedimiento administrativo ha sido definido diciendo: " Que es el conjunto de trámites que debe observar la Administración al desarrollar su actividad..." Por lo expuesto, no parece sustancial si el procedimiento se documenta de manera tradicional o si se registra electrónicamente, salvo las particularidades que emanan del soporte utilizado.

En ese sentido el instrumento informático trata la información de una forma especial a la que debe adaptarse los permisos y autorizaciones de ingreso, por

los funcionarios, incluido el jerarca, y las comunicaciones a terceros. Toda violación podrá generar responsabilidad siendo de aplicación el Hábeas Data y la garantía de los Derechos Humanos de principio

2.3.1. Organigrama estructural

DUHALT, (2006). Los organigramas estructurales consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados); de tal manera pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.

VALENCIA, (2009). Los organigramas incluyen, además, un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.

Las etiquetas o descripciones de los rectángulos indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad. La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo, aplicando un criterio funcional. (Agrupación de los segmentos de trabajo). La gráfica indica no sólo a los gerentes y subordinados individuales, sino también toda la jerarquía gerencial. Todos los empleados que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

2.3.2. Organigrama funcional

BACKER, (2007). Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general

Ejemplo:



Figura 4. Modelo del organigrama funcional

Fuente: BACKER, (2007).

2.4. Desarrollo organizacional

DUHALT, (2006). Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

2.5. Gestión

LEÓN, (2007). Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos)

mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras

GESTIÓN y ADMINISTRACIÓN, (2009). La gestión es una herramienta fundamental para el inicio de cualquier empresa, sin importar de qué tipo se trate, y por ello es importante que consideremos a la gestión empresarial como un órgano social que se encarga de crear la productividad en los recursos. La misma persigue el objetivo mediante las personas de las que dispone, es decir, mediante los recursos humanos con los cuales la misma cuenta. Se puede considerar a la gestión empresarial, como una suerte de subsistema que juega un papel clave en el sistema organizacional de una empresa, ya que ésta comprende la totalidad de la organización y es la fuerza fundamental que sirve de apoyo para los demás subsistemas

2.6. La empresa

2.6.1. Concepto

ÁLVAREZ, (2007). Es una identidad que se constituyen por factores de producción y económicos, que requieren esfuerzos para su consecución, y permite la satisfacción de las necesidades humanas.

BACKER, (2007). Se entiende por empresa al nacimiento de una institución que adquiere vida es decir, el instante en que comienza a actuar su lanzamiento una empresa no nace espontáneamente, por el contrario, surge de un proceso largo, por lo general una empresa tiene su embrión en una idea y requiere un periodo de tiempo hasta que quede materializada este periodo se lo denomina normalmente maduración.

GARCÍA, (2006). La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

HANSEN y MOWEN, (2006). Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Una empresa es un sistema que con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.

2.6.2. Tipos de empresas

ÁLVAREZ, (2007). Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones,

funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

2.6.2.1. Según la actividad o giro

ÁLVAREZ, (2007). Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario
- Empresas del sector terciario.

2.6.2.1.1. Industriales

GAYLE, (2009). La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

2.6.2.1.2. Comerciales

ÁLVAREZ, (2007). Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

2.6.2.1.3. Servicio

ÁLVAREZ, (2007). Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

2.6.2.2. Según la forma jurídica

ÁLVAREZ, (2007). Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad

limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

- Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

2.6.2.3. Según su tamaño

DE LA TORRE y MARTÍNEZ, (2007). No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.
- Macroemprendimiento

2.6.2.4. Según su ámbito de actuación

DE LA TORRE y MARTÍNEZ, (2007). En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

1. Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.

2. Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
3. Empresas internacionales: si su radio de actuación abarca a dos o más países.

2.6.2.5. Según la cuota de mercado que poseen las empresas

1. **Empresa aspirante:** Aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
2. **Empresa especialista:** Aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
3. **Empresa líder:** Aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
4. **Empresa seguidora:** Aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

2.7. Empresas manufactureras

2.7.1. Definición

ROBLES y MARCO, (2006). Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

1. Empresas que producen bienes de consumo final
2. Empresas que producen bienes de producción.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2008). La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y duración de la investigación

La presente investigación se realizó en la Empresa “Bloque fuerte”, en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, kilómetro 4 vía Quevedo El Empalme, ubicada en las coordenadas geográficas 1° 3′ 0″ de latitud sur y 79° 0′ de longitud occidental a una altura de 73 msnm. Con una duración de 90 días a partir de la aprobación del proyecto de tesis.

3.2. Materiales y equipos

Para esta investigación se consideró necesario los siguientes materiales:

Equipos	Cantidad
Computadora	1
Calculadora	1
USB – memoria flash	2
Impresora	1
Cámara fotográfica	1
Materiales	
Encuestas y copias (hojas	450
Papel INEN A/4 (resmas)	4
Bolígrafos	5
Lápices	5
Empastados	2

3.3. Tipos de investigación

3.3.1. Documental

Los documentos utilizados en la presente investigación fueron: apuntes, registros y cuaderno de notas del propietario de la empresa “Bloque Fuerte” con el fin de determinar la existencia formal de la información de la entidad.

3.3.2. De Campo

Se apoyó en informaciones provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios de encuestas y observaciones realizadas en la empresa Bloque Fuerte.

3.4. Métodos de investigación

3.4.1. Analítico

Por medio de la revisión de la literatura sobre temas que tiene relación con el objeto de estudio, se pudo estructurar el marco teórico.

3.4.2. Sintético

Se aplicó este método en la recolección y presentación de la información del trabajo investigativo realizado en la empresa “Bloque Fuerte”.

3.4.3. Descriptivo

Permitió describir, detallar y explicar la escasa información disponible de su estructura organizacional existente en la empresa “Bloque Fuerte” para la aplicación de la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación.

3.4.4. Estadístico

Este método facilitó la realización de cuadros estadísticos producto de las diferentes encuestas que fueron realizadas a los empleados y clientes de la empresa “Bloque Fuerte”

3.5. Técnicas de la investigación

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos son las siguientes:

3.5.1. Entrevista

Mediante la entrevista que se realizó al Gerente propietario de la empresa “Bloque fuerte”, se obtuvo datos de manejo administrativo de la organización.

3.5.2. Observación

Se utilizó la observación directa de sus actividades diarias, y su rudimentario y escaso proceso administrativo en la empresa “Bloque fuerte”

3.5.3. Encuestas

Se utilizó un formulario de encuesta estructurado con preguntas cerradas que respaldaron la formulación de los objetivos arrojando resultados que sustentaron el diseño organizacional. Cada uno de los involucrados en el proceso fue abordado en el lugar donde realiza sus actividades.

3.6. Fuentes

3.6.1. Primarias

Los datos primarios fueron tomados de los registros existentes en la empresa, los mismos que fueron organizados a través de cuadros y figuras que permitieron la elaboración de los resultados a los cuales se les aplicó el

respectivo análisis. Esto garantizó que la información obtenida sea confiable y permitió desarrollar con mayor eficacia la realización de la propuesta.

3.6.2. Secundarias

Los datos secundarios ofrecieron el punto de partida en la investigación, se obtuvo recopilando fichas a través de consultas en Internet, libros, folletos etc. Para que tengan relación con el presente trabajo, además trabajos similares en donde se evidencie el diseño organizacional.

3.7. Población y muestra

La población objeto de estudio fueron los trabajadores de la empresa “Bloque Fuerte” y el gerente propietario.

Cuadro 1. Población objetivo de estudio en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

Orden	Cargo	N° trabajadores
1	Operador de control (supervisor)	1
2	Operador de mixer	1
3	Abastecedor de cemento	1
4	Carretilleros	2
5	Abastecedor de material pétreo (operador cargadora)	1
6	Soldadores (técnicos mantenimiento)	2
7	Chofer de reparto de producto	1
8	Abastecedor de material pétreo de la mina a la planta (volquetero)	1
9	Guardia de seguridad	1
10	Clientes y proveedores	200
Total		211

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Autor

Los clientes y proveedores de los productos que oferta la empresa “Bloque Fuerte” en total son 200, la información correspondiente se obtuvo a través de

un diseño de muestreo probabilístico aleatorio simple. Esta técnica permitió generalizar los resultados hacia toda la población a partir de una muestra representativa de la población, para el efecto se aplicó: la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza; (1,96)

p es la variabilidad positiva; (0,50)

q es la variabilidad negativa;(0,50)

N es el tamaño de la población;(200)

E es la precisión o el error. (5%)

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50) \times 200}{(200 - 1) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50)}$$

$$n = \frac{3,84 \times 0,25 \times 200}{199 \times 0,0025 + 0,9604} = \frac{192}{1,4579} = 131,79$$

El tamaño de la muestra fue de 132 clientes de los productos que oferta la empresa “Bloque Fuerte”. El porcentaje (95%) de confianza con el cual se generalizó los datos desde la muestra hacia la población total.

3.8. Procedimiento metodológico

Se inició la investigación describiendo los elementos constitutivos de la organización y se representó la división del trabajo en un modelo de diseño, competente con la estructura de un sistema que puede ser apreciado con el análisis de tres dimensiones básicas: el tamaño, la complejidad y la formalización.

El tamaño: Se hizo una apreciación cuantitativa en el caso de la empresa “Bloque Fuerte” se configuró a través de indicadores como: número de trabajadores y/o personal administrativo/ técnico, índice de correlación entre personal administrativo, técnico/trabajadores, relación entre el número de técnicos y el nivel técnico de los trabajadores, la infraestructura, entre otros.

La complejidad: Está referida a los niveles de Diferenciación Vertical (Orden jerárquico) y Diferenciación Horizontal (Departamentalización existente).

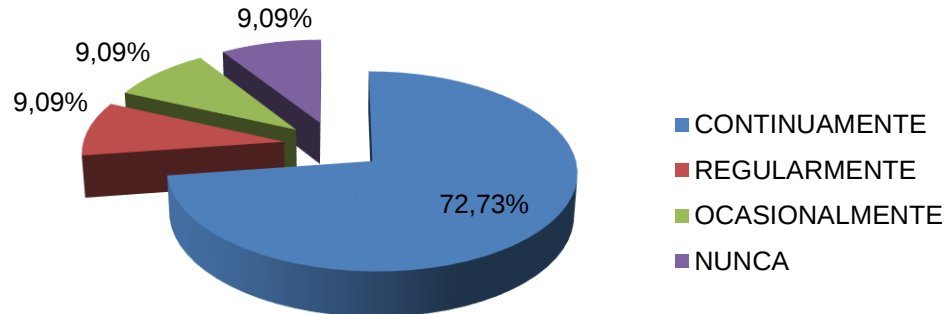
La diferenciación espacial que se relaciona con la especificidad de la empresa “Bloque fuerte” en relación a ubicación de departamentos, unidades y secciones, ambiente físico, etc. Formalización, es decir el grado de normatividad en la cual se regula el funcionamiento de la empresa.

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis interno de la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

4.1.1. Toma de decisiones sobre sus actividades

Durante la aplicación del instrumento encuesta a los ejecutivos y personal de la Empresa “Bloque Fuerte”, se obtienen respuestas de la misma; en la primera pregunta sobre la toma de decisiones, en el desempeño de sus funciones, se aprecia claramente que la gran mayoría (72,73%), consulta entre ellos, no estando el jefe inmediato (Dueño); para la consecución de tareas, notándose que al no existir un orden establecido de ejecución de funciones fácilmente puede cualquier organización convertirse en un caos, deteniéndose la operatividad y por ende la efectividad y eficacia de dicha empresa, incurriendo en pérdida de recursos económicos y de talento humano.

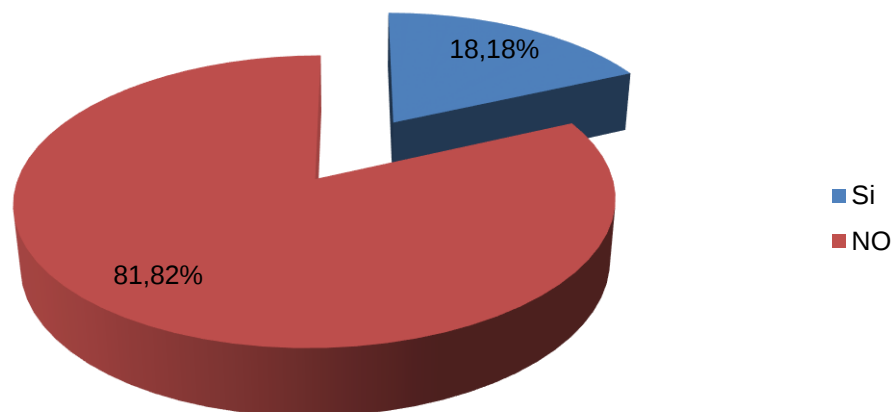


Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 5. Toma de decisiones en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.1.2. Al registrar sus actividades existen formularios

En esta pregunta planteada a los empleados de la empresa “Bloque Fuerte” se puede observar, que la mayoría de los encuestados (81,82%), no conoce y no aplica ningún tipo de registros técnicos; para evidenciar existencias de materiales, registro de asistencia al trabajo, ausencias al mismo, pedidos de materiales a proveedores, compra de combustibles para maquinarias, registros de pagos de salarios a empleados y choferes, entre otros; solo se ha basado hasta el presente en la pericia del dueño de la empresa, y el sentido de honestidad de la mayoría de empleados en la misma, lo que conlleva en muchas ocasiones a confusiones entre las partes, pues no se obtienen registros escritos y peor digitales en páginas de excel en oficina, como evidencia real.



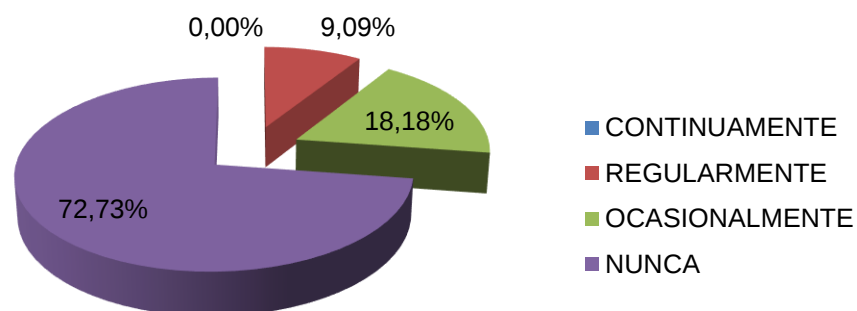
Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 6. Existencia de formularios en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.1.3. Llena dichos formularios

En la presente pregunta propuesta en la encuesta se aprecia que la mayoría de encuestados(72,73 %), de la empresa, no aplican formularios o formatos para registrar la producción de bloques entre otros, la entrada y salida de los mismos, la recepción de materiales para su elaboración mayormente, pues su único comprobante de entrega-recepción constituye unas hojas de cuaderno que lo lleva el mismo dueño, siendo la prueba fehaciente que se necesita urgente un cambio de tipo organizacional en dicha empresa.

Se sugiere al gerente propietario se acoja a las innovaciones que surjan de la investigación propuesta, para el mejoramiento administrativo de la empresa en mención.



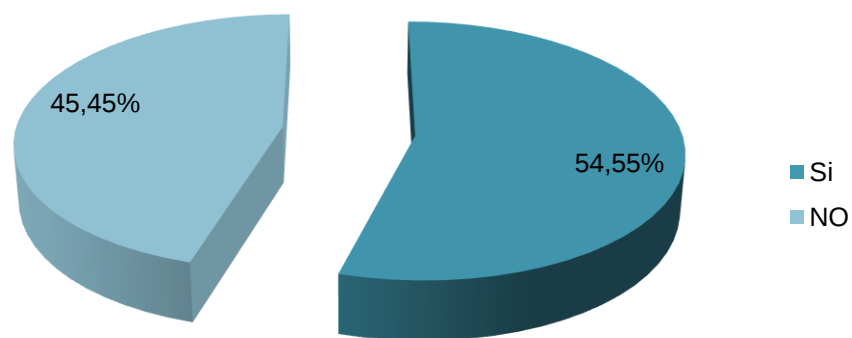
Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 7. Llenado de formularios en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.1.4. En algún momento ha tenido pérdida de materia prima o producto

La siguiente pregunta nos muestra una división de criterios que alarman, entre los encuestados con el (54,55%) pues nos dice a clara vista que se pierde el material acabado o en materia prima, notándose esto por la ausencia de un diseño organizacional adecuado, en el manejo de estos rubros importantes que llegan a constituirse en el detonante para presentar pérdidas tanto económicas como de imagen empresarial.

Los clientes nuevos y potenciales no confiarán en una empresa que no puede manejar y controlar su propia producción, entre otros.

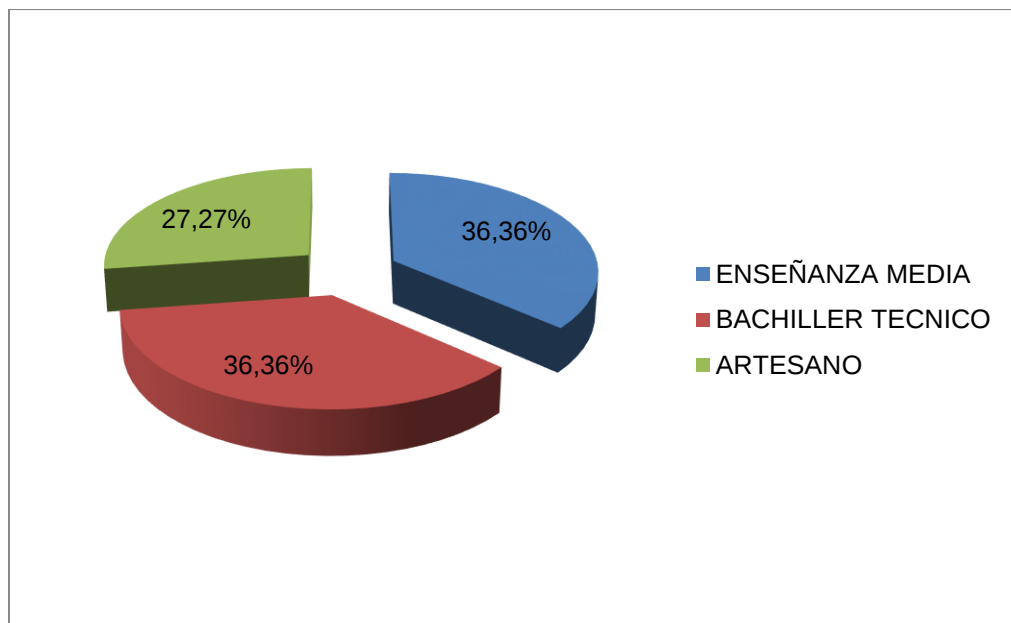


Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 8. Ha tenido pérdida de materia prima o producto en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.1.5.Cuál es el perfil para desempeñar este cargo

En la fase de desempeño dentro de la misma encuesta que se refiere en la administración gerencial y operativa, para la aplicación de funciones a determinados empleados u operarios estos responden que solo es necesario una formación de educación en bachillerato técnico para este desempeño; (36,36 %), otro grupo de encuestados también importante responde que solo se necesitaría una formación de educación en enseñanza media, reflejándose que estos empleados son de nivel socioeconómico bajo, encontrándose entre ellos albañiles, plomeros, carpinteros, choferes, entre otros.



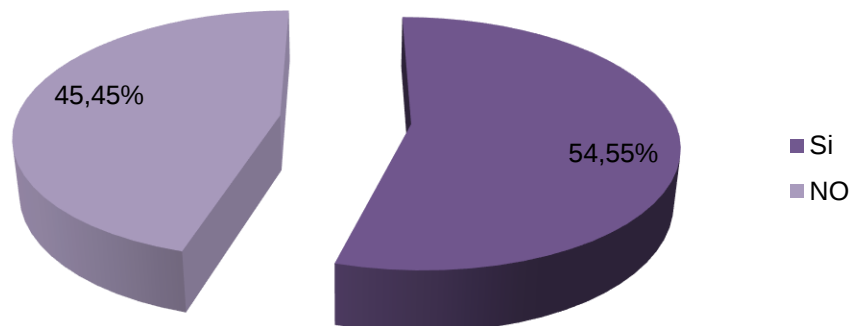
Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 9. Perfil para desempeñar este cargo en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.1.6. Para desempeñar este cargo ¿Cuántos años de experiencia se requiere?

Se cree que la experiencia es producto de la corrección de errores, es lo que parece ser que los encuestados reflejaron en su respuesta pues en la tabulación de la misma se aprecia claramente que un poco mas de la mitad (54,55 %), confía en que los que dirijan la empresa desde el puesto de gerencia tengan la experiencia necesaria en la toma de deicisiones, en la resolución de problemas y en manejo efectivo y flexible del talento humano.

No parece estar relacionada su respuesta con cuanta experiencia es necesaria aún asi se espera que sea la suficiente para tan delicadas funciones al frente de la empresa.

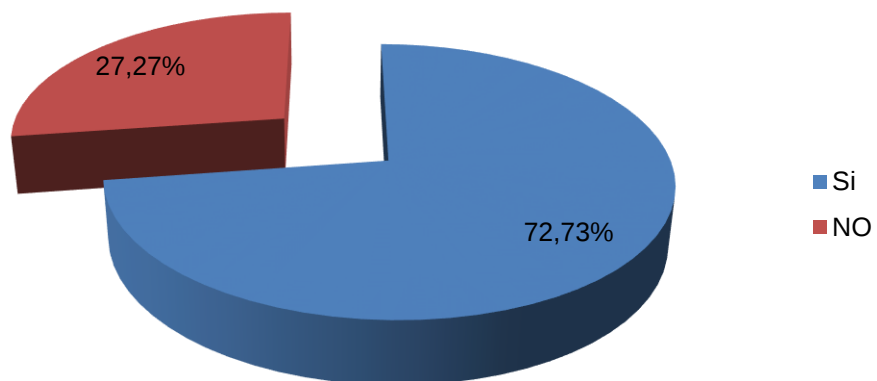


Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 10. Requerimientos de experiencia para desempeñar algun cargo en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.1.7. Para ejercer este cargo se requiere edad o sexo determinado

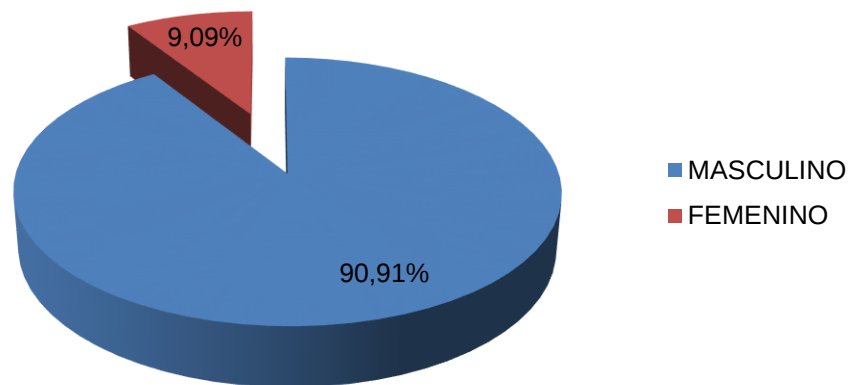
La pregunta establecida para ejercer este cargo se requiere edad o sexo determinado los encuestados nos supieron manifestar con 72.73% que sin necesitan la edad y el sexo determinado para que cumplan a cabalidad dicho trabajo, mientras que el 27.27% nos indican que para ellos no es necesario la edad y sexo con tal que cumplan muy bien sus funciones dentro de la empresa.



Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 11. Se requiere edad o sexo determinado en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

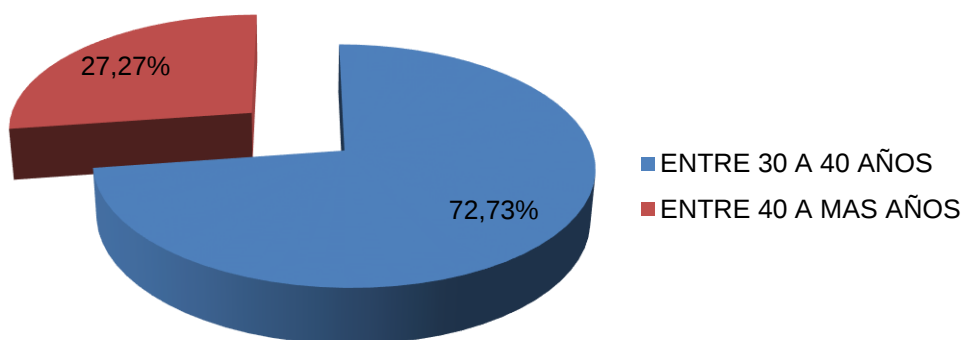
En cuanto al género específico de la persona para dirigir la empresa los encuestados lo definen en el sexo masculino, mayoritariamente (90,91%). Incliniéndose la balanza a favor de los hombres, en las nuevas políticas del buen vivir implementadas por el gobierno nacional se espera que exista en las empresas un balance entre géneros.



Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 12. Requerimiento de sexo determinado en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

En cuanto a la edad la preferencia en la respuesta fue para la elección de entre treinta a cuarenta años con 72.73%, se requiere de una persona de edad madura y definida según los encuestado

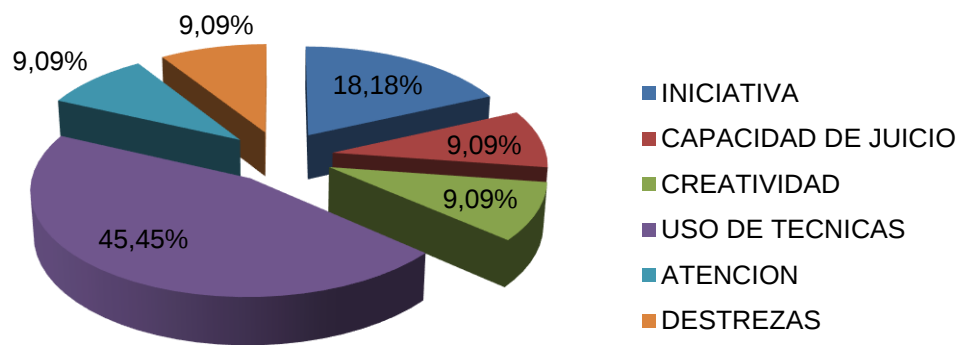


Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresas
Elaborado por: Autor

Figura 13. Requerimiento de edad determinado en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.1.8. Actitudes intelectuales que debe poseer para este cargo

Se presenta en la respuesta seleccionada una diversidad de opciones que deben acompañar en el perfil del nuevo gerente de la empresa, mayormente se refleja claramente que es la adopción de nuevas técnicas (45,45%), y de mucha iniciativa(18,18%), para administrar con una buena gestión.



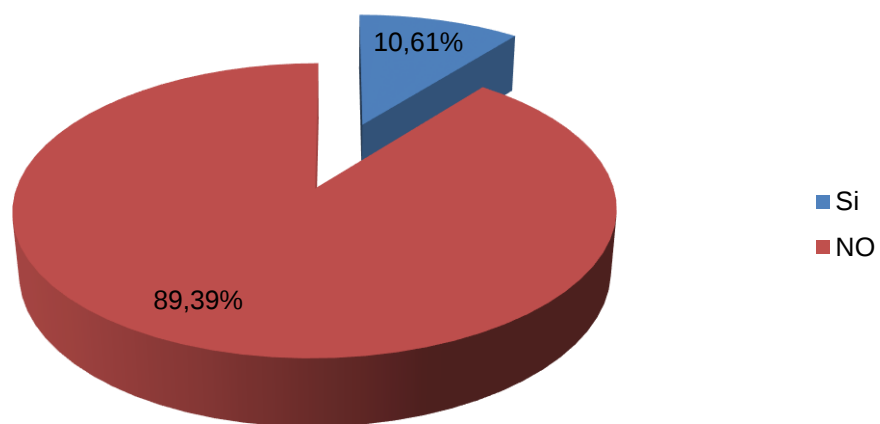
Fuente: Encuesta directa a los trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 14. Actitudes intelectuales que debe poseer para este cargo en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.2. Análisis externo de la empresa “Bloque Fuerte” del canton Quevedo

4.2.1. Definición del grado de responsabilidad y autoridad de las actividades que realizan los empleados en la empresa Bloque Fuerte.

De la pregunta presentada en la encuesta a los clientes acerca de si en la empresa se encuentra claramente definido el rol de autoridad en la persona que ejerce de gerente o dueño de la misma, (89,39%), no se encuentra además aplicable la autoridad en los órdenes jerárquicos de implicación en el desarrollo de la empresa, pues cuando no se encuentra presente el gerente propietario la empresa se encuentra sin timón literalmente.



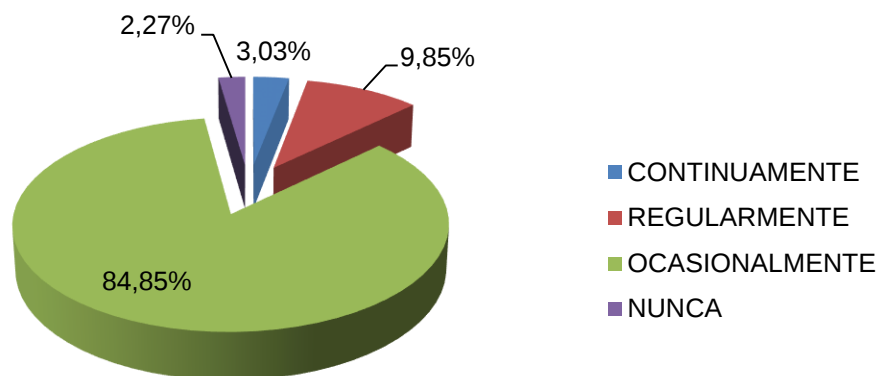
Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa

Elaborado por: Autor

Figura 15. Tiene definido el grado de responsabilidad y autoridad de las actividades que realizan en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.2.2. Conocimiento público todas las funciones y obligaciones que deben desempeñar dentro de sus puestos de trabajo.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta son en mayor cantidad para la opción ocasionalmente (84,85%), es importante para los clientes en cualquier empresa que oferte bienes o servicios, es cuestión de seguridad y confiabilidad que al ser atendidos en la misma se observe cierto grado de organización, que cada uno de sus participantes en la misma se encuentren inmersos en la funcionabilidad para ofrecer al cliente un servicio de calidad.



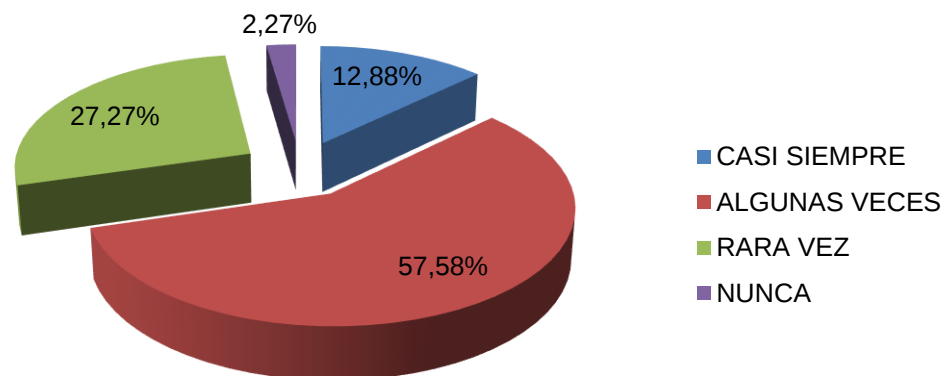
Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 16. Las funciones y obligaciones que deben desempeñar dentro de sus puestos de trabajo en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.2.3. Realización del trabajo que le corresponde a otro

En la encuesta se presenta la pregunta si existe o no polifunciones en los empleados, estos se encuentran ejerciendo en diversas ocasiones de acuerdo a las circunstancias varias funciones, pues unas veces podrán estar aplicando en albañilería, otras en carpintería o simplemente transportando o descargando materia prima para la producción, un 57.58% nos indican que algunas veces les ha tocado desempeñar cargos que a ellos no le competen.

Esto sucede porque un grupo de colaboradores y trabajadores de planta en la empresa es reducido, y los trabajadores ocasionales es mayor lo que dificulta en parte su organización eficiente.



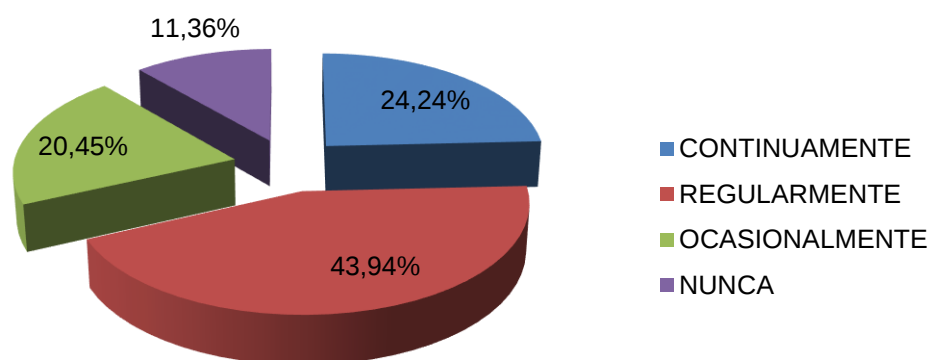
Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 17. Ha llegado a realizar el trabajo que le corresponde a otro en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.2.4. Recibe indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa Bloque Fuerte

Si se da el caso de que el cliente en ciertas casos al acercarse a la empresa bloquera recibe indicaciones carentes de veracidad, (43,94%). o es lo mismo que requiere un servicio o producto y le entregan uno diferente, esto se debe a que no se encuentran las funciones operativas bien definidas.

Para el efecto se requiere además que estén claramente señalizados las funciones y puestos específicos dentro de la empresa.



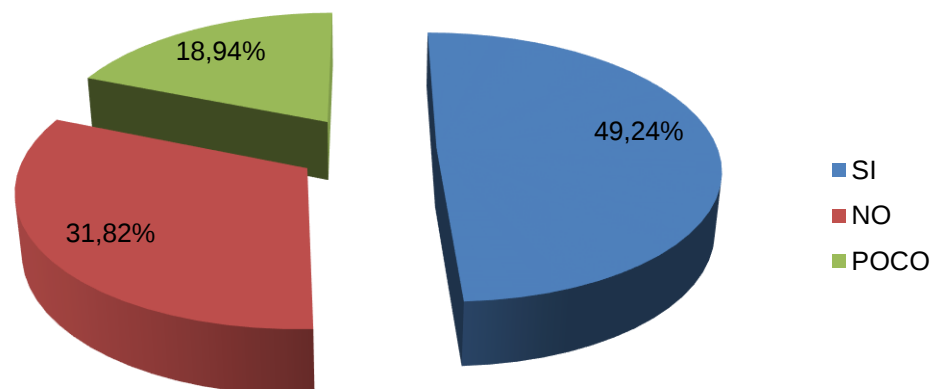
Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 18. Usted llega a recibir indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.2.5. De acuerdo usted con la forma de despacho del material en la empresa Bloque Fuerte.

Muchas veces el cliente requiere ser atendido con la prontitud del caso, pues es una empresa que ofrece materiales para la construcción y en la misma no se puede perder tiempo, ya que en la construcción los valores de inversión son altos, en la mano de obra se debe evitar parar la obra, de acuerdo a la personas encuestadas nos supieron manifestar con un 49.24% que ellos están de acuerdo con el desenvolvimiento en el momento de ser atendidos, el 31.82% nos indica que ellos no están de acuerdo con la forma de despacho.

Cuenta también que la empresa debe otorgar más beneficios a sus clientes, como el traslado de sus productos al lugar de la obra, esto logrará que el cliente sea captado por la empresa.

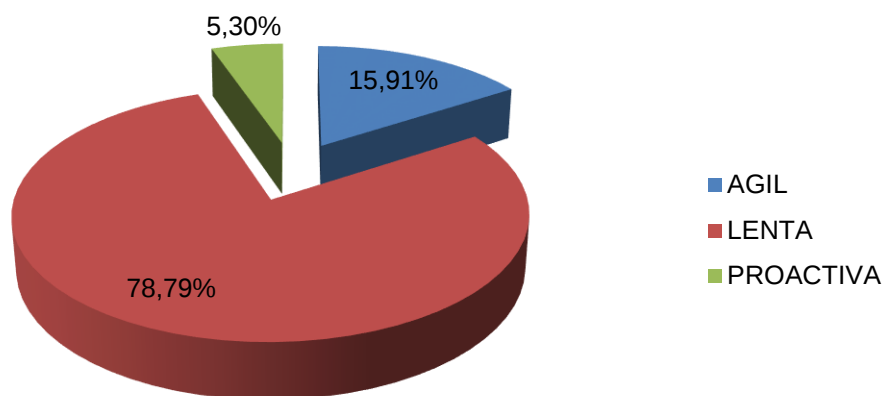


Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 19. La forma de despacho del material en la empresa en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.2.6. En la empresa Bloque Fuerte, se atiende sus requerimientos con la prestancia necesaria.

Se habla mucho en la actualidad de empresas proactivas es una cualidad que les ayuda en el crecimiento organizacional y económico, deben ofrecer servicios calidad, lo que no ocurre en esta empresa por su respuesta a esta pregunta de cualidades de expendio la mayoría (78,79%). Cree que es lenta y dificultosa, razón por la cual es indispensable que se rediseñe la gestión organizacional de dicha empresa.



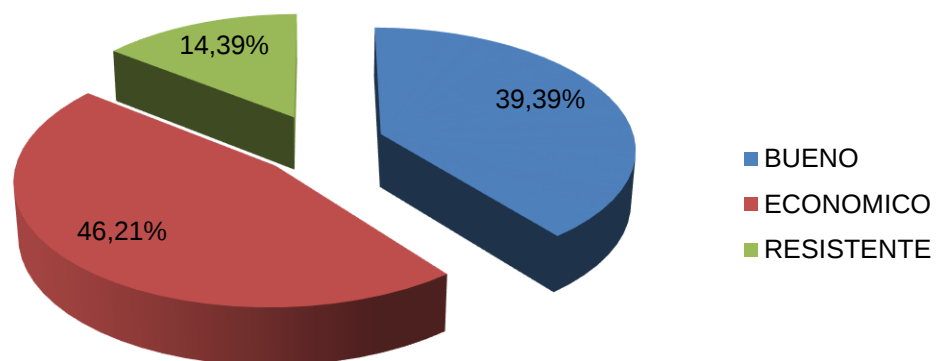
Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 20. Le atienden en sus requerimientos con la prestancia necesaria, en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

4.2.7. La empresa Bloque Fuerte oferta productos de calidad a su satisfacción para la construcción con características.

Los clientes en esta pregunta escogen las respuestas con alternativas en cuanto a la calidad y el valor de lo caro o barato que resulten ser.

Y la mayoría responde que son económicos (46,21%), lo que atrae clientes en esta característica, y que además resultan buenos y resistentes. En este aspecto también la empresa debe trabajar para mejorar sus productos y ser reconocidos a nivel local y regional.

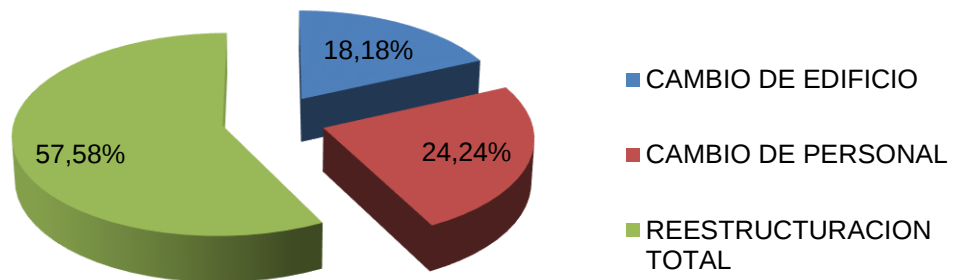


Fuente: Trabajadores de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 21. Oferta productos de calidad a su satisfacción para la construcción con características en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

4.2.8. Cree que la empresa Bloque Fuerte debe cambiar su administración gestión y aumentar la producción

Explícitamente en esta pregunta planteada los clientes opinan con un 57.58% que deben hacer una reestructuración completa a la empresa porque ellos desearían ser clientes por mucho más tiempo, pero que debe haber cambios en su estructura de gerencia y de empleados para lograr una empresa eficiente.

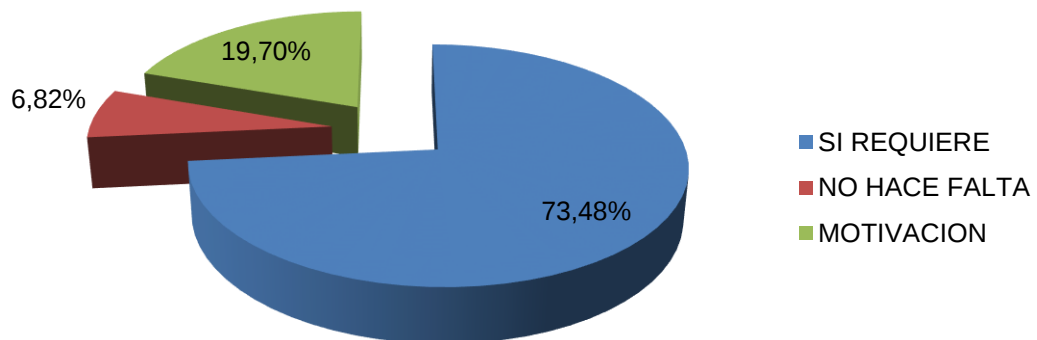


Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 22. Debe cambiar su administración gestión y aumentar la producción en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

4.2.9. Cree usted que el personal que labora en la empresa requiere un curso de atención al Cliente y relaciones humanas

Es imprescindible ahora en la actualidad que se siga una actualización en innovaciones de capacitación en relaciones humanas así como también en aplicar un curso de atención al cliente para reaseguramiento de la calidad. Mediante nuestra encuesta pudimos constatar que el 73.48% de las personas encuestadas nos indican que el personal que labora en la empresa si requieren de cursos de atención a clientes, un 19.70% nos manifiesta que el personal lo que necesita en motivación ya que un personal motivado e innovador, es el recurso más preciado con el que él puede contar la empresa, el 6.82% nos manifiesta que no les hace falta ningún tipo de capacitación.



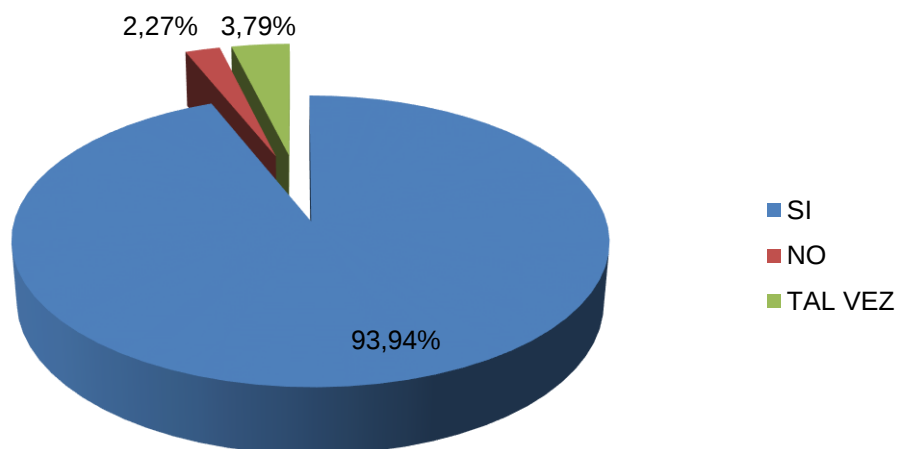
Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 23. El personal que labora en la empresa requiere un curso de atención al cliente y relaciones humanas en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

4.2.10. Cree usted que la empresa será una de las mejores en el cantón Quevedo y provincia después de rediseñar su organización y gestión

Luego de la aplicación de rediseño organizacional en la empresa “bloque Fuerte” que es el propósito de la investigación que planteo se espera que los resultados obtenidos sean prometedores para el gerente propietario y los trabajadores en diferentes áreas con un 93.94% no indicaron que la empresa es una de las mejores del Cantón Quevedo.

Porque demuestra un verdadero impacto positivo en la empresa y debe estar acompañado de cursos de actualización y capacitación de la consecución de objetivos para mejorar las condiciones de vida de todo el personal de la empresa.



Fuente: Encuesta directa a los clientes de la empresa
Elaborado por: Autor

Figura 24. Perspectivas de la empresa en el cantón Quevedo y provincia después de rediseñar su organización y gestión en el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

4.3. Dimensiones básicas de la organización

4.3.1. Tamaño de la empresa “Bloque Fuerte”

La implementación de un negocio requiere un análisis previo de diferentes variables macro y micro del entorno, así como de la competencia existente y las preferencias y comportamientos de los clientes. Estos últimos servirían como guía para la aplicación de estrategias de funcionamiento de la empresa de manera que se encuentre el factor diferencial respecto a la competencia y le asegure una alta rentabilidad a la empresa. Se hizo una apreciación cuantitativa en el caso de la empresa “Bloque Fuerte” se configuró a través de indicadores como:

Cuadro 2. Número de personas que conforman la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

Niveles jerárquicos	Departamento.	Operativos	Subtotal	Porcentaje
Gerente			1	8.33
Propietario				
1. Ejecutivo	Comercial			
	Administrativo			
	Personal			
	Cobranzas			
2. Operativo	(Supervisor producción	- Operador de control	1	8.33
		Operador de mixel	1	8.33
		Abastecedor de cemento	1	8.33
		Carretilleros	2	16.67
		Abastecedor de material pétreo	1	8.33
		Soldadores	2	16.67
		Chofer de reparto	1	8.33
		Volquetero	1	8.33
		Guardia	1	8.33
Total			12	100.00

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Autor

Tal como se aprecia en el cuadro 1 los carretilleros y soldadores son los que se encuentran en mayor número en la empresa “Bloque Fuerte” por lo cual su representación porcentual es 16,67 % dentro de la organización.

Cuadro 3. Correlación entre jefes departamentales y subalternos en La Empresa “Bloque Fuerte” del Cantón Quevedo.

Jefes departamentales	Subalterno	Número	Porcentaje
Comercial	Chofer de reparto	1	9.09
Administrativo	Guardia	1	9.09
			0.00
Sup. de producción	Operador de control	1	9.09
	Operador de mixer	1	9.09
	Abastecedor de cemento	1	9.09
	Carretilleros	2	18.18
	Abastecedor de material pétreo	1	9.09
	Soldadores	2	18.18
	Volquetero	1	9.09
Total		11	100

Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Autor

Con respecto al nivel correlacional entre subalternos y jefes de la empresa “Bloque Fuerte” se destaca que el departamento de personal operativo abarca a la mayor cantidad de empleados ya que representan el 81.82% de toda la fuerza laboral dentro de la empresa, lo que representa un indicio de las actividades manufactureras que se dan en la empresa.

Cuadro 4. Número de oficinas departamentales en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

Infraestructura	Número	Porcentaje
Oficinas departamentales	1	20.00
Taller de reparación y bodega	1	20.00
Galpón de proceso	1	20.00
Galpón de productos terminados	1	20.00
Patio	1	20.00
Total	5	100.00

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Autor

En lo concerniente al número de oficina departamentales, en la empresa “Bloque Fuerte” existen 5 oficinas departamentales distribuidas entre Taller de reparación y bodega, Galpón de proceso, Galpón de productos terminados y Patio, cada una de ellas representa el 20% del total.

4.3.2. Complejidad de la empresa “Bloque Fuerte”

La complejidad: está referida a los niveles de Diferenciación Vertical (Orden jerárquico) y Diferenciación Horizontal (Departamentalización existente).

El cuadro 5, muestra el lugar donde desarrollan sus actividades los empleados, destacándose que la mayoría se encuentran en el galpón de proceso que es el lugar de trabajo de los empleados inmersos en el proceso productivo de la empresa.

Cuadro 5. Lugar de servicio de empleados en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

Personal	Subalterno	Lugar de trabajo
Gerente		Oficinas departamentales
G. Operativo	Operador de control	Galpón de proceso
	Operador de mixer	Galpón de proceso
	Abastecedor de cemento	Galpón de proceso
	Carretilleros	Galpón de productos terminados
	Abastecedor de material pétreo	Patio
	Soldadores	Taller de reparación y bodega
	Chofer de reparto	Patio
	Volquetero	Mina
Administrativo	Guardia	Todas las áreas

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Autor

En el cuadro 6, se detalla la función que cumple cada empleado en los diferentes departamentos, destacándose en compra y venta, operador y alimentación de planta, movilización de producto terminado, proveedor de materia prima, mantenimiento y reparación, distribución de producto terminado, Proveedor de materia prima y vigilancia y seguridad.

Cuadro 6. Función de servicio en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo.

Personal	Subalterno	Función
Gerente		Compra y venta
Operativo	Operador de control	Operador planta
	Operador de mixer	Operador planta
	Abastecedor de	
	cemento	Alimentación de planta
	Carretilleros	Movilización de producto terminado
	Abastecedor de	
	material pétreo	Proveedor de materia prima
	Soldadores	Mantenimiento y reparación
	Chofer de reparto	Distribución de producto terminado
Administrativo	Volquetero	Proveedor de materia prima
	Guardia	Vigilancia y seguridad

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Autor

4.3.3. Organigrama

Luego de analizar la organización y complejidad de la empresa se estableció que presentan una estructura organizacional simple por lo cual se especifica en la siguiente figura 24.

Se destaca que existe una línea directa entre el gerente propietario y el chofer de reparto, operador de control y supervisor de producción, el que a su vez se encarga de dirigir la parte operativa de la empresa, es decir desde el volquetero que inicia con el proceso productivo (trae el material pétreo) hasta el cuidador que realiza doble funciones ya que cuida las instalaciones y a la vez ayuda al proceso de embarque del producto terminado.

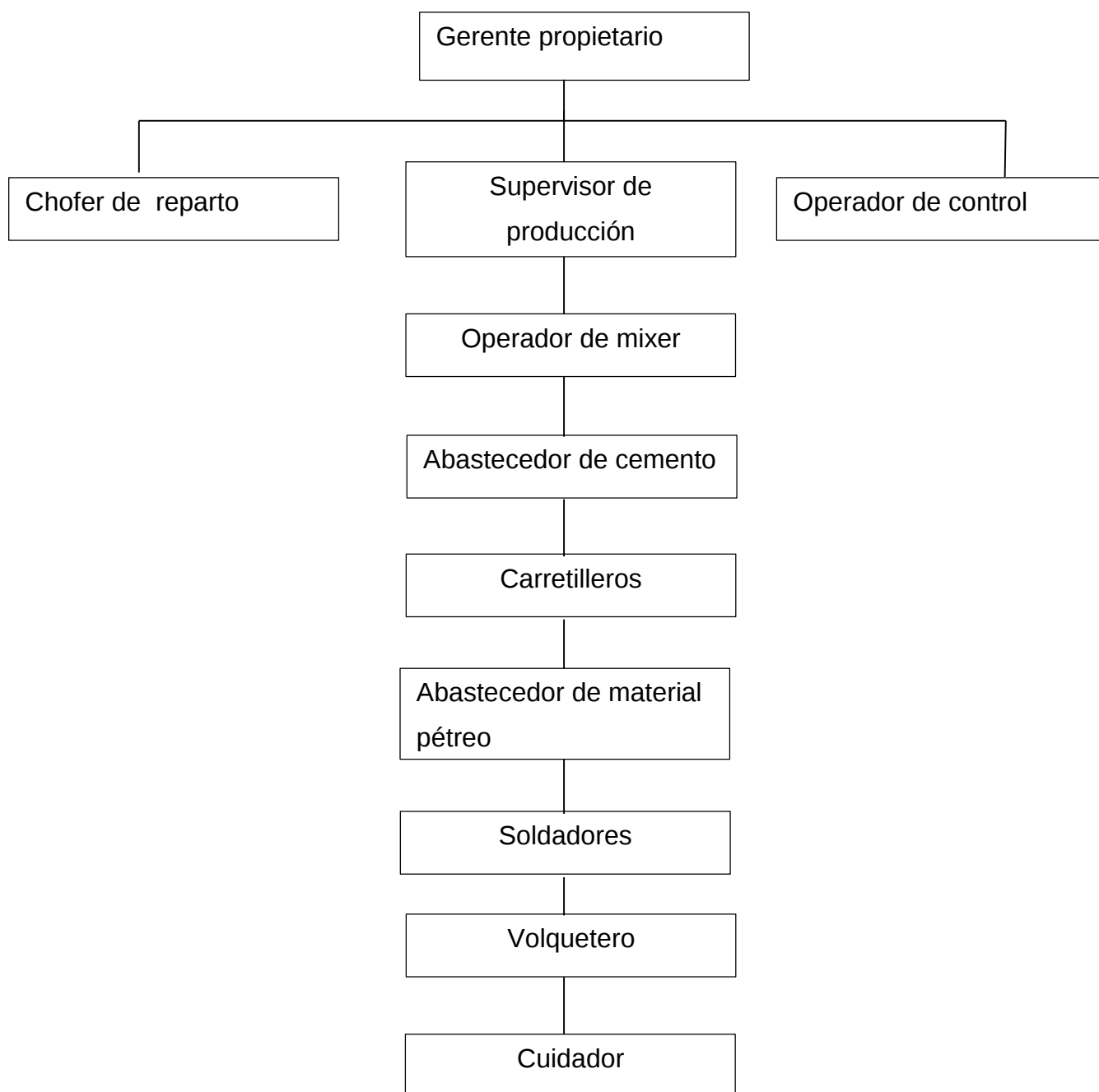


Figura 25. Organigrama actual de la empresa "Bloque Fuerte"

4.4. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos, para el presente caso la empresa “Bloque Fuerte”.

4.4.1. Análisis interno de la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

El resultado ponderado comprende entre fortalezas y debilidades, con lo que se concluye que, la empresa está siendo afectada en mayor parte por las debilidades, ya que las mismas superan las fortalezas, de esta forma se confirma que la empresa tiene serios problemas empresariales en cuanto a organización, capacitación y departamentalización.

Cuadro 7. Análisis interno de la Empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

Fortalezas	Debilidades
• Prestigio de la empresa • Años en el mercado • Conocimiento en el área • Empoderamiento del trabajo • Servicio posventa • Asesoramiento técnico en obras. • Variedad en medida del producto. • Maquinaria actualizada e innovada. • Personal leal a la empresa	• Falta de publicidad • No tiene claramente formulado sus objetivos y políticas • No existe una estructura organizacional definida formalmente • No existe manual administrativo al respecto • No existe un reglamento interno bien establecido • No existe formación ni entrenamiento de personal • No cuenta con sistema informático eficiente • La empresa no cuenta con un buen control de ventas • No existe diversificación de productos • Deficiente departamentalización

La empresa “Bloque Fuerte” hasta el momento ha funcionado sin contar con una cultura organizacional, sin planes de capacitación a los trabajadores, carentes de un manual de organización, manual de procedimientos que ayuden a cumplir las metas propuestas por la empresa.

Estas debilidades se pueden ir superando mediante la implementación de nuevas estrategias de gestión empresarial, la empresa se encuentra en una circunstancia en la que todavía es posible superar los inconvenientes existentes en la empresa.

4.4.2. Análisis externo de la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

En cuanto al ambiente externo de la Empresa “Bloque Fuerte” está amenazada por varios factores sociales, gubernamentales, políticos y económicos, superar estas amenazas dependerá de la gestión y la acertada toma de decisión de los directivos de la empresa.

Cuadro 8. Análisis externo de la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo

Oportunidades	Amenazas
• Crecimiento del sector de la construcción • Ampliación de espacio físico • Capital propio	• Situación política, legal, económica y demográfica • Aumento de la competencia

V. DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos en la investigación realizada se determinó lo siguiente:

En lo que respecta a la filosofía empresarial no tiene claramente formulado sus objetivos y políticas, por su parte MENGUZZATO y RENAU, (2006) aseguran que no puede haber armonía colectiva en el sentido dinámico de una organización. Esta armonía se logra, a través del compromiso y el sentimiento de pertenencia, a la hora de adoptar las tareas con habilidad y conocimientos necesarios; Es en este sentido, la estructura tiene relación con las actitudes y comportamiento de los trabajadores y empleados de una organización. RONDA, (2007) expone que en la sociedad moderna, directivos y profesionales eficientes de todos los campos del conocimiento, ya sean estos dueños de negocios, administradores, consultores, políticos y otros, han llegado a desarrollar habilidades en aquel arte que se llama comprender, las situaciones organización y gestión.

Al analizar la organización y estructura de la empresa se concluye que no existe una estructura organizacional definida formalmente concordando con MENGUZZATO y RENAU, (2006) quienes deducen que la estructura organizacional, la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización.

Los procedimientos administrativos analizados dan cuenta que no existe manual administrativo al respecto CAJARVILLE, (2005) expone que el Procedimiento Administrativo "Es el conjunto de trámites que debe observar la Administración al desarrollar su actividad..." Por lo expuesto, no parece sustancial si el procedimiento se documenta de manera tradicional o si se

registra electrónicamente, salvo las particularidades que emanan del soporte utilizado.

En el sistema de personal no existe un reglamento interno bien establecido y No existe formación ni entrenamiento de personal por lo que amerita la creación de un departamento de recursos humanos que garantice un desarrollo equitativo de los trabajadores en bien de la empresa.

La empresa “Bloque Fuerte” no cuenta con sistema de información eficiente lo que acrecienta sus debilidades, restándole fortalezas

La empresa tiene un buen prestigio, pero a pesar de eso no deben basarse en solo eso para hacerse conocer, necesitan más publicidad. La empresa no cuenta con un buen control de ventas y debería cambiar esa situación.

Para fundamentar con objetividad la hipótesis “El estudio del sistema organizacional de la empresa “Bloque Fuerte” permite conocer las falencias en su gestión administrativa” es confirmada por un conjunto de datos, que nos lleva a obtener un criterio objetivo, para aceptar la hipótesis.

Este proceso se basa tanto en la información obtenida al investigar, como al margen de riesgo que está dispuesto a aceptar si el criterio de decisión con respecto a la hipótesis resulta incorrecta.

Según los estudios e investigaciones realizadas a la empresa “Bloque Fuerte” nos da como consecuencia la falta de un Diseño Organizacional el cual es fundamental para el buen y excelente funcionamiento interno y externo para cualquier organización ya que al no contar con este Diseño los departamentos internos y la organización en si sufriría un desastre organizacional dentro de esta lo cual podría traer serias consecuencia tales como: Perdida, mermas, desempleo, rotativa de trabajadores, mala calidad, altos precios y eso traería como consecuencia estar fuera de mercado y la posible quiebra o finiquito de sus actividades laborales de la empresa “Bloque Fuerte”.

VI. PROPUESTA

6.1. Título

**DISEÑO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
“BLOQUE FUERTE” DE LA CIUDAD DE QUEVEDO**

6.2. Justificación

La necesidad existente y el beneficio de esta investigación en una época de complejidades y cambios como lo atravesamos en la actualidad, hace de la administración una de las más importantes áreas en la empresa, su importancia radica en que se debe delimitar las funciones que los empleados realizan en su lugar de trabajo.

Es por esta razón que se ha creído conveniente la ejecución de la presente propuesta, con este proyecto se llegará a adquirir nuevas experiencias de tal manera que se cubrirán los vacíos detectados en la empresa “Bloque Fuerte” en lo concerniente a la asignación de los deberes, funciones y responsabilidades para su colaboración.

El objetivo es implantar un Diseño Administrativo Organizacional el cual está direccionado a mejorar el desempeño de los obreros en una función determinada, para obtener la mejor calidad en los procesos de producción e incrementar la producción y obtener un producto de mejor calidad que garantice ser competitivos en el mercado, satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

6.3. Fundamentación

6.3.1. Filosófica

En este diseño se encuentran documentados los lineamientos a seguir para que el trabajador realice, el manejo de sus actividades y la requisición de material o productos que requiera.

Se establecen políticas y reglas que se deben cumplir con el propósito de lograr la uniformidad dentro de la organización. Por otra parte, se describe y esquematiza en forma detallada las actividades correspondientes a todas las áreas que se encuentran dentro de la empresa “Bloque Fuerte”. Además, presentan los formatos a utilizar y el instructivo de llenado para el completo control de la materia prima y del producto.

Este diseño beneficiará a todas las áreas de la empresa, porque en ella intervienen todas y cada una de la misma.

Las cualidades antes mencionadas, en su conjunto, están diseñadas para su adecuada y rápida implantación, además de ser un sistema sencillo y práctico.

6.3.2. Teórica

Organización

“Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr metas. Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupará tareas en unidades de trabajo, para alcanzar el máximo éxito, es una Unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rigen por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisiones internas y externas, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos”

Nivel jerárquico

“Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad responsabilidades análogas, independientemente de sus función”

Reglamento

Los fines de la organización. Traducción funcional de una ley para efectos prácticos”.

Responsabilidad

“Asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa que, forzosamente, debe realizar”.

Unidad administrativa

“Órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en la estructura de la organización”

Autoridad

“Facultad conferida a un órgano y/o persona para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico”.

Autoridad de línea

“Es aquella que se deriva de la posición que se ocupa en la estructura organizacional”.

Autoridad funcional

“Representa la relación de mando especializado con base en el conocimiento y dominio de un campo específico independientemente de la dependencia jerárquica”.

Atribución

“Ordenamiento jurídico que confiere facultades a un órgano o entidad para el cumplimiento de su objeto”.

Cadenas de mando

“Canal formal que distribuye la autoridad de una organización a través de su estructura organizacional”.

Estructura orgánica

“Disposición en que se ordenan las Unidades Administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división de trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos”.

Coordinación

“Logro de la unidad y orden de las acciones para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo”.

Delegación de autoridad

“Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan”.

Descripción de funciones

“Debido a la división de trabajo y a la consecuente especialización funcional, la necesidad de recursos humanos de la organización ya sean, cualitativos y cuantitativos se determinan mediante un esquema de descripción y especificación de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto”.

Manual de Funciones

“Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función”.

Puesto

“Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleado contribuyen al logro de los objetivos de la organización”.

6.3.3. Legal

“Bloque Fuerte” es una empresa con personería jurídica formada bajo la figura legal de una Sociedad Anónima, razón por la cual está regido por los siguientes reglamentos.

La ley de Comercio

Ley de Fomento Artesanal

Ley de Régimen Tributario Interno

Ley de Aranceles

Código Mercantil

Código de Trabajo.

A pesar de estas leyes la empresa no cuenta con un diseño organizacional que ayude a regular y proporcionar un marco jurídico apropiado a la realidad de la empresa.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Proporcionar un diseño administrativo organizacional a la empresa “Bloque Fuerte” con el propósito que se erradiquen todos los problemas que existen.

6.4.2. Específicos

- Constituir una adecuada ideología empresarial que guíe las funciones a desarrollar, para mejorar el desempeño de los trabajadores en cada una de sus áreas de trabajo.
- Identificar las unidades departamentales, mediante la departamentalización, para determinar los niveles de autoridad.
- Describir cada una de las funciones que deben realizar los trabajadores, utilizando la descripción de puestos, para definir los deberes y responsabilidades de los trabajadores.

6.5. Importancia

Los conflictos Administrativos de la empresa han determinado una baja en el proceso de producción, así como en la desorganización en el funcionamiento de la empresa, frente a este problema, nos vemos en la necesidad de implantar un Diseño Administrativo Organizacional.

El Gerente no posee conocimientos administrativos necesarios sobre la implantación de un Diseño Administrativo Organizacional que ayudará a que el personal, directivo, administrativo, y los obreros cumplan con las funciones, deberes y responsabilidades, en caso de no hacerlo así, ocasionará efectos negativos en la Empresa, lo que ha causado, no contar con personal altamente calificado, dificultando, perfiles de personal directivo, administrativo, operativo para que en los diferentes puestos de trabajo, no cumplan con los requerimientos de la empresa, y en cada una de las actividades que se desarrolla en el proceso de producción.

6.6. Ubicación sectorial

6.6.1. Institución

Empresa “Bloque Fuerte”

6.6.2. Lugar

Ciudad Quevedo, Provincia Los Ríos.

6.6.3. Beneficiarios directos

Directivos y trabajadores de la Empresa “Bloque Fuerte”.

6.6.4. Beneficiarios indirectos

La comunidad Quevedeña

6.6.5. Ejecutores

Directivos de la Empresa “Bloque Fuerte”.

6.7. Factibilidad

La implantación del Diseño Administrativo Organizacional tendrá un impacto positivo dentro de este sector de la producción de bloques, ya que existirá un mejor manejo administrativo, con responsabilidad de los trabajadores que laboran en la empresa, con la finalidad de que la empresa esté situada en los niveles más altos del sector productivo, brindando productos de calidad y diferenciarnos de las empresas competidoras.

Esta investigación es factible puesto que cuenta con el apoyo total del nivel Directivo, Administrativo y de Producción de la Empresa “Bloque Fuerte” en la cual se realiza el estudio, esperando resultados positivos para la empresa.

6.8. Descripción de la propuesta

6.8.1. Misión

“Nuestra Misión es fabricar bloques de cemento con materiales de la más alta calidad y estándares de resistencia aprobados por el INEN; brindando confiabilidad al adquirir nuestros productos”.

Para lograr esta meta “Bloque Fuerte” está organizado por departamentos debidamente clasificados, en los que se ha colocado el personal idóneo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Estamos conscientes de que un elemento esencial dentro de cualquier organización es la seguridad, por lo que nuestra empresa cuenta con políticas administrativas a través, de las cuales garantizamos nuestros productos a los clientes;

6.8.2. Visión

“Consolidarnos como empresa líder en la fabricación de bloques, con tecnología innovadora, para garantizar al cliente óptima calidad, orientados a proveer seguridad y excelente atención”.

Ser una empresa que actúa bajo un marco legal; con un esquema de gestión acorde con las demandas del mercado; que valora el esfuerzo individual pero fomenta el trabajo en equipo, integrada por un recurso humano leal, que sienta la empresa como propia, con talento, altos niveles de autocontrol, regido por políticas, responsable, partícipe y solidario.

Donde los empleados, clientes y distribuidores sean los principales componentes de nuestra empresa; orgullosos de decir: “esta es mi empresa de confianza”.

6.8.3. Principios y valores de la empresa

Está comprometido como empresa a fabricar productos de excelencia, tanto en calidad, durabilidad y garantía, los mismos que son transmitidos a cada uno de sus operarios desde la alta dirección, brindando un producto competitivo en el mercado. Los valores que rigen en esta empresa buscan que el personal inmerso en la misma realice sus actividades y tareas en equipo, haciéndolos coparticipes del éxito o fracaso de la institución y así auto dirigirse para el triunfo.

Los principios o valores institucionales fundamentales son los siguientes:

Respeto.-

Este valor es importante dentro de la empresa, el respetar los horarios, respetar las opiniones de los miembros de la organización, los clientes, etc.

Calidad.-

Superioridad o excelencia. Trabajar cada día por ser cada vez mejores tratando de llegar a la excelencia en el producto y como también es parte de las políticas de la empresa.

Puntualidad.-

La puntualidad es muy importante en una empresa hay que tener una cultura de puntualidad.

Honradez.-

Rectitud de ánimo, integridad en el obrar su actuación intachable en su vida diaria.

Confianza.-

Hay un buen clima de confianza en la empresa y se comparte toda la información desde la alta gerencia.

Responsabilidad.-

La responsabilidad que tienen los trabajadores en la empresa es muy alta ya que llegan a la hora establecida y cumplen con los objetivos de la empresa.

Honestidad.-

La honestidad se muestra en todos los departamentos y se puede notar la honestidad de cada persona.

Competitividad.-

La empresa es muy competitiva ya que tiene altos estándares de calidad, conocimientos oportunos de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio

6.8.4. Organigrama estructural y funcional de la empresa “Bloque Fuerte”

Es la gráfica que representa la organización de la Empresa “Bloque Fuerte”, o sea, su estructura organizacional, muestra su esqueleto y su constitución interna, su funcionamiento y dinámica. En forma general sirve para: Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización. Comunicar la estructura organizativa. Reflejar los cambios organizativos.

En el diseño de esta gráfica son fundamentalmente importantes los siguientes aspectos: la ubicación que se le da a cada unidad mayor de la organización a representarse en el diagrama, las figuras geométricas las líneas que enlazan las figuras geométricas y los nombres de las unidades de trabajo.

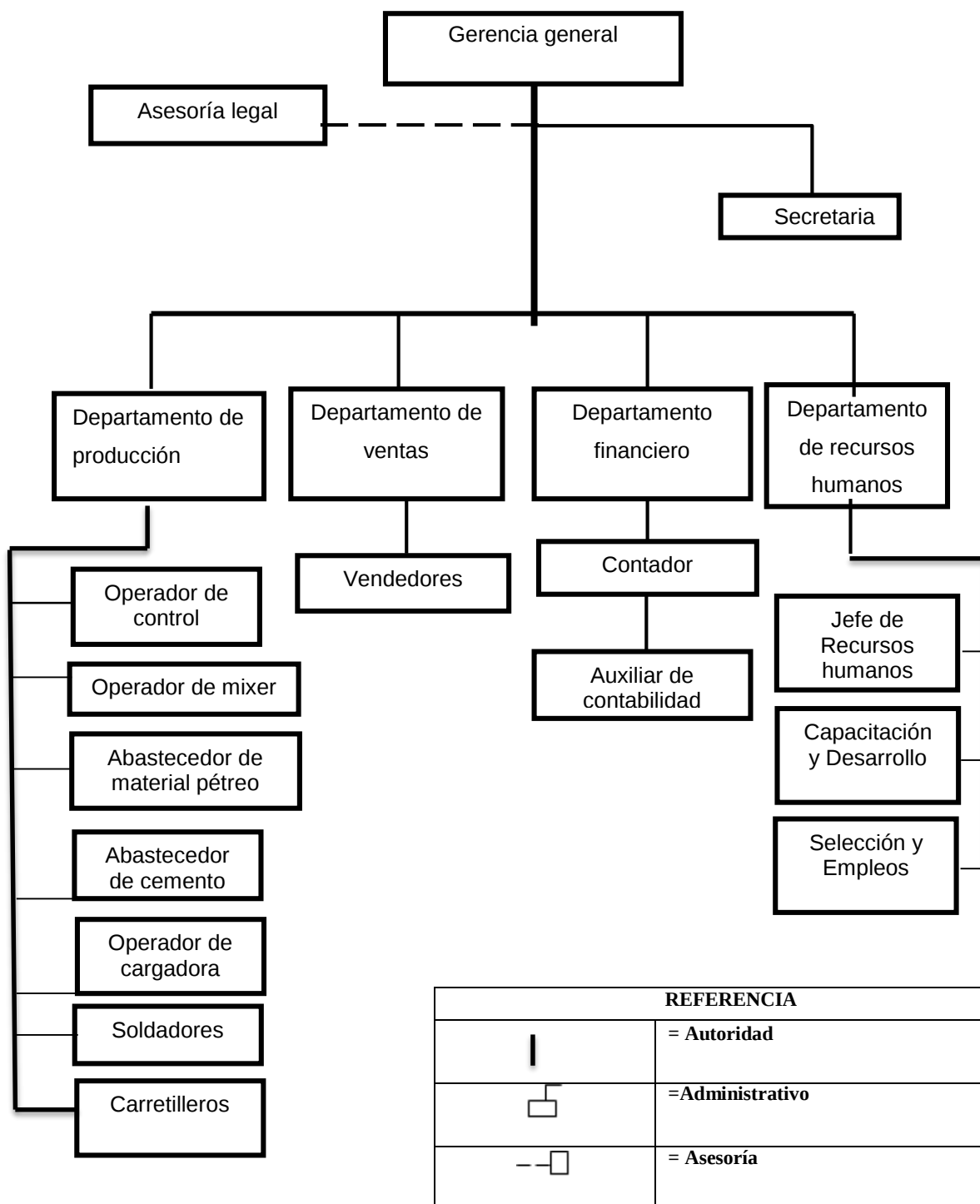


Figura 26. Organigrama estructural propuesto para la Empresa “Bloque Fuerte”.

Elaborado por: Autor

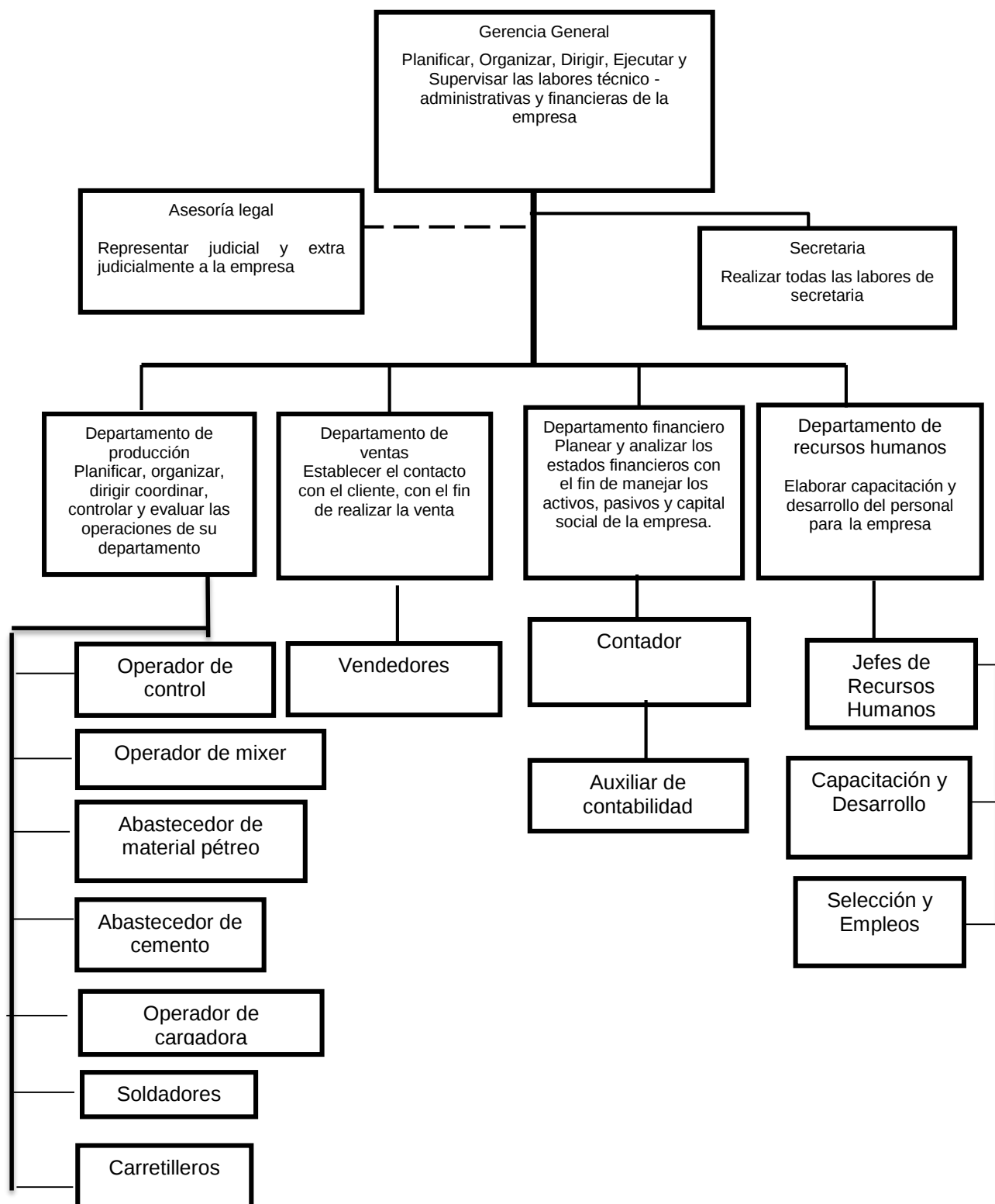


Figura 27. Organigrama funcional propuesto para la Empresa “Bloque Fuerte”

Elaborado por: Autor

6.8.4.1. Funciones

6.8.4.1.1. Gerencia general

I Dependencia

Tiene bajo su dependencia a, asesoría jurídica, secretaria, departamentos de producción, ventas, financiero y recursos humanos.

II Función principal

Planificar, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Supervisar las labores técnico - administrativas y financieras de la Empresa, con el propósito de cumplir las metas y objetivos institucionales.

III Deberes y responsabilidades

- a. Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
- b. Administrar los recursos de la compañía, asegurando su óptimo rendimiento.
- c. En coordinación con las metas organizacionales dispuestas por la Presidencia, establecer planes, programas y objetivos para la compañía, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.
- d. Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidas y orientados a la conservación y desarrollo de la inversión de los accionistas, que incluyen aspectos de rentabilidad de corto, mediano y largo plazo.
- e. Organizar, dirigir y controlar la administración general de la empresa y responsabilizarse por ella, con miras a cumplir con las metas establecidas.
- f. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las mismas.

6.8.4.1.1.1. Asesoría jurídica

I Dependencia

Depende de: Gerencia General

II Función principal

Representar judicial y extra judicialmente a la empresa

III Deberes y responsabilidades

- a. Colaborar en la elaboración de los reglamentos.
- b. Elaborar contratos del personal de la empresa
- c. Participar en la liquidación del personal de la empresa
- d. Organizar el archivo de su dependencia
- e. Gestionar y coordinar Tramitación de todo tipo de contratos con terceros.
- f. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las mismas

6.8.4.1.1.2. Secretaría

I Dependencia

1.- Depende del: Gerente General

II Función principal

Realizar todas las labores de secretaria, disposiciones de la Gerencia General

III Deberes y responsabilidades

- a. Elaborar cartas comerciales, oficios dispuestos por la gerencia general

- b. Diseñar, implementar y controlar sistema de archivo: documentación legal y otros.
- c. Administrar caja chica de la empresa
- d. Organizar los archivos de su dependencia
- e. Custodiar los recursos tecnológicos, materiales que se encuentran a su cargo
- f. Recibir la correspondencia y distribuir al personal que corresponda.
- g. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las mismas

6.8.4.1.2. Jefe de producción

I Dependencia

Depende de: Gerente General.

Tiene bajo su dependencia: Operador de control, Operador de mixer, Abastecedor de material pétreo, Abastecedor de cemento, Operador de cargadora, soldadores y carretilleros.

II Función principal

Planificar, organizar, dirigir coordinar, controlar y evaluar las operaciones de su departamento.

III Deberes y responsabilidades

- a. Supervisar el proceso de producción, en todas las fases.
- b. Vigilar que el proceso en la elaboración del bloque cumpla con la planificación prevista.
- c. Establecer el control de calidad de cada lote de producción
- d. Verificar que el embalaje se realice en las mejores condiciones.
- e. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.2.1. Operador de control

I Dependencia

Depende de: Jefe de producción

II Función principal

Operación de los controles de la planta.

III Deberes y responsabilidades

- a. Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen del bloque.
- b. Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier modelo de bloque.
- c. Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes modelos.
- d. Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas.
- e. Realizar informe semanal de las actividades realizadas
- f. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.2.2. Operador de mixer

I Dependencia

Depende de: Jefe de producción

II Función principal

Preparar los materiales para la confección del bloque y distribución de los mismos a los obreros.

III Deberes y responsabilidades

- a) Preparar los bloques de acuerdo a los modelos previstos.
- b) Colocar las piezas del mixer.
- c) Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.2.3. Abastecedor de material pétreo

I Dependencia

Depende de: Jefe de producción

II Función principal

Efectuar el abastecimiento correspondiente a las necesidades de producción.

III Deberes y responsabilidades

- a. Definir la cantidad del material pétreo.
- b. Cuidar que el material sea adecuado para el siguiente proceso.
- c. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.2.4. Abastecedor de cemento

I Dependencia

Depende de: Jefe de producción.

II Función principal

Controlar las tareas del mixer, verificando que la calidad de los procesos y de los resultados se ajuste a los requerimientos del producto.

III Deberes y responsabilidades

- a. Controlar los componentes agregados para el mixer, contrastar con lo establecido en la orden de trabajo.

- b. Ensamblar los bloques, respetando la secuencia y aplicando las técnicas de acuerdo al modelo, para su posterior prensado.
- c. Controlar los componentes cortados para el aparado según lo establecido en la orden de trabajo.
- d. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.2.5. Operador de cargadora

I Dependencia

Depende de: Jefe de producción

II Función principal

Verificar que el bloque este elaborado correctamente.

III Deberes y responsabilidades

- a. Revisar y corregir los defectos existentes en el bloque.
- b. Marcar con etiquetas el bloque terminado.
- c. Clasificar el bloque de acuerdo a la numeración.
- d. Efectuar el alineado del bloque.
- e. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.2.6. Soldadores

I Dependencia

Depende de: Jefe de producción

II Función principal

Verificar que el bloque este elaborado para transportarlo.

III Deberes y responsabilidades

- a. Transportar los bloques realizados.
- b. Marcar el bloque terminado.
- c. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.2.7. Carretilleros

I Dependencia

Depende de: Jefe de producción

II Función principal

Transportar el material pétreo para abastecer el mixer.

III Deberes y responsabilidades

- a. Transportar material pétreo.
- b. Verificar stock de material.
- c. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.3. Jefe de ventas

I Dependencia

Depende de: Gerente General

Tiene bajo su dependencia: Vendedor

II Función principal

Establecer el contacto con el cliente, con el fin de realizar la venta.

III Deberes y responsabilidades

- a. Formular el Programa Mensual de Ventas del Departamento, de acuerdo a las Políticas de comercialización establecidas
- b. Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los vendedores programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
- c. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.3.1. Vendedores

I dependencia

Depende de: Jefe de ventas

II Función principal

Realizar el primer contacto con los clientes, mediante las ventas, generando ingresos para la empresa.

III Deberes y responsabilidades

- a. Brindar atención personalizada a los clientes.
- b. Formarse constantemente en técnicas de ventas.
- c. Negociar condiciones de venta.
- d. Administrar eficientemente la cartera de clientes.
- e. Realizar la facturación respectiva de las ventas realizadas, y enviarlos a contabilidad
- f. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.4. Jefe financiero

I Dependencia

Depende de: Gerente General.

Tiene bajo su dependencia: Contabilidad.

II Función principal

Planear y analizar los estados financieros con el fin de manejar los activos, pasivos y capital social de la empresa.

III Deberes y responsabilidades

- a. Analizar los datos financieros.
- b. Determinar la estructura de activos de la empresa.
- c. Fijar la estructura de capital.
- d. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.4.1. Contador

I Dependencia

Depende de: Jefe financiero.

Tiene bajo su dependencia: Auxiliar de contabilidad.

II Función principal

Revisar todos los movimientos así como la presentación al jefe financiero los estados financieros mensuales.

III Deberes y responsabilidades

- a. Registrar todos los ingresos y egresos que ha tenido la empresa.
- b. Realizar el rol de pagos de los empleados.
- c. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.4.1.1. Auxiliar de contabilidad

I Dependencia

Depende de: Contador.

II Función principal

Ayudar a la contadora a realizar los estados financieros.

III Deberes y responsabilidades

- a. Administrar el control de inventarios.
- b. Presentar informes de contabilidad.
- c. Archivar las facturas tanto de ventas como de compras.
- d. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.5. Jefe de recursos humanos

I Dependencia

Depende del Gerente General

Tiene bajo su dependencia: Capacitación y desarrollo, Selección y empleos.

II Función principal

Elaborar capacitación y desarrollo del personal para la empresa.

III Deberes y responsabilidades

- a. Elaborar el plan de capacitación, el control de su ejecución y el seguimiento del mismo.
- b. Aprobar los presupuestos para la capacitación.
- c. Controlar y verificar el cumplimiento de los convenios realizadas a diferentes entes capacitadores.
- d. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.5.1. Capacitación y desarrollo

I Dependencia

Depende de: Jefe de recursos humanos.

II Función principal

Informar a los empleados sobre los programas de capacitación de la empresa mediante anuncios.

III Deberes y responsabilidades

- a. Facilitar el trabajo de la fuerza operativa y de ventas dando a conocer capacitaciones de la empresa y los beneficios que presentan.
- b. Disponer de la información adecuada para la elaboración de la capacitación.
- c. Fortalecer las decisiones de los trabajadores actuales y reducir la probabilidad de que opten por otras empresas de bloques.
- d. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.1.5.2. Selección y empleo

I Dependencia

Depende de: Jefe de recursos humanos.

II Función principal

Seleccionar a los empleados que ingresen a la empresa.

III Deberes y responsabilidades

- a. Gestionar la selección del personal administrativo y operativo.
- b. Disponer de la información para selección del personal.
- c. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

6.8.4.2. Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Gerente General
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-02
- 4) Ubicación: Nivel Superior
- 5) Tipo de contratación: permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Junta General de Accionistas
- 8) Subordinados: directos asesoría legal
Secretaria
Jefe de producción
Jefe de ventas y comercialización
Jefe financiero
Jefe de Recursos Humanos

Propósito del puesto

Controlar y supervisar todas las actividades que se realicen en la organización.

Funciones generales

Planear, organizar, coordinar, dirigir las actividades en la organización.

Funciones específicas

Fijar los objetivos de la organización.

Proporcionar las herramientas necesarias para la realización de los trabajos.

Seleccionar personal competente y desarrollar programas de capacitación para potenciar sus habilidades.

Responsabilidad

- a. Representar a la Empresa “Bloque Fuerte” ante las instituciones en todos los asuntos relacionados con la comercialización del producto (bloque).
- b. Sancionar las faltas de los trabajadores de acuerdo al régimen disciplinario de la organización.
- c. Aprobar los diferentes presupuestos que beneficie a la organización.

Comunicación

- 1) Horizontal -----
- 2) Descendente: Secretaria
Jefe de producción
Jefe de ventas
Jefe financiero
Jefe de recursos humanos
- 3) Externo Asesor Legal

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Administración de Empresas
- 2) Experiencia: 4 años
- 3) Iniciativa: Emprendedor, líder
- 4) Personalidad: Espíritu de líder y
Estabilidad emocional

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Asesoría legal
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-03
- 4) Ubicación: Nivel Superior
- 5) Tipo de contratación: Temporal

6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato: Gerente General

8) Subordinados: directos -----

Propósito del puesto

Asesorar a la empresa judicial y extra judicialmente

Funciones generales

Dirigir todas las actividades de manera que no vaya en contra de la ley.

Funciones específicas

- a. Dirigir continuamente al gerente para que no se tomen decisiones dentro del marco legal.
- b. Identificar los documentos que garanticen realizar trámites para la compra de materia prima.
- c. Controlar los estados financieros presentados al final del ejercicio económico

Responsabilidad

- a. Solucionar problemas con los trabajadores dentro del marco del código de trabajo
- b. Asistir junto con el gerente a las audiencias que pudiera tener la empresa
- c. Redactar los contratos de trabajo.

Comunicación

1) Ascendente -----

2) Horizontal Gerente General

3) Descendente -----

4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Doctor en Jurisprudencia
- 2) Experiencia: 5 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Tolerancia con los demás.

Descripción de puestos**Identificación y relaciones****A) Identificación**

- 1) Nombre del puesto: Secretaria
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-04
- 4) Ubicación: Nivel Superior
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Gerente General
- 8) Subordinados directos -----

Propósito del puesto

Colaborar eficientemente con gerencia en las tareas administrativas asignadas.

Funciones generales

Obedecer las órdenes del gerente general.

Funciones específica

Redactar escritos tales como: oficios, memorandos.

Mantener los archivos de la empresa.

Responsabilidad

- a. Transcribir actas y resoluciones tomadas por el gerente.

- b. Asistir junto con el gerente a las audiencias que pudiera tener la empresa.

Comunicación

- 1) Ascendente: Gerente General
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente -----
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Secretariado Ejecutivo, taquigrafía.
- 2) Experiencia: 3 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Sociable.

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Jefe Dpto. Producción
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-05
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Gerente General
- 8) Subordinados directos: Operador de control, Operador de mixer, Abastecedor de material pétreo, Abastecedor de cemento, Operador de cargadora, soldadores y carretilleros.

Propósito del puesto

Definir, diseñar e implementar un sistema de seguridad e higiene en el trabajo en el sistema de producción de bloque.

Funciones generales

Diseñar, programar y controlar los procesos de producción.

Funciones específica

Controlar y evaluar métodos de trabajo

Verificar el buen estado de las maquinarias y equipos.

Responsabilidad

Programar los lotes de producción de acuerdo a la capacidad de producción.

Comunicación

1) Ascendente: Gerente General

2) Horizontal: Jefe de ventas

Jefe Financiero

Jefe de Recursos humanos

3) Descendente Operador de control, Operador de mixer, Abastecedor de material pétreo, Abastecedor de cemento, Operador de cargadora, soldadores y carretilleros.

4) Externo -----

Especificaciones del puesto

1) Conocimientos: Proceso de Producción.

2) Experiencia: 2 años

3) Iniciativa -----

4) Personalidad: Ser competitivo

Descripción de puestos**Identificación y relaciones****A) Identificación**

- 1) Nombre del puesto: Operador de control
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-07
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato Jefe de Producción

Propósito del puesto

Investigar nuevos modelos de bloque para su posterior elaboración.

Funciones generales

Establecer el diseño correspondiente para la temporada.

Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen del bloque.

Funciones específica

Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier modelo de bloque.

Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.

Responsabilidad

Crear diseños de bloque.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de producción
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente, Operador de mixer, Abastecedor de material pétreo, Abastecedor de cemento, Operador de cargadora, soldadores y carretilleros.

4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Diseño de bloque
- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Ser creativo

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Operador de mixer
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-08
- 4) Ubicación: Departamento.
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de Producción

Propósito del puesto

Operar maquinaria de acuerdo con los diseños, siguiendo las órdenes de producción.

Funciones generales

Ajustar el corte con exactitud a la forma y tamaño del bloque sin causarle ningún deterioro.

Funciones específica

Cortar el bloque evitando desperdicios.

Dividir el bloque de acuerdo a la numeración del mismo.

Responsabilidad

Verificar que el corte sea adecuado para el siguiente proceso.

Comunicación

- 1) Ascendente: Operador de control
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente Abastecedor de material pétreo, abastecedor de cementos y operador de cargadora.
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Curso sobre elaboración de bloque
- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Destrezas y Habilidades.

Descripción de puestos**Identificación y relaciones****A) Identificación**

- 1) Nombre del puesto: Abastecedor de material pétreo
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-09
- 4) Ubicación: Departamento.
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato Jefe de Producción

Propósito del puesto

Supervisar que el material pétreo sea el correcto.

Funciones generales

Realizar el llenado correspondiente de acuerdo al molde.

Funciones específica

Controlar el proceso de bloque.

Responsabilidad

Revisar que el bloque esté de acuerdo con la numeración correspondiente.

Comunicación

- 1) Ascendente Jefe de Producción: Operador de mixer, Operador de control
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente Abastecedor de cemento y Operador de cargadora
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Cursos sobre elaboración del bloque
- 2) Experiencia 2 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Ser innovador

Descripción de puestos**Identificación y relaciones****A) Identificación**

- 1) Nombre del puesto: Abastecedor de cemento
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave LR-11
- 4) Ubicación Departamento
- 5) Tipo de contratación Permanente
- 6) Ámbito de operación Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato Jefe de Producción

8) Subordinados directos Operador de cargadora

Propósito del puesto

Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el apurado de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones generales

Preparar las máquinas y herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de elaborado.

Funciones específica

Preparar las máquinas y herramientas necesarias para el armado y acabado, comprobando que se encuentren en estado operativo.

Realiza el ajuste de las máquinas o herramientas de acuerdo a las operaciones de prueba.

Responsabilidad

Efectuar las operaciones de acabado y clasificación de los bloques a fin de otorgarles las características y presentación final.

Comunicación

1) Ascendente Operador de control: Operador de mixer, Abastecedor de material pétreo

2) Horizontal -----

3) Descendente: Operador de cargadora

4) Externo -----

Especificaciones del puesto

1) Conocimientos: Cursos de Aparado

- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Ser competitivo

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Operador de cargadora
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-10
- 4) Ubicación: Departamento.
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato Jefe de producción
- 8) Subordinados directos -----

Propósito del puesto

Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el aparado de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones generales

Preparar las máquinas y herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de aparado.

Funciones específica

Realiza el ajuste de las máquinas o herramientas de acuerdo a las operaciones de prueba.

Responsabilidad

Efectuar las operaciones de acabado y clasificación de los bloques a fin de otorgarles las características y presentación final.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de Producción.
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente -----
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Acabado de bloque.
- 2) Experiencia: 1 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Ser competitivo

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Soldador
- 2) Número de plazas: 2
- 3) Clave: LR-10
- 4) Ubicación: Departamento.
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato Jefe de producción
- 8) Subordinados directos -----

Propósito del puesto

Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el reparado de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones generales

Preparar las máquinas y herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de aparado.

Funciones específica

Realiza el ajuste de las máquinas o herramientas de acuerdo a las operaciones de prueba.

Responsabilidad

Efectuar las operaciones de acabado y clasificación de los bloques a fin de otorgarles las características y presentación final.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de Producción.
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente -----
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Acabado de bloque.
- 2) Experiencia: 1 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Ser competitivo

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Carretillero
- 2) Número de plazas: 2
- 3) Clave: LR-11
- 4) Ubicación: Departamento.
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato Jefe de producción

8) Subordinados directos -----

Propósito del puesto

Realizar la preparación de los medios necesarios para efectuar el traslado del material pétreo de acuerdo a las instrucciones u órdenes de trabajo.

Funciones generales

Preparar las máquinas y herramientas a fin de dejarlas listas para el proceso de apurado.

Funciones específica

Realiza el ajuste de las máquinas o herramientas de acuerdo a las operaciones de prueba.

Responsabilidad

Efectuar las operaciones de acabado y clasificación de los bloques a fin de otorgarles las características y presentación final.

Comunicación

1) Ascendente: Jefe de Producción.

2) Horizontal -----

3) Descendente -----

4) Externo -----

Especificaciones del puesto

1) Conocimientos: Acabado de bloque.

2) Experiencia: 1 años

3) Iniciativa -----

4) Personalidad: Ser competitivo

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Jefe de Ventas
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-12
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Gerente General
- 8) Subordinados directos: Vendedores

Propósito del puesto

Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con el producto, el precio, la exhibición, la promoción y la atención a clientes.

Funciones generales

Garantizar el cumplimiento de los presupuestos de ventas, los indicadores de servicio al cliente y la rentabilidad del negocio en los departamentos a su cargo.

Funciones específica

Diseñar estrategias de ventas.

Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.

Responsabilidad

Cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

Comunicación

- 1) Ascendente: Gerente General
- 2) Horizontal: Jefe de Producción, Jefe Financiero y Jefe de Recursos Humanos.
- 3) Descendente: Vendedores
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Marketing y Ventas
- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Capacidad de Comunicación

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Vendedor
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-13
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de Ventas
- 8) Subordinados directos -----

Propósito del puesto

Planificar un vínculo con el cliente, porque tiene a su cargo vender los productos, siendo la parte más importante del negocio

Funciones generales

Ofrecer todos los productos de la empresa de tal manera que se logre la completa satisfacción de los clientes

Funciones específica

Planificar una atención personalizada a los clientes, dando toda la información completa de los productos de la empresa

Responsabilidad

Reportar los posibles conflictos que ocurren con los clientes
Cumplir con las decisiones emitidas por el jefe de ventas

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de Ventas
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente -----
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Bachiller
- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Poder de Convencimiento

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Jefe financiero
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-14

- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Gerente General
- 8) Subordinados directos: Contador y Auxiliar de Contabilidad.

Propósito del puesto

Programar de forma eficiente el presupuesto y fijar el destino de los recursos económicos de la empresa logrando su máximo provecho.

Funciones generales

Planificar la compra de la maquinaria, materia prima e insumos, conjuntamente con el gerente.

Distribuir en forma adecuada el recurso económico.

Funciones específica

Preparar el presupuesto anual de la empresa

Analizar los indicadores financieros para evaluar el desempeño de la empresa.

Emitir los informes financieros mensuales requeridos para las decisiones gerenciales.

Responsabilidad

Responder el valor que le ha sido otorgado en recursos para su administración

Distribuir correctamente el dinero de la empresa.

Tomar las decisiones financieras más apropiadas.

Informar la situación de la empresa al gerente.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe Financiero.

- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente: Auxiliar de Contabilidad.
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Contabilidad y Auditoría
- 2) Experiencia: 2 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Ser Responsable

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Contador
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-16
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe financiero.
- 8) Subordinados directos. Auxiliar de Contabilidad

Propósito del puesto

Realizar un correcto control con el funcionamiento operativo y financiero de la empresa.

Funciones generales

Llevar a cabo todos los procesos de la empresa

Funciones específica

Elaborar y verificar los registros como: los libros diarios, libro mayor, hojas de trabajo y los balances de caja chica.

Efectuar mensualmente el rol de pagos de todos los empleados de la empresa.
Presentar informes cuando así lo requiera el gerente.

Responsabilidad

Ayudar al asesor jurídico a realizar y presentar las declaraciones al SRI
Verificar que el proceso de facturación se lleve a cabo de manera eficiente.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe Financiero.
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente: Auxiliar de Contabilidad.
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos Contabilidad y Auditoría
- 2) Experiencia 2 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad Honradez

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Auxiliar de Contabilidad
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-17
- 4) Ubicación: Departamento

- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Contabilidad.
- 8) Subordinados directos -----

Propósito del puesto

Ayudar a la contadora en el registro diario de los ingresos y egresos de la empresa.

Funciones generales

Realizar cobro a clientes
Efectuar declaraciones al SRI

Funciones específica

Mantener un Control de Inventario
Pago de servicios básicos de la empresa

Responsabilidad

Actualizar la información diariamente

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe Financiero y Contabilidad
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente -----
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Egresado de Contabilidad y Auditoria
- 2) Experiencia: 1 años

3) Iniciativa -----

4) Personalidad: Ser Responsable.

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

1) Nombre del puesto: Jefe de Recursos Humanos

2) Número de plazas: 1

3) Clave: LR-18

4) Ubicación: Departamento

5) Tipo de contratación: Permanente

6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

7) Jefe inmediato Gerente general.

8) Subordinados directos Capacitación y desarrollo; Selección y empleos.

Propósito del puesto

Gestionar el desenvolvimiento normal del personal de la empresa.

Funciones generales

Realizar seguimiento de actividades del personal.

Dominar el proceso integrado del personal.

Funciones específica

Diseñar estrategias de convivencia laboral.

Responsabilidad

Incrementar la actividad laboral.

Comunicación

- 1) Ascendente: Gerente General.
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente: Capacitación y desarrollo; Selección y empleos.
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Relaciones humanas
- 2) Experiencia: 3 años
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad: Ser creativo e Innovador.

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

- 1) Nombre del puesto: Capacitación y desarrollo
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-19
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Recursos Humanos.
- 8) Subordinados directos -----

Propósito del puesto

Colaborar con el trabajo del jefe de Recurso Humano.

Funciones generales

Visitar los departamentos con el fin de comunicar a los empleados en general.

Funciones específica

Coordinar capacitaciones

Responsabilidad

Informar sobre las capacitaciones a los empleados en general.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de Recursos humanos
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente -----
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: Sobre Capacitación y Desarrollo laboral
- 2) Experiencia 1 año
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad Ser Creativo, muy sociable
Ser Sociable

Descripción de puestos**Identificación y relaciones****A) Identificación**

- 1) Nombre del puesto: Selección y empleos.
- 2) Número de plazas: 1
- 3) Clave: LR-20
- 4) Ubicación: Departamento
- 5) Tipo de contratación: Permanente
- 6) Ámbito de operación: Toda la Organización

B) Relaciones de autoridad

- 7) Jefe inmediato: Jefe de Recurso Humano.
- 8) Subordinados directos -----

Propósito del puesto

Colaborar con el trabajo del jefe de recurso humano.

Funciones generales

Visitar los departamentos con el fin de comunicar a los empleados en general.

Funciones específica

Coordinar capacitaciones

Responsabilidad

Informar sobre las capacitaciones a los empleados en general.

Comunicación

- 1) Ascendente: Jefe de Recursos humanos
- 2) Horizontal -----
- 3) Descendente -----
- 4) Externo -----

Especificaciones del puesto

- 1) Conocimientos: sobre Capacitación y Desarrollo laboral
- 2) Experiencia 1 año
- 3) Iniciativa -----
- 4) Personalidad Ser Creativo.
Ser Sociable

VII. CONCLUSIONES

Luego de concluida la investigación, realizada interna y externamente en la Empresa “Bloque Fuerte” se puede establecer las siguientes conclusiones.

- La empresa ha sido manejada empíricamente sin contar con un Manual de funciones, lo que ha causado la duplicidad de funciones.
- Es una empresa reconocida en el mercado, pero su personal no cuenta con la experiencia suficiente.
- Existe una sub-utilización de la maquinaria y equipos con los que cuenta la empresa.
- El Gerente de la empresa “Bloque Fuerte” dirige las actividades operativas y administrativas por carecer de una estructura orgánica y funcional, acorde a los requerimientos de la organización.
- La Empresa “Bloque Fuerte” no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

VIII. RECOMENDACIONES

Una vez comprobado los problemas organizativos del área en estudio y encaminados al éxito en la empresa se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el diseño organizacional propuesto, conteniendo organigrama estructural, funcional, misión, visión ,valores y descripción de puestos.
- El personal debe cumplir con las funciones descritas para cada cargo, garantizando el desempeño idóneo de las funciones en dicha empresa.
- Contar con un personal capacitado, eficiente y que garantice la consecución de objetivos empresariales.
- Se debe utilizar la máxima capacidad de producción de equipos y maquinarias con que cuenta la empresa.
- Que el perfil de los empleados que se contraten a futuro sea acorde con las funciones que vayan a desempeñar.

La presente investigación se realizó en la empresa “Bloque fuerte”, ubicada en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, kilómetro 4 vía Quevedo El Empalme, teniendo como objetivo general establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la misma.

Dentro de los resultados se destaca que al 72,73% está de acuerdo con el desempeño de sus funciones dentro de la empresa, el 81,82% nos manifiesta que no conocen y no aplican ningún tipo de registro técnico, que no existen ningún tipo de formulario dentro de la empresa; también podemos constatar con un 72,73% de las personas encuestadas que la empresa no aplica formularios o formatos para registrar la producción de bloques; el 45,55% nos indica que dentro de la empresa se pierde el material acabado, notándose esto por la ausencia de un diseño organizacional.

En la fase de desempeño dentro de la misma encuesta que se refiere en la administración gerencial y operativa, para la aplicación de funciones es necesario una formación de educación en bachillerato técnico con un 36,36%; con un 54,55% nos indican que para desempeñar el puesto de gerencia es necesario que tenga la experiencia necesaria para poder tener una buena toma de decisión.

El 89,39% de las personas encuestadas nos indican que no están definidos las autoridades por órdenes jerárquicos para el buen funcionamiento de la empresa; es importante para los clientes en cualquier empresa que oferte bienes o servicios los encuestados nos indicaron con un 84,85% que es ocasionalmente; mientras que el 78,79% Cree que es lenta y dificultosa, razón por la cual es indispensable que se rediseñe la gestión organizacional de dicha empresa.

X. SUMMARY

This research was conducted in the enterprise "block strong" in the canton Quevedo, Los Rios province, km 4 via Quevedo The Junction, located at the geographic coordinates 1 ° 3 '0" south latitude and 79 ° 0' E Western at a height of 73 meters, with a duration of 90 days having as general objective to establish an organizational design to improve the administrative management in the company "Block Fort" Canton Quevedo, the survey was conducted to 211 workers.

The results were. The high percentage of 72.73% agrees with the unemployment of their functions within the company, 81.82% stated that we do not know and do not apply any type of technical log, there are not any form within the company, we can state with 72.73% of respondents told us that the company applies for registration forms or formats that block production, the 45.55% indicates that within the company lost the finished material or raw materials, noticing this for the lack of organizational design.

In the phase of performance within the same survey refers in senior management and operational functions to implement necessary training in technical high school education with 36.36%, with 54.55% indicate that to do the job of management is necessary to have the experience needed to have good decision making, we also claim that to hold an office within the company is required age or sex with a 72.73% tell us that if required age and sex determined to be able to stick the job.

The 89.39% of respondents indicate that they are not defined by hierarchical orders authorities for the proper functioning of the company, it is important to customers at any company that offers goods or services respondents told us with a 84.85 % which is occasionally, while 78.79% think it is slow and difficult, why is it essential to redesign the organizational management of the company.

XI. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, y Otros 2007 Contabilidad de Gestión Avanzada. Mc Graw Hill. México.

ARGENTE, Estefanía. 2008. Guías para el desarrollo de sistemas multiagente abiertos basados en organizaciones. España: Universidad Politécnica de Valencia, p. 19.

BACKER, Jacobsen y RAMÍREZ. 2007 Contabilidad de Costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones. Mc Graw Hill, México.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE. 2008. "APORTACIONES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL PIB DEL ECUADOR". [En línea] Quito, Ecuador [ref.: 2 de julio de 2011] Disponible en www.bce.gov.ec.com/pib/manufactura/aportaciones.

BARTLETT C. 2009. The Knowledge-Based Organization: A Managerial Revolution. In: Ruggles R, Holtshouse D .The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy. Dover, NH: Capstone.

BLANCO M, CÁRDENAS M, DÍAZ F, MARTÍNEZ A. 2008. Naturaleza y propósito de la organización. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml> [Consultado: 18 de mayo de 2011].

BLANCO, L. y GUTSZTAT, I. 2007. Sistemas Informáticos. 2 tomos. Editorial ENPES.

CAJARVILLE, Juan pablo 2005. Procedimiento Administrativo Común en "Procedimiento Administrativo", U.C.U.D.A.L. Y R.U.D.C.P., Mdeo

CHANDLER A. 2011. Strategy & Structure. London: MIT.

CHIAVENATO, Idalberto 2007. McGraw-Hill / Internamericana de México, S.A. Traducción segunda edición en portugués de Introducao a Teoría Geral Da' Administracao. Título Original: Introducción a la teoría general de la Administración.

DE LA TORRE y MARTÍNEZ 2007 Costos de Calidad. V Congreso Internacional de Costos, Productividad y Rentabilidad. Tomo II. México.

DUHALT KRAUSS, Miguel 2006. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Contaduría y Administración, México: FCA- UNAM.

ETKIN, 2008. "Introducción a la teoría General de las Administración", cuarta edición, Editorial

GARCÍA, Juan 2006 Contabilidad de Costos. McGraw – Hill. México.

GAYLE, Letricia 2009 Contabilidad y Administración de Costos. McGraw – Hill. Sexta edición. México.

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Gestión empresarial [en línea]. Argentina: 1 noviembre 2009. [Ref. De 9 de junio 2011]. Disponible en WEB: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-empresarial.html>

GILBERT, Daniel, SFREEMAN, Edward y STONER, James Cuarta edición 2006 Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México D.F. Título original: Administración.

HANDY C. 2007. The Gods of Management. London: Souvenir Press.

- HANSEN y MOWEN 2006 Administración de Costos. Contabilidad y Control. International Thomson Editores, S.A. México.
- KAST Y ROSENZWEIG, 2006. "Administración", sexta edición, Editorial Pretince Hall, Pp. 344.
- LEÓN, Carlos; AMORÓS, Eduardo; BECERRA, José; HUARACHI, Jorge. 2007 Gestión empresarial para agro negocios. [En línea]. México: [ref. de 10 de junio 2011]. ISBN: 13: 978-84-690-9034-3.
- LÓPEZ, Memphis. 2008. Administración: principios de organización y gestión empresarial. Bogotá: Editorial Protextos, p71-172.
- MENGUZZATO M, RENA U J. 2006. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel.
- PIFFNER Y SHERWOOD 2008 Heinz; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990, PP. 184.
- ROBLES VALDÉS G., Y MARCOS ALCÉRRECA J., 2006 "Administración, un enfoque interdisciplinario", PEARSON EDUCACIÓN, México, D.F.
- RONDA G. 2007. La implementación de la estrategia en su empresa. El liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm> [Consultado: 18 de mayo de 2011].
- SIMON, 2007. "Principios de la Administración", editorial Cecs, Pp. 303.
- STONER, James. Op.cit., 345-355.
- VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín, Elaborar y usar los manuales administrativos, México, Editorial ECAFSA, 2ª.Edición 2002 (novena reimp.2009), pp 36-47.

XII. ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS Y ASesorIA ACADÉMICA



Con el propósito de establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo, se requiere de su colaboración en la presente encuesta.

CUESTIONARIO A APLICAR A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
“BLOQUE FUERTE”

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE CARGO

A.- Identificación

1. Nombre del Cargo:

2. Departamento al que Pertenece:

3. Cargo Jefe Inmediato:

4. Subalternos Inmediatos:
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
5. Objetivo del Cargo:

6. Carácter de las funciones del Cargo:
Gerencial ____ Profesional ____
Técnico ____ Administrativo ____

B.- Funciones

1. Funciones que realiza con frecuencia:

a) _____

b) _____

c) _____

2. Periódicamente:

a) _____

b) _____

c) _____

3. Ocasionalmente:

a) _____

b) _____

c) _____

4. Para tomar una decisión sobre sus actividades consulta a otras personas

a) Continuamente ()

b) Regularmente ()

c) Ocasionalmente ()

d) Nunca ()

5. Para registrar sus actividades ¿Existen formularios?

Si () No ()

6. ¿Llena dichos formularios?

a) Continuamente ()

b) Regularmente ()

c) Ocasionalmente ()

d) Nunca ()

7. ¿En algún momento ha tenido pérdida de materia prima o producto?

Si () No ()

8. ¿A qué cree que se deban dichas pérdidas?

9. ¿Qué problema existen dentro de esta organización y cuál le gustaría que cambie?

C.- Requisitos

1. Cuáles es el perfil para desempeñar este cargo:
Enseñanza Media ____ Universidad ____
Enseñanza Técnico Profesional ____ Artesano ____
2. Para desempeñar este cargo, se requiere experiencia, y cuanto tiempo:
Si ____ Cuanto Tiempo _____ No ____
3. Para ejercer este cargo, se requiere una edad o sexo determinado:
Sí ____ No ____
Edad: ____ Edad Promedio _____
Sexo: Masculino ____ Femenino ____
4. Actitudes Intelectuales que debe poseer para este cargo:
Iniciativa ____ Capacidad de Juicio ____
Creatividad ____ Uso de Técnicas ____
Atención ____ Destreza ____

D.- Condiciones Ambientales

1. Cuáles son las condiciones mínimas ambientales para desempeñar su cargo:

2. A que presiones Psicológicas está sometido en este cargo:

3. Con que personas se relacionan Interna y Externa, y en que situaciones se dan estas:



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA



Con el propósito de establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa “Bloque Fuerte” del cantón Quevedo, se requiere de su colaboración en la presente encuesta.

CUESTIONARIO A APLICAR A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “BLOQUE FUERTE” CUESTIONARIO

A.- Identificación

1. Nombre del encuestado:

2. Motivo por el que acude:

3. Comprador:_____Vendedor_____

B.- Preguntas

1.- ¿Cree usted que tienen definido el grado de responsabilidad y autoridad de las actividades que realizan los empleados en la empresa?
() Si () No

2.- ¿Son de conocimiento público todas las funciones y obligaciones que deben desempeñar dentro de sus puestos?
a) continuamente ()
b) regularmente ()
c) ocasionalmente ()
d) nunca ()

3.- ¿En algún momento ha llegado a hacer el trabajo que le corresponde a otro?
a) casi siempre ()
b) algunas veces ()
c) rara vez ()
d) nunca ()

4.- ¿En algún momento usted llega a recibir indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa?

- a) continuamente ()
- b) regularmente ()
- c) ocasionalmente ()
- d) nunca ()

6.- ¿Está usted de acuerdo con la forma de despacho de los materiales, en la empresa Bloque Fuerte?

- a) si ()
- b) no ()
- c) poco ()

7.- ¿La empresa Bloque Fuerte, atiende sus requerimientos con la prestancia del caso?

- a) ágil ()
- b) lenta ()
- c) proactiva ()

8.- ¿La empresa Bloque Fuerte oferta productos de calidad, a su satisfacción ?

- a) buenos ()
- b) económicos ()
- c) resistentes ()

9.- ¿Cree que la empresa Bloque Fuerte debe hacer una reestructuración total, cambiar de edificio o cambiar su personal?

- a) reestructuración total ()
- b) cambiar de edificio ()
- c) cambiar su personal ()

10.- ¿Cree usted que el personal que labora en la empresa requiere un curso de atención al cliente y relaciones humanas?

- a) si requiere ()
- b) no hace falta ()
- c) otro factor ()

11.- ¿Cree usted que la empresa será una de las mejores en el Cantón Quevedo y Provincia después de rediseñar su organización y gestion?

- a) si ()
- b) no ()
- c) tal vez ()

FORMATOS E INSTRUCTIVOS DEL LLENADO

EMPRESA "BLOQUE FUERTE"

KM 1 ½ VÍA EL EMPALME

CLAVE: F1

FOLIO: (1)

Requisición de Producto

Producto a ensacar	Materia prima	Descripción	unidad	cantidad	Fecha de elaboración	Elaboro	Autorizo
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Recibió (10)

Instrucciones para llenar el formato F1

- 1.- Anotar clave correspondiente
- 2.- Anotar el producto que se va a terminar
- 3.- Anotar cada materia prima que se va a utilizar para su realización
- 4.- Describir los productos
- 5.- Indicar la cantidad que se requiere gr, Kg, qq.
- 6.- Colocar con número la cantidad que se requiere por ejemplo 250
- 7.- Es muy importante anotar la fecha que se elaboró la requisición.
- 8.- Anote su nombre completo y legible en la requisición
- 9.- Firma del bodeguero
- 10.- Anotar el nombre completo de quien recibe

Nota.-

Este formato solo lo utilizara el bodeguero

No se admitirá o será cancelada si se presenta con alteraciones, borrones, tachaduras, enmendaduras y borrones

Tener cuidado en la hora de presentarlo

No brincar la clave consecutiva

Es muy importante el sello.

EMPRESA “BLOQUE FUERTE”

KM 1 ½ VÍA EL EMPALME

CLAVE: F2

FOLIO: (1)

Registro de control de existencias de producto

Producto _____ (2) _____ Clave: _____ (4) _____					
Proveedor _____ (3) _____ Unidad: _____ (5)					
Fecha	Unidades		Existencia	Costo Unit.	Saldo
	Entrada	Salida			
6	7	8	9	10	11

Instrucciones para llenar el formato F2

1. Número de folio correspondiente
2. Revisar que sea el producto solicitado
3. Hacer mención del proveedor que surte el producto
4. Clave del producto con el que se tiene registrado en el catálogo de proveedores
5. La unidad con que generalmente se adquiere el producto (litros, kilos, qq, etc.)
6. Fecha del día en que se hacen los movimientos de entrada y salida de productos en el almacén
7. Indicar las unidades que entran al almacén por motivo de compra o devolución de sobrantes en producción
8. Indica las salidas por motivo de consumo en producción amparado por la producción
9. Existencia, que es la diferencia entre las entradas y salidas que se realizan del producto

10. Costo unitario, el que indique el área de compras

11. Saldo, el total que arroja al terminar un día

- Llevar el registro diario de los movimientos realizados de mercancías (ventas de bloques)
- Llenar con letra de molde y legible

Elaborar una tarjeta por cada producto y mantenerlo en un archivero a la mano

EMPRESA “BLOQUE FUERTE”

KM 1 ½ VÍA EL EMPALME

CLAVE: F3

FOLIO: (1)

Requisición de compra

Producto	Descripción	Unidad	Cantidad	Fecha de elaboración	Elaboro
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Instrucciones para llenar el formato F3

1.- Número de folio

2.- Nombre del producto

3.- Descripción del producto o semi-producto que se solicito

4.- Unidad en la que generalmente se solicita

5.- Cantidad de la que se requiere, ya sea de producto semi-producto

6.- Fecha de elaboración en la que se efectuó el pedido de solicitud

7.- Nombre completo y con letra legible del que realizo el pedido de solicitud

Nota.-

No se admitirá o será cancelada si se presenta con alteraciones, borrones, tachaduras, enmendaduras y borrones

Tener cuidado en la hora de presentarlo

No brincar la clave consecutiva

Es muy importante el sello.

EMPRESA “BLOQUE FUERTE”

KM 1 ½ VÍA EL EMPALME

CLAVE: F4

FOLIO: (1)

Orden de compra de materiales

Nombre: <u>(2)</u> C.P.						
<u>(3)</u> RFC <u>(4)</u>						
Dirección: <u>(5)</u> Teléfono: <u>(6)</u>						
Partida	Clave	Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Total
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
Elaboro: <u>(14)</u>					subtotal	
Aprobó: <u>(17)</u>					IVA	
Fecha: <u>(15)</u>						
Orden número: <u>(16)</u>						
						Total

Instrucciones para el llenado del formato F4

- 1.- Número de folio correspondiente
- 2.- Anotar el nombre del proveedor
- 3.- Anotar el código postal
- 4.- Anotar el RFC del proveedor
- 5.- Anotar la dirección
- 6.- Anotar el teléfono
- 7.- Anotar l partida correspondiente
- 8.- Anotar la clave del producto solicitado
- 9.- Anotar la cantidad del producto que se desea comprar
- 10.- Especificar la unidad en la que se pide el producto
- 11.- Señalar las características en las cuales el producto debe cumplir para su compra
- 12.- Indicar el precio unitario de cada producto que expide
- 13.- Anotar el precio total

- 14.- Nombre de la persona que elaboro
- 15.- Especificar la fecha de su elaboración
- 16.- Especificar el número de orden
- 17.- Anotar la aprobación del personal especializado y capacitado en esa área.

EMPRESA “BLOQUE FUERTE”

KM 1 ½ VÍA EL EMPALME

CLAVE: F5

FOLIO: (1)

Notas de devolución para el proveedor

Proveedor				
Razón Social: _____		RFC: _____		
Dirección: _____				
CP: _____		Teléfono: _____		
Su factura núm.: _____		de fecha: _____		
Cantidad	Unidad de medida	Descripción	P. unitario	Total
(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Entregado por: _____				Firma: _____
Total				
Aprobó: _____				Firma: _____
Fecha: _____				

Instrucciones para llenar el formato F5

1. Número de folio correspondiente
2. Anotar la fecha de devolución
3. Escribir el nombre del proveedor
4. Anotar el registro federal de Causantes del proveedor
5. Dirección actual del proveedor
6. Poner el Código Postal del proveedor
7. Anotar el número telefónico del proveedor
8. Anotar el número de factura del proveedor

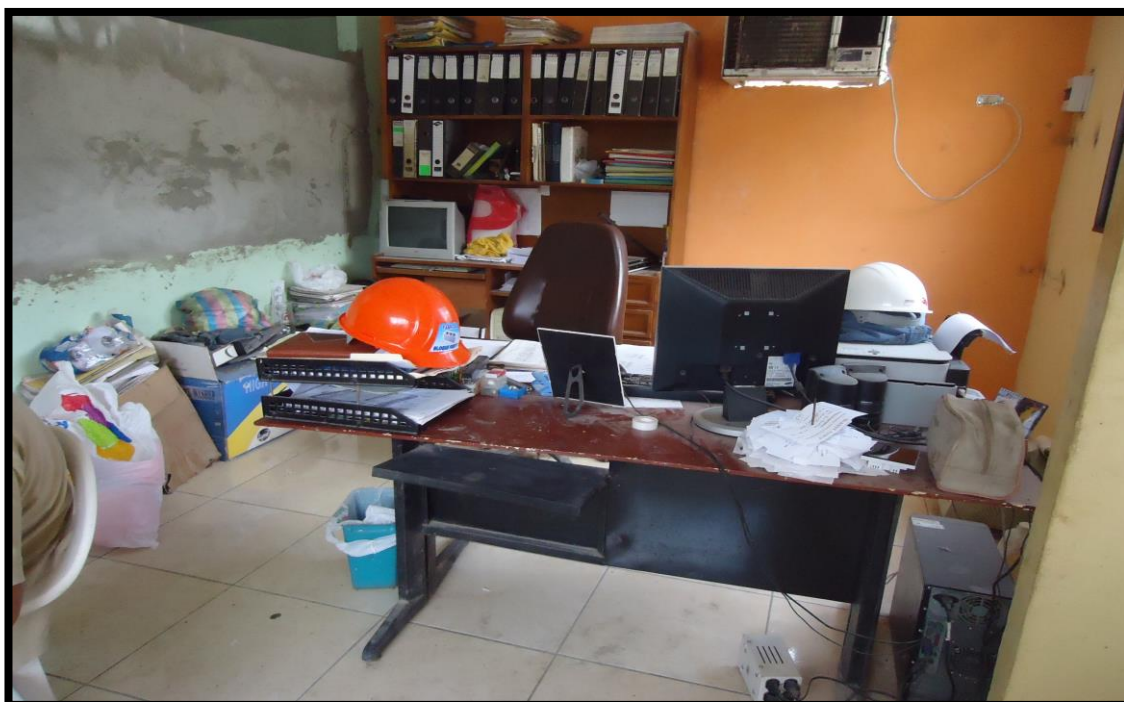
9. Anotar la fecha correspondiente a la factura del proveedor
10. Indicar la cantidad de material que se devuelve
11. Indique la unidad con que el proveedor envió el material
12. Realizar la descripción de la materia prima o ingredientes que se devuelve al proveedor
13. Anotar el costo unitario, según la factura
14. Escribir el importe total de la cantidad devuelta
15. Va el nombre y firma de quien recibe la nota de devolución
16. Anotar la fecha en que reciben la devolución
17. Va el nombre y firma de la persona de la empresa que hace la devolución

ANEXO 4

FOTOGRAFIAS DE LA EMPRESA “BLOQUE FUERTE” CANTÓN QUEVEDO



Registros actuales del control de producción de la empresa



Oficina de administración actual de la empresa “Bloque



Oficina de administración actual de la empresa “Bloque



Maquinaria de producción de bloques y adoquines de la empresa



Operador de control de producción de bloques de la empresa



Operador mixer (mezcladora de material) de la empresa



Abastecedor de cemento de la empresa



Carretillero empresa “Bloque Fuerte”



Trabajadores de la empresa “Bloque



Camión y chofer de reparto de bloques de la empresa



Chofer de maquinaria y volquetero de la empresa “Bloque



Área de secado de bloque empresa “Bloque Fuerte”



Aplicación del instrumento encuesta a trabajadores de la empresa



Aplicación del instrumento encuesta a trabajadores de la empresa



Tesista Manuel Francisco Salcedo hace entrega de cascos protectores a trabajadores de empresa "Blanco Fierro"



Donación de cascos protectores a trabajadores de la empresa “Bloque Fuerte” por parte del socio investigador