

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

(F.A.F.I)

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**



TEMA:

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE
PERMITA MAYOR COMPETITIVIDAD A LA
MICROEMPRESA DOS CORAZONES DE LA PARROQUIA
RICAURTE PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

AUTORAS

**ERIKA KATIUSKA JARAMILLO MOSQUERA
VIVIANA ANABEL CHIRIBOGA RAMIREZ**

**DIRECTOR DE TESIS
ING. FRANKLIN MORALES REYNA**

**LECTOR DE TESIS
ING. JOSE NIVELA ICAZA**

AÑO: 2012

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de las autoras y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo este proyecto de Investigación para su libre utilización en la Biblioteca.

Erika Katuska Jaramillo Mosquera
Viviana Anabel Chiriboga Ramírez

DEDICATORIA

A Dios nuestro señor por todo el apoyo brindado durante mi vida siempre estando cuando mas necesitaba de él.

A mi madre por sus esfuerzos y consejos en cada momento que yo los requería.

A mis hermanos y demás familiares que con sus palabras de apoyo siempre me animaron a seguir adelante.

Erika Katiuska Jaramillo Mosquera

DEDICATORIA

A mis padres por su valor y perseverancia en apoyarme incondicionalmente a la consecución de esta etapa de mi vida,

A mis familiares y amigos que siempre me apoyaron y estuvieron pendientes de mí.

Viviana Anabel Chiriboga Ramírez

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento para mis profesores de la facultad de Administración finanzas e Informática que con sus sabios conocimientos me permitieron conseguir esta finalización de la carrera universitaria.

A mis amigos de curso con los cuales compartí muchos momentos alegres y tristes pero que siempre nos apoyamos mutuamente.

Erika Katuska Jaramillo Mosquera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su presencia en mi vida.

A mis familiares por estar siempre pendientes de mi.

A mis amigos su compañía y apoyo en todo momento.

Viviana Anabel Chiriboga Ramírez

ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I

El problema

1.1	Planteamiento del Problema	9
1.1.1	Ubicación del sector donde va a realizar la investigación	19
1.1.2	Situación Problemática	10
1.1.3	Delimitación de la Investigación	11
1.1.4	Formulación del Problema	11
1.1.5	Subpreguntas	12
1.2.	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo General	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3.	Justificación	13

CAPITULO II

Marco Teórico

2.1	Fundamentación Científica	14
2.2	Marco Conceptual	52
2.3	Hipótesis	56
2.3.1	Hipótesis General	56
2.3.2	Hipótesis Específicas	56
2.4	Variables	56
2.4.1	Variable Dependiente	56
2.4.2	Variable Independiente	56

2.5	Operacionalización de las variables	57
-----	-------------------------------------	----

CAPITULO III

Marco Metodológico

3.1	Modalidad de la Investigación	58
3.2.	Tipo de Investigación	58
3.3.	Métodos y técnicas	58
3.4.	Población y Muestra	59
3.5.	Encuestas	60

CAPITULO IV

Marco Propositivo

4.1	Titulo	70
4.2.	Desarrollo de la Propuesta	70
4.3.	Conclusiones	99
4.4.	Recomendaciones	100
4.5	Bibliografía	101

Anexos

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía y de la administración en general significa para cada una de las organizaciones, la implementación de medidas para afrontar continuos cambios de manera que puedan ser competitivas en la aplicación de nuevas tecnologías y lo más importante la generación de empleo dependiendo de cada una de las políticas de calidad que se manejen en las empresas nacionales.

Uno de los mayores tropiezos que se suelen encontrar en las organizaciones tiene su origen en el diseño organizacional. Por esta razón, resulta fundamental hacer esfuerzos conducentes a construir la estructura que en mejor forma se amolde a los propósitos de la empresa.

De esta manera, cada organización presenta características específicas que permiten determinar una estructura orgánica coherente con los requerimientos propios para los procesos y funciones organizacionales.

Todas las actividades que se desarrollan tanto en la ejecución como durante la operación de las funciones deben ser programadas, coordinadas y controladas por un ente administrativo que garantice su objetivo; en consecuencia, la estructura organizativa que se diseñe para la gestión pertinente será importante en términos de logro de esas metas.

Teniendo en cuenta lo anterior, y una vez detectada esta necesidad en la microempresa Dos Corazones se propone el diseño de una estructura organizacional que contenga parámetros acordes a los procesos y

necesidades de la organización.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.

La Provincia de Los Ríos se encuentra en el litoral ecuatoriano, es parte vital de la Cuenca del río Guayas, tiene una extensión de 7.150,9 km², equivalente al 2.8% del territorio nacional. Tiene una población de 778.115 habitantes (5,3% del país).

Desde la perspectiva geográfica y territorial, la parroquia Ricaurte, jurisdicción cantonal de Urdaneta, comprende una extensión de 327.67 Km² que al tener Catarama 45.45 Km², equivale 87.81 % de la superficie total del cantón.

Ricaurte tiene los siguientes linderos:

Por el Norte.- La parroquia Ricaurte limita con el cantón Ventanas de esta misma provincia y sigue una línea que va desde la desembocadura del río Las Piedras, en el Catarama, aguas arriba en dirección este hasta la desembocadura del estero de damas, luego sigue aguas arriba el Río Las Piedras hasta sus orígenes en Cerro hermoso.

Por el Sur.- Por la parte Sur, Ricaurte limita con territorios de las parroquias Caracol y La Unión pertenecientes al cantón Babahoyo.

Por el Este.- Los límites son los cantones Echeandía y Caluma, ambos de la provincia Bolívar.

Por el Oeste.- Tiene como límite natural el río Catarama, por lo que limita con la cabecera cantonal de Urdaneta.

La parroquia Ricaurte es la única parroquia rural del cantón Urdaneta. Este cantón tiene 29.263 habitantes que corresponden al 3.75% de la población provincial. La parroquia Ricaurte tiene aproximadamente 7.500 habitantes en Urbanos.

1.1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA

Dos Corazones es una microempresa legalmente constituida en la parroquia Ricaurte, en el año 2000, que cuenta con doce años de experiencia como: establecimiento que se dedica a la venta de artículos del hogar a domicilio, cuenta con 4 empleados administrativos, 1 bodeguero y 10 repartidores; su propietaria es la Sr. Rosa Gamarra Núñez.

El problema se origina al evidenciar la inexistencia de una estructura organizacional en la empresa Dos Corazones siendo ésta administrada como un negocio sencillo.

También se evidencia que la empresa no posee un direccionamiento estratégico para los colaboradores de la organización, por lo consiguiente es manejada como un negocio empírico donde no se determinan claramente las jerarquías y no se limitan las responsabilidades de los directivos.

Además estos carecen de conceptos y criterios administrativos que puedan aplicar a la empresa.

De continuar con lo mencionado, la empresa puede presentar debilidades internas, que por una parte puede influir en la falta de compromiso de los colaboradores, desorden en los procesos, fallas en la comunicación, y falta de sentido de pertenencia.

Teniendo en cuenta esto, se plantea la necesidad de diseñar una estructura organizacional adecuada para la empresa, que contenga los propósitos de: misión, visión, objetivos, estrategias corporativas, valores y principios; también un sistema de comunicación interna, procedimientos y parámetros para la planeación y toma de decisiones.

1.1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA

La investigación de encuentra inmersa en el campo Administrativo en el área de Gestión Estratégica, en este aspecto la investigación se centrara en la empresa Dos Corazones de la parroquia Ricaurte, Provincia de los Ríos.

1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Como Diseñar una Estructura Organizacional que permita mayor competitividad a la microempresa Dos Corazones de la Parroquia

Ricaurte Provincia de Los Ríos?

1.1.5 SUBPREGUNTAS

- ¿Cuál será el marco teórico específico para complementar las variables del problema?
- ¿Cual es la situación interna y externa de la empresa Dos Corazones?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico recomendable para la empresa Dos Corazones?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Estructura Organizacional que permita mayor competitividad a la microempresa Dos Corazones de la Parroquia Ricaurte Provincia de Los Ríos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un marco teórico para complementar las variables del problema.
- Realizar el diagnóstico interno y externo, para conocer la situación actual de la empresa Dos Corazones.

- Proponer el direccionamiento estratégico para la empresa Dos Corazones.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la economía de este país esta formada en su mayoría por pequeñas y medianas empresas de carácter familiar; existiendo en la mayoría de ellas principalmente en las pequeñas, una formación básica, sin planeación ni estructura organizacional.

Pero, ¿Qué hace la diferencia para dar el paso entre una Pyme a una empresa más grande? Es su organización, la definición de sus objetivos, su misión, su visión, sus políticas y valores corporativos.

Una empresa que desde sus inicios tiene definido su camino y elaborada la planeación de su estructura por pequeña que esta sea tiene mayores posibilidades de crecimiento y permanencia en el mercado. Todo esto marca una diferencia muy importante para poder competir con el resto de las empresas del mismo sector en un mercado definido.

Definiendo la estructura y el direccionamiento estratégico en una empresa se proporcionan los métodos para que ésta pueda desempeñar sus actividades eficientemente, mejorar el rendimiento y productividad de los recursos que posee, realizando procesos de comunicación, coordinación, control, para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

El resultado de la presente investigación deja un soporte práctico del ejercicio profesional del Administrador de Empresas y un aporte teórico

para la empresa objeto de estudio, quienes evaluarán los resultados de la investigación con el fin de implementar la estructura posteriormente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Organizaciones

Las organizaciones son un medio para alcanzar un fin, o sea la meta de la organización, alguien tiene que definir las y planear cómo llevarlas a cabo. Hay empresas de producción y de servicios como por ejemplo: agroindustrias, escuelas, tiendas, hospitales, unidades militares, policía, gobierno, entre otras.

La organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas”

(Robbins, 1999:2)

Daft define a las organizaciones como entidades sociales con metas directas, estructuras diseñadas y sistemas coordinados que están ligados al ambiente externo.

Los directores o gerentes están encargados de coordinar a la organización apoyando a los empleados para crear una relación en la que aprendan, contribuyan y formen parte de los recursos para el éxito

de la empresa.¹

1. DAFT Richard. 2004. Administración. Editorial Thomson Sexta edición.

Las organizaciones son importantes porque: producen bienes y servicios de forma eficiente; facilitan la innovación; se adaptan e influyen en el cambiante ambiente externo; crean valor para los dueños, clientes y empleados, confronta los desafíos éticos, motivacionales y la coordinación de los trabajadores.

Las organizaciones tienen que competir para dar los mejores precios, razón por la cual tienen que innovar para mantenerse en el mercado. La teoría de la organización es para analizar a las empresas de manera profunda en base a patrones y regularidades ya existentes.

Organizaciones Formales

De acuerdo con Dubrin una estructura de una organización formal se encuentra conformada por reglas y disposiciones oficiales que abarcan todos los hechos y transacciones que se pueden presentar o realizar durante las actividades de negocio de una empresa.²

Organizaciones Informales

Se encuentra oculta y funciona para dar flexibilidad y velocidad a la organización es complementaria de la formal. La definición de Dubrin) se presenta a continuación:

Es un conjunto de relaciones de trabajo no oficiales, que surge para atender los hechos y transacciones que no abarca la estructura formal.³

-
2. Dubrin J. (2003) Fundamentos de comportamiento organizacional, segunda edición, México, Thomson.
 3. Dubrin J.(2003) Fundamentos de comportamiento organizacional, segunda edición, México, Thomson.

Existe en todas las organizaciones y está dada por las relaciones personales dentro de los departamentos por lo que es difícil revelarla, pero se hace posible por medio del análisis de la red, que rastrea quien habla con quien, quien escucha, y la forma en que realmente fluye la mayoría de la información y la influencia.

La Cultura y sus Efectos

La cultura es el conjunto de valores creencias, entendimientos y formas de pensar que se comparten por miembros de una organización. Witzel asegura que una reestructuración puede ser dolorosa para los empleados, ya que se lleva tiempo y recursos.⁴

Como en una compañía la estructura y la cultura van de la mano, el modificar la estructura significa cambiar las relaciones personales y las responsabilidades. Para no afectar negativamente el nivel productivo de los trabajadores, se necesita ser muy cuidadoso, ya que puede darse algo que se conoce como “rutinas defensivas” en donde los empleados de verdad creen saber más sobre la empresa que los mismos administradores.

Cambiar el clima laboral ayuda a fortalecer la cultura y los valores personales, pues el principal compromiso es con las personas. Oxman y Smith también concuerdan que una reestructurar organizacional es un cambio radical y trae consigo cambios favorables a largo plazo, pero las personas y la tecnología necesitan tiempo para adaptarse al proceso. Las compañías tienen que usar todos sus conocimientos para poder

lograr nuevos valores duraderos.⁵

4. WITZEL, Morgen. 2003. Diccionario de Empresa y Gestión. Español. Editor: Thomson Paraninfo, S.A.

5. OXMAN Y SMITH. 2003. Administración. Editor Mit Usa. Segunda edición.

Últimamente varias generaciones de líderes han tratado y aplicado cambios estructurales para mejorar su desempeño, no es de extrañar que el modelo de cambio estructural sea tan frecuente y usado en casi todas las industrias, pues generalmente tiende a asegurar la situación productiva de la misma.

Sin embargo, aunque algunas empresas han tenido mucho éxito cambiando su estructura organizacional, como consecuencia las personas que trabajan para éstas pierden identidad y control, ocasionando deslealtad y falta de compromiso. Mukherji lo ve como el nuevo reto de una organización que es cambiar la cultura de ésta sin afectar las creencias, valores, actitudes y comportamientos de los trabajadores.

Tener una reestructuración exitosa se tiene que planear, toma tiempo y recursos. La cultura de la compañía debe estar preparada para el cambio con las menores rupturas posibles y lograr que el programa resulte.

El empresario al momento de establecer una organización proporciona de forma personal una cultura, objetivos, valores, normas y filosofías generando: cooperación, motivación y compromiso. La cultura es una obligación que puede convertirse en un bien común para todos los que laboran dentro de una misma organización.

Liderazgo

Una vez definido el concepto de cultura y sus efectos se comprende la

importancia del liderazgo y de la comunicación en una empresa, de las personas que integran la organización.

El liderazgo no es sólo crear una visión estratégica, es decisivo motivar a la gente para complementar e implementar esa visión. Cualquier cambio debe ser apoyado por los empleados y para lograrlo se necesita del liderazgo. Ya que para triunfar con una nueva arquitectura organizacional hace falta motivar al personal a través de un líder que tenga bien definido las metas que persigue la empresa.

A los colaboradores que apoyan la nueva propuesta se les otorga mayor autoridad al momento de toma de decisiones y a los individuos que no lo hagan se les retirará autoridad.

Sistema y Gestión de Recursos Humanos

Werther I. y Keith D. puntualizan que la finalidad de la administración de los Recursos Humanos es contribuir a la mejora productiva del personal que integra la empresa.⁶

La gestión del personal es lo que mantiene, desarrolla y regula al activo más importante de la empresa: su personal, a través de sus directores y gerentes. El departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en lograr sus objetivos que esencialmente son alcanzar los fines que pretende la organización, todo esto mediante diversas actividades enfocadas a obtener, mantener, utilizar y evaluar a los trabajadores de manera eficaz y eficiente.

Para lograrlo es necesario combatir los retos y desafíos que existen hoy en día, como los factores externos (cambios tecnológicos, culturales, económicos) y los factores internos (sindicatos). La gestión de los recursos humanos abarca diversos programas: planificación, demanda,

selección, adiestramiento, desarrollo, evaluación del comportamiento y compensación; al momento de aplicarlos dependen de las políticas y objetivos de la empresa obviamente influenciados por el entorno.

6. WERTHER, W.B. y KEITH, D. (2001). Administración del Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw-hill.

Cuando una empresa no aplica correctamente estos puntos, es factible que encuentre problemas al operar, por lo que serán tomados en consideración para la nueva estructura organizacional que será propuesta para este trabajo y que a su vez, concuerde con el organigrama y manual de descripción de puestos sugerido. Haimann analiza la gestión del personal como una función de la línea de mando. Pues la responsabilidad final en la gestión de los recursos humanos siempre será del director ejecutivo encargado de controlar y apoyar el programa de recursos humanos y que se cumplan los objetivos.

Haimann también describe el proceso de gestión de personal en diversas fases o puntos importantes a tomar en cuenta, por ejemplo: prever el cambio de la organización situación por la cual se necesitan también descripciones detalladas de las tareas de cada puesto donde se indique la experiencia, conocimientos y características para cada trabajo; tener una relación de los empleados disponibles para comparar con la realidad y analizar de esta forma si hay cambios necesarios por hacer; observar a los empleados en sus puestos, analizando su desarrollo para enfocarlos a cubrir otras nuevas oportunidades; dar desarrollo a los empleados actuales para motivarlos y lograr que tengan oportunidad de ascenso y promoción.

Tener un sistema central de información sobre la descripción de puestos y la base de datos es una necesidad. La descripción de puestos consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, al analizarlo se ubica al personal en puestos convenientes,

se crean planes de capacitación, se identifican los candidatos acordes para las vacantes, se nota una mejora en el entorno laboral, se evalúan las consecuencias de los cambios del entorno y se conocen las necesidades reales de la organización.

Cuando hay vacantes a los nuevos empleados se necesita proporcionarles una capacitación desde el principio para que trabajen en sus objetivos y por último determinar un sistema eficaz de compensaciones que responda a todas las necesidades de los empleados.

Los principales problemas en la gestión del personal son de naturaleza humana, pues no hay una medición específica para valorar a los directivos y las exigencias en la contratación pueden ser muy abiertas. Las descripciones de puestos sirven para medir las diversas tareas, deberes, responsabilidades, delegar autoridad, identificar los deberes y por supuesto que para lograr todos estos objetivos es necesaria la presencia de un líder que sepa comunicar y activar a toda la organización.

Tipos de Estructuras

Los principales tipos de estructuras organizacionales han sido propuestos por Mintzberg⁷, pero dentro de nuestra investigación también estudiamos el Modelo Federal y el Modelo en Trébol documentadas por Handy⁸, al igual que el modelo de Estructura Hipertexto planteada por Nonaka y Takeuchi.⁹

Bueno¹⁰, coincide y acuerda tres clases de formas organizativas genéricas con sus modelos substanciales que correspondientes a las formas organizativas principales propuestas por Mintzberg.

-
7. MINTZBERG, H. (1995). La Estructuración de las organizaciones. México: Editorial. Ariel.
 8. HANDY, C. (1997). The Age of Unreason. Inglaterra: Editorial HBS Press.
 9. NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1997). Las Organizaciones Creadoras de Conocimiento. Editorial Oxford.
 10. BUENO, E. (1996). Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. Madrid: Editorial Pirámide.

Modelo Lineal o la Estructura Simple

Mintzberg señala que la estructura simple no tiene un plan de elaboración, es orgánica (se caracteriza por relaciones abiertas e informales).

Este modelo también estudiado por Bueno lo califica como modelo lineal, el cual se basa en autoridad y jerarquía, con tendencia hacia una mayor burocratización en los flujos de trabajo.¹¹

Toda organización nueva adopta la estructura simple aún sin saberlo, pero una vez ya pasada esta etapa no siempre evolucionan, pues no se planifica. Mintzberg nos enseña que en una estructura simple no se distinguen fácilmente: los distintos niveles de autoridad, la toma de decisiones y la formulación de estrategias que corren a cargo del director general.¹²

Respecto a que la cultura sea única y dominante la centralización puede tomarse como una buena ventaja y también puede ser un grave problema ya que puede prestarse a abusos por parte del director que es la única autoridad.

Considerando que éste no puede manejar todos los problemas estratégicos y de operaciones. Bueno afirma que para compensarla hay que introducir acciones de descentralización tanto en vertical como en horizontal, esto es delegando poder a los niveles jerárquicos con una ya establecida división del trabajo.

11. BUENO, E. (1996). Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. Madrid: Editorial Pirámide.

12. MINTZBERG, H. (1995). La Estructuración de las organizaciones. México: Editorial. Ariel.

Modelo Funcional o la Burocracia Profesional

En correspondencia a Mintzberg la estructura de burocracia-profesional equivale a el modelo funcional descrito por Bueno donde confirma que este modelo surge como adaptación de la estructura simple, utilizando especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales, se elimina el principio de unidad de mando, ya que el trabajador dependerá de cada uno de los especialistas, con cierta normalización de las tareas en los procesos básicos, entonces su grado de especialización en forma vertical es baja y en forma horizontal es alto.¹³

Su autonomía permite que los profesionales desarrollen sus habilidades, este tipo de estructura es frecuente en universidades, hospitales, centros escolares, donde el profesional tiene colegas iguales pero cada uno tiene asignados sus propios clientes por lo cual todos poseen por igual el mismo conocimiento y se coordinan por las normas ya establecidas dentro de cada organización.

En la estructura organizacional de burocracia profesional el poder de decisiones está a cargo por los profesionales dispuestos a desempeñar un trabajo administrativo en vez de profesional. Esta estructura como la burocracia maquinal son estructuras de rendimiento.

Modelo Adhocrático

Este es la última estructura dentro de las formas simples, como señala Bueno este modelo se antepone a la burocracia pues tiene que otorgar poder a los profesionales o expertos que son el núcleo central de la

organización. Se tiende a agrupar a los especialistas uniéndolos en pequeños equipos para que realicen su trabajo, al respecto Mintzberg afirma:

13. BUENO, E. (1996). Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. Madrid: Editorial Pirámide.

“Una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización, constituyendo distintas combinaciones de directivos de línea y expertos de staff y de operaciones”¹⁴

El modelo Adhocrático evita las estructuras burocráticas en especial las divisiones de trabajo, diferenciación de unidades, comportamientos formalizados y sistema de control. El poder de toma de decisiones lo tienen expertos y así hacen equipos multidisciplinarios formando un proyecto de innovación determinado, por tanto no hay nadie que monopolice el poder pues el fin de la organización es innovar.

Mintzberg describe los dos tipos de modelos existentes de adhocracia: la operativa y la administrativa. En la estructura Adhocrático operativa los procesos técnicos son complejos con difícil automatización, entonces el factor central de su diseño de procesos es que sus operaciones se enfocan al servicio de sus clientes.

Contrario a éste en la estructura Adhocrático administrativa su principal objetivo es servirse a sí misma y no a sus clientes, por lo tanto la base operativa puede ser eliminada y los procesos administrativos son los básicos para la organización. Bueno concluye que la particularidad de este modelo es el trabajo por proyectos, con operaciones propias o contratadas.

Mintzberg afirma que tal vez el rol más importante de la estructura

organizacional Adhocrático sea el enlace con el entorno externo por lo diferente de sus productos, ésta es una estructura joven difícil de mantener estable por mucho tiempo porque no se formalizan los comportamientos y a la vez no se tienen asegurados un flujo de proyectos innovadores pero asegura que es la estructura del futuro.

Modelo Lineo-Funcional o Burocrático-Maquinal

Este modelo también es conocido como modelo mixto, pues es diseñado de manera formalizada. Bueno asegura que en este modelo se pretende integrar los modelos lineal y funcional en una sola estructura, aprovechando las ventajas que éstos ofrecen.¹⁵

La organización que tiene este tipo de estructura quiere diseñar adecuadamente, normalizando el proceso o en la formalización de las tareas básicas con una estructura jerárquica. Mintzberg describe a la burocracia maquinal como una organización donde hay tareas de operaciones rutinarias, una exagerada implantación de reglas, comunicación formal a través de todas las organizaciones y un poder de decisión muy centralizado.

La burocracia maquinal es la que más importancia le da a la división del trabajo. Así también esta configuración estructural mide el rendimiento de los individuos sólo si se encuentran en su “lugar de trabajo” (como si fueran máquinas). El nombre de esta estructura es por la analogía mencionada en el libro de Mintzberg donde profundiza en las características similares a las de una máquina como precisión y facilidad de control, sin embargo, es importante no olvidar que estamos hablando de seres humanos.¹⁶

Éstas son organizaciones maduras generalmente, empresas de producción en serie que no logran trascender porque requerirían delegar poder a los especialistas de staff (como en la estructura simple aquí los

directivos tratan de abarcar todas las funciones), dando lugar a la descentralización punto que no concuerda con los conceptos de la burocracia maquinal.

15. BUENO, E. (1996). Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. Madrid: Editorial Pirámide

16. MINTZBERG, H. (1995). La Estructuración de las organizaciones. México: Editorial. Ariel.

Modelo Divisional

Bueno describe a este modelo como bastante complejo ya que pretende facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir cierta autonomía a las actividades distintas que llevan a cabo las empresas de gran tamaño.

Esta estructura divisional permite un control sobre sus diferentes funciones operativas, esto determina Mintzberg con una sede central que les permite su autonomía, controlando después los resultados de las mismas.

Se producen mejores resultados con esta organización que en la burocracia maquinal, solucionando problemas de inflexibilidad. La sede central es un factor de suma importancia, en este modelo se tienen muchas responsabilidades como: dirigir un portafolio estratégico, asignar recursos financieros, diseñar un sistema de control, nombrar a los directivos y apoyar en algunos servicios a las divisiones, empleando un desarrollo independiente de éstas.

Modelo Matricial

Bueno analiza al modelo matricial como una estructura que facilita la dirección intermedia y su coordinación con la base operativa de la organización. Tiene la necesidad de diseñar sistemas de enlace buscando la eficiencia de los distintos procesos a través de la colaboración y fragmentación, siendo el mayor inconveniente que la dirección general no coordine bien el poder de los directivos.

Modelo Colegial

Este modelo es precedido por los modelos lineo-funcionales y los divisionales por tanto que sólo se le incorpora un comité generalmente de apoyo a la estructura organizativa básica que coordina y transmite mejor las tareas de los distintos departamentos, consolidando de una mejor manera la autoridad de la organización.

Modelo Federal

Esta forma organizativa es la típica de grandes empresas japonesas. Suelen ser una estructura basada en alianzas estratégicas y en redes de cooperación tecnológica. Este modelo también ha sido comentado por Handy.¹⁷

Análisis de los problemas de la organización

“Las organizaciones enfrentan a menudo condiciones de cambio. En consecuencia, los gerentes eficaces deben identificar y solucionar continuamente nuevos problemas. Esto supone recopilar datos sobre el desempeño, comparar el desempeño real con los objetivos, identificar las causas de los problemas, seleccionar y formular planes de acción y, por último, ponerlos en práctica y después llevar a cabo una evaluación de la eficacia de dichos planes.

Para solucionar problemas organizacionales se deben ejecutar los siguientes pasos:

- a. Identificar los síntomas.
- b. Especificar los insumos
- c. Identificar la productividad
- d. Identificar problemas
- e. Describir los componentes de la organización

- f. Evaluar la congruencia
- g. Identificar las medidas que se van a tomar

17. HANDY, C. (1997). The Age of Unreason. Inglaterra: Editorial HBS Press.

Estrategia y estructura

“La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización. Según Chandler (1962), el diseño de la estructura debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos.

El entorno condiciona las estrategias de una organización y estas últimas, a su vez, condicionan la estructura organizacional. Una nueva estrategia genera modificaciones en la estructura organizacional y se debe reflejar en su cultura.

Sin embargo, la estructura establece límites a la definición de estrategias, ya que la organización no pueden adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone. La estructura determina cómo se desagrega la estrategia.

Conexión estructural a través de procesos y sistemas

En la práctica, los sistemas y procesos a menudo complementan las funciones y estructuras jerárquicas formales. En algunos casos, y hasta cierto punto, los procesos y sistemas pueden reemplazar a las jerarquías tradicionales.

“Debido a que la atención en los procesos es un fenómeno relativamente

reciente, hay todavía un gran debate y una amplia gama de puntos de vistas sobre cómo abordarlos desde las perspectivas del diseño de la organización.

Sin embargo en general, creemos que los procesos de la organización pueden clasificarse en tres categorías generales:

- a) Procesos gerenciales estratégicos. Son los procesos relacionados con configurar, dirigir y controlar la actividad al nivel de empresa. La planeación estratégica, administración general, asignación de recursos y revisiones operativas se clasifican dentro de esta categoría. Hay procesos que vinculan y coordinan actividades creando planes generales, proporcionando los recursos y rumbo que permiten a las unidades engranar sus actividades de acuerdo con el plan, y luego evaluando la eficacia con que las unidades cumplieron sus metas. Se trata básicamente de procesos de control que establecen el rumbo y proporcionan la información necesaria para evaluar y corregir errores.
- b) Procesos gerenciales de negocios. Estos procesos coordinan los flujos de trabajo – el movimiento de productos, servicios y recursos dentro de la organización y a través de los límites de los agrupamientos – para crear una oferta de valor para el cliente.
- c) Procesos administrativos de apoyo. Éstos incluyen actividades como las de recursos humanos, relaciones públicas y administración de la información, que establecen las políticas y prácticas que permiten a la organización llevar a cabo sus operaciones de manera ordenada y de acuerdo con sus principios y valores articulados.

Es importante observar que cada serie de procesos tiene una serie relacionada de sistemas: sistemas de comunicación, de producción, de selección y capacitación de personal. Los procesos y sistemas están inherentemente unidos; en términos generales, los procesos son incapaces de funcionar sin los sistemas necesarios.”

Principios del diseño

“Los cambios fundamentales en la organización informal son aún más complejos y requieren más tiempo. En efecto, los acuerdos formales de organización influyen de manera muy profunda en los demás componentes, tanto directa como indirectamente. Por ejemplo, las definiciones formales de los puestos, los procesos de contratación y los programas de capacitación, con los años, moldean de modo significativo la capacidad de las personas para ejecutar varias tareas. La estructura organizacional, la composición de los grupos asesores clave y el diseño del sistema de evaluación y retribución influyen en gran medida en la forma en que la gente percibe y realiza su trabajo.

Los acuerdos de organización afectan el desempeño de las personas de dos maneras fundamentales:

- a) Los acuerdos organizacionales motivan el comportamiento. A través de la definición de puestos, la creación de metas, el establecimiento de mediciones y el uso de sistemas de retribución es posible dirigir a las personas e infundirles energía para que se comporten de cierto modo.

- b) Los acuerdos organizacionales facilitan el comportamiento. Cuando alguien se siente motivado para actuar de determinada forma, los acuerdos lo ayudan a lograrlo. Si se proporcionan los métodos y procedimientos, se coloca a la persona en proximidad

con otras con quienes tiene la necesidad de comunicarse y se brinda la información necesaria, la organización formal puede ayudar a la gente a desempeñar sus tareas.

La secuencia de las decisiones relativas al diseño

“En general, la secuencia completa de actividades que abarca el diseño de las organizaciones puede dividirse en cuatro etapas principales:

- a) Análisis preliminar. El primer paso del diseño estratégico es una evaluación de la organización en gran escala. El proceso se inicia con la recopilación y el análisis de los datos. Tres tipos de información son absolutamente cruciales: la que se refiere a la estrategia y los objetivos estratégicos específicos, la que se relaciona con la manera en que la organización funcione en realidad: cómo fluye la información, quiénes y con qué rapidez requieren la información, y los obstáculos estructurales, sociales y tecnológicos en el procesamiento de la información; además de la identificación específica de los problemas actuales que el diseño tiene que corregir.

- b) Diseño Estratégico. La segunda etapa, se centra en los estratos superiores de la organización, con un énfasis especial en las funciones y las estructuras corporativas del grupo empresarial. Aborda los procesos que deben emplearse, y quiénes deben participar en ellos, para tomar decisiones en el nivel más alto respecto a las estrategias, los mercados, las relaciones externas y las políticas internas.

- c) Diseño operativo. El diseño estratégico configura profundamente la organización. Esto quiere decir un diseño operativo amplio, atención detallada a los flujos de trabajo, recursos, relaciones de subordinación, procesos de negocio y prácticas de recursos humanos necesarias para transformar el modelo de cuadros y líneas en una organización que funcione completamente.
- d) Implantación. En realidad, aquí es donde se inicia la mayor parte de la labor más difícil. La implantación requiere planeación cuidadosa, supervisión estrecha y dirección constante.”

“Las opciones de diseño organizacional deben:

- Impulsar a la organización hacia la orientación al cliente.
- Reducir la jerarquía para garantizar que los encargados de atender a los clientes cuenten con información, recursos y libertad para actuar.
- Prever flexibilidad para efectuar cambios en el reclutamiento y las necesidades de los clientes.
- Mejorar las relaciones con pacientes, socios, proveedores, compradores, comunidades, sindicatos y otros.
- Disminuir el tiempo requerido para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo.
- Maximizar la capacidad para el aprendizaje organizacional.
- Simplificar el trabajo y reducir la burocracia.
- Apoyar la responsabilidad individual y de equipo por los resultados.
- Apoyar las mejoras y los rediseños de procesos fundamentales.
- Reducir al mínimo las fronteras organizacionales.
- Lograr el cambio profundo en toda la organización.
- Reducir la estructura de los costos.

Para diseñar el direccionamiento estratégico es necesario crear los propósitos que lo componen, para ello se deben tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la necesidad a la que esta dando respuesta la organización?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
- ¿Dónde compete la empresa?
- ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?
- ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- ¿Cuáles son las creencias, valores. Aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?
- ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- ¿Se considera que los trabajadores son la fuente de éxito empresarial?"

Misión

La misión responde a la pregunta "Quiénes somos", corresponde a la declaración formal de la razón de ser de la compañía, a lo que hace la organización hoy, a la identidad y legitimidad de la empresa.

Responde a la pregunta "Que buscamos", define el propósito central para el que se crea una empresa.

Responde a la pregunta "Para quienes trabajamos", la misión establece

cuáles son las necesidades de los clientes por satisfacer, cual es el mercado objetivo que se desea atender y qué habilidades y conocimientos se deben tener.

Responde a la pregunta “Por qué lo hacemos”, la misión consiste en presentar lo singular de la organización, su factor diferencial, contiene los valores, principios y motivaciones de los colaboradores.

La misión expresa la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado.

Contreras (2000) indica que para definir la misión se deben tener en cuenta los siguientes elementos: los usuarios, productos/servicios, la competencia y la tecnología.

De acuerdo con Arthur Thompson y A. J. Strickland, “lo que una empresa trata de hacer en la actualidad por sus clientes se califica como la misión.

Una exposición de la misma es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.”

Para Enrique Franklin, “la misión sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Según el profesor Rafael Muñiz, “la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Además, “proporciona una visión clara a la hora de definir en qué

mercado está la compañía, quienes son sus clientes y con quien está compitiendo; por tanto y a su criterio, sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

Visión

“La visión se refiere generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. La visión contesta lo que se quiere ser.”

La visión responde a la pregunta “Cuál es la imagen deseada para la organización”, es el proceso de visualización en el cual se proyecta la imagen que se desea tener, es el sueño, es lo que se quiere alcanzar en un tiempo determinado y constituye el norte hacia donde se quiere llegar.

Responde a la pregunta “Cómo seremos en el futuro”, indica lo que queremos que sea la organización en los próximos años, reúne las aspiraciones de lo que una compañía quiere llegar a ser en el largo plazo, cuál es la posición que se desea ocupar en el mercado, cuál será la situación futura con relación al lugar que ocupan el resto de empresas.

Responde a la pregunta “Qué haremos en el futuro”, cuáles son los principales proyectos y actividades que queremos desarrollar, el impacto que queremos generar en el contexto social, político, económico, cultural y ambiental en que interactúa la firma.

La visión solo podrá darse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa la organización hoy y de ahí proponer las metas que quiere lograr.

Debe ser consistente con la misión. Su propósito es guiar, controlar y alentar los esfuerzos personales y colectivos de los colaboradores, para

alcanzar el estado deseable de la empresa.

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una compañía quiere y espera ver en el largo plazo. Es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear.

De acuerdo con John W. Teets, “el trabajo de la gerencia es ver la empresa no como es... sino como puede llegar a ser”.

Según Paredes (1996), “la visión debe ser amplia, detallada, positiva, alentadora, realista en lo posible, proyectar sueños y esperanzas, incorporar valores e intereses comunes y debe ser difundida interna y externamente.”

Para Jack Fleitman (2000), “en el mundo empresarial la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

“Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco o diez años. Esto se puede concebir, también, como el logro mas global he importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe de servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.”

Objetivos Estratégicos

Después de definir la visión, futuro que se quiere alcanzar, y la misión, compromiso para llegar al futuro deseado, es indispensable formular una

estrategia efectiva para tener éxito. Dicha estrategia deberá sustentarse en unos objetivos estratégicos definidos por la organización.

Los objetivos son afirmaciones que expresan el alcance, la naturaleza, el estilo, los ideales y los sueños de una empresa en el mediano y largo plazo.

La definición de los objetivos corporativos es crucial para la compañía debido a que es uno de los pilares fundamentales de la estrategia empresarial. Si se definen equivocadamente, pueden hacer perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevar a la quiebra.

Los objetivos estratégicos sirven de guía para la formulación de estrategias, establecen un curso a seguir, permiten el enfoque de esfuerzos hacia una misma dirección. Establecen una base de evaluación y control de resultados, generan coordinación, organización y control, transmiten las intenciones de la alta gerencia, permiten la participación y crean compromiso y motivación en los colaboradores.

Para definir los objetivos, se debe tener en cuenta lo siguiente: expresarlos en infinitivo, indicar el lapso en el que se deben alcanzar, precisar su unidad de medida y especificar la dirección y las pautas para las acciones a seguir.

Los objetivos estratégicos responden a las preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

Estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, con límites de tiempo, inspiradores, flexibles, conocidos, entendidos y aceptados por todos, coherentes con la misión y visión de la compañía, y preferiblemente que su formulación se derive de un proceso participativo de los colaboradores de la organización.

Clases de objetivos. En toda organización existen múltiples objetivos: los organizacionales generales que se refieren a valores y rigen la compañía, los tácticos que establecen la naturaleza de la firma y la dirección que adoptará, y los operacionales que definen las tareas específicas que habrán de cumplir las unidades que componen la empresa.

Objetivos estratégicos. Son definidos por la alta dirección cuya labor específica se centra en valorar el entorno, hacer el diagnóstico interno, localizar los recursos, decidir sobre las estrategias de dirección y sus resultados. Estos objetivos son de largo plazo pues la toma de decisiones de hoy afecta el futuro. Se encuentran a nivel de la junta directiva y gerencia general.

Objetivos Tácticos. Son definidos por la dirección media que es la encargada de estructurar cada uno de los subsistemas funcionales, configurar la empresa, integrar los recursos y las funciones, motivar y fijar los sistemas de recompensa. Plantean las acciones específicas que permiten desarrollar las estrategias, y sirven de orientación a las divisiones, departamentos y unidades operativas. Estos objetivos son de mediano plazo. Se encuentran a nivel de las gerencias de producción, ventas, mercadeo, finanzas y recursos humanos.

Objetivos Operativos o Individuales. Son definidos por la dirección básica encargada de estructurar los trabajos, supervisar las funciones singulares de cada área, coordinar las acciones cotidianas y evaluar los resultados. Programan las tareas y labores individuales, que guían las acciones y conductas de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo. Estos objetivos son de corto plazo. Se encuentran a nivel de los mandos medios que son los que realizan presupuestos y definen programas, procedimientos y reglamentos.

Valores, creencias y normas

“Los bloques básicos que construyen toda cultura organizacional son los valores y las creencias. Los valores centrales son las expresiones de lo que la organización cree que es bueno (o malo, si se quiere). Las creencias, por otro lado, expresan puntos de vista particulares acerca de cómo funciona el mundo.

Implican relaciones de causa y efecto y están abiertas al debate. Las normas son la manifestación en la conducta de los valores y las creencias. Son un conjunto de expectativas respecto a cómo la gente debe conducirse de manera que se consistente con los valores centrales y las creencias de la organización.”

“Los valores son el conjunto de normas o principios morales e ideológicos que dirigen el comportamiento de una persona o sociedad.”

Los valores pueden clasificarse de la siguiente forma: sociales, universales, íntimos, grupales, humanos, personales, nacionales, internacionales, familiares, divinos, naturales, éticos, religiosos, artísticos, morales, ecológicos, culturales, políticos, económicos, entre otros.

Para el ámbito empresarial, existen tres dimensiones para el término valor que vale la pena destacar:

- Dimensión Ético – estratégica: las elecciones preferenciales. Conducta determinada que es preferible a su modo opuesto para alcanzar los objetivos.
- Dimensión Económica: la valía. Alcance de la importancia o significación de algo.

- Dimensión Sicológica: la valentía. Cualidad moral asociada a afrontar sin miedo los peligros.

El objetivo básico de “la definición de los valores corporativos es el disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”, que construya la identidad de la empresa, la ciudadanía empresarial. Estos valores se definen de acuerdo con su razón de ser (naturaleza), su propósito (objetivos) y su futuro (visión).

Los valores corporativos son la respuesta a la pregunta “en qué creemos y cómo somos”. Definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la firma. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Son los cimientos para las relaciones interpersonales de los colaboradores, para que puedan vivir armoniosamente en comunidad, al regular la conducta de los individuos en busca del bienestar colectivo de la compañía.

Como las empresas crecen constantemente y los líderes no pueden estar al frente resolviendo y dirigiendo todas las actividades, es indispensable tener unos valores definidos y comunicados en todos los niveles, para garantizar una actuación uniforme de sus individuos.

Estos se deben inculcar durante las primeras etapas de incorporación del personal a la organización. Es muy importante recalcar que las actuaciones de los directivos deben ser coherentes con los valores, puesto que, ellos son el ejemplo a seguir.

Para definir el sistema de valores se debe tener en cuenta:

- **Determinación:** establecer el número de valores requeridos para definir la cultura organizacional, así como su correspondiente significado.
- **Clarificación:** deben ser claros de tal forma que no den pie a interpretaciones y no generen ambigüedades, imprecisiones y confusiones.
- **Definición:** se debe entender su significado antes de ser divulgado en todos los niveles. Los valores deben estar por escrito.
- **Jerarquización:** establecer un orden de prioridad de los valores.
- **Enunciación:** es explícita cuando se declaran en los lemas, logotipos y símbolos, entre otros.
- **Conductualización de los valores:** se logra cuando las conductas y actitudes de los colaboradores son el reflejo de la interiorización de los valores.
- **Aplicación:** se genera cuando el sistema de valores al ser aplicado se materializa en resultados concretos.
- **Monitoreo:** los líderes deben estar pendientes de que su sistema de valores no choque con el sistema de valores de sus trabajadores.
- **Evaluación:** los valores deben ser evaluados en términos de resultados obtenidos y ser comparados con los resultados esperados.

Los valores constituyen la base de la cultura organizacional puesto que promueven y moldean el comportamiento de los colaboradores al interior de la empresa.

Políticas

“Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el

logro de los objetivos. Asimismo nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía.

Las políticas orientan el logro de objetivos y metas. Permite saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa. Dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar.

Los objetivos y metas

Los objetivos son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social. Los objetivos se plantean en el direccionamiento de la empresa y se logran a partir de la ejecución financiera, del análisis de los cambios del entorno y de los ajustes permanentes de los planes (Fierro, 1997).

Las metas son puntos de referencia a alcanzar en el corto plazo, para evaluar los resultados en el mediano y largo plazo. Así, en el proceso de planificación el establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados que a largo plazo desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros.

Diseño y evaluación de las estrategias

Los criterios para el diseño de la estrategia son la conveniencia, la factibilidad y la aceptabilidad.

“La conveniencia es el criterio utilizado para valorar hasta qué grado la

estrategia propuesta se adecua a la situación identificada en el análisis estratégico, y cómo ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la organización. Es necesario plantearse los siguientes interrogantes a cerca de las opciones estratégicas:

- ¿Se adecua a la misión – visión y propósitos de la organización?
- ¿Explota las oportunidades y fortalezas identificadas en el análisis diagnóstico?
- ¿Supera o contrarresta las amenazas y debilidades identificadas en el análisis diagnóstico?

La factibilidad se inicia en el proceso de planificación y continúa en la fase de implantación de la estrategia. Involucra los siguientes planteamientos:

- ¿La estrategia puede financiarse?
- ¿Se dispone de las habilidades y capacidades tanto en el nivel directivo como en el operativo para lograr el nivel requerido?
- ¿Se cuenta con los recursos de conocimientos, poder, tecnológicos, materiales y de servicios necesarios para implementarla con éxito?
- ¿Puede lograrse el posicionamiento, dado que “el otro” (la competencia) también juega?

La aceptabilidad hace referencia al grado de consenso y compromiso de toda la organización para implementar la estrategia. Sus interrogantes centrales son:

- ¿Se corresponde con las expectativas dentro de la organización?
- ¿Cambia las relaciones con las organizaciones que integran su cadena productiva?

- ¿Tiene en cuenta la comunidad, su relación con el medio ambiente y su responsabilidad social?

Cadena de valor

“La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar en la ventaja competitiva sostenible

La Competitividad

La competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

En términos empresariales, se entiende por competitividad a: la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En el ámbito económico y social la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización

dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición; la mayoría de las veces podríamos sustituir competitividad por la palabra eficiencia; pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad; sin eficiencia nunca alcanzaremos competitividad; por ejemplo, si no somos eficientes en la asignación de los recursos no podremos ser competitivos en costos; es necesario aclarar que la eficiencia no lleva aparejada la competitividad aunque si es un factor sin el cual no se consigue la competitividad.

Causas de la competitividad

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.
- La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.
- La diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento.
- El acortamiento de los ciclos de producción.

- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos), y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

Debido a estos cinco factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actual.

Niveles de competitividad

En economía de la empresa nos centramos principalmente en la competitividad en el ámbito de las organizaciones productoras de bienes y servicios, pero no podemos olvidar que debe existir también competitividad a unos niveles macroeconómicos; y son tres:

- Competitividad del país: incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; una nación proteccionista puede favorecer temporalmente a las empresas autóctonas, pero, con el tiempo, esta economía conseguirá que sus empresas no puedan competir fuera del país; las grandes fluctuaciones en el cambio de la moneda o en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva en el momento, no lo sea en el posterior debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno.

- Competitividad de la región: en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, entre otros; la empresa necesita buenos sistemas de comunicación que hagan llegar los productos rápidamente a los mercados, así como también faciliten la llegada de las mercancías de los proveedores de otras zonas que pueden reportarnos ventajas en calidad o en costos con respecto a los proveedores de la zona; podemos elegir el proveedor que más nos interese sin estar obligados, por razones externas a la empresa, a elegir aquellos de la región; no debemos tampoco olvidar la formación, pues tener mano de obra calificada y bien formada es la base para que las empresas de la región cuenten con personas competentes que crean empresas competitivas.
- Competitividad de la propia empresa: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior; este tercer elemento se desarrolla en el resto del trabajo, pues es el tema principal del mismo.

Existen algunas teorías que tratan un cuarto nivel que incluiría la competitividad dentro de cada departamento de la empresa; estas se encuentran actualmente en desuso debido a que no considera la empresa como un todo y se ha demostrado que, por ejemplo, de nada sirve tener un departamento de marketing competitivo si no se apoya con una productividad eficiente; si todas las subdivisiones son eficientes la empresa será competitiva.

Principios de competitividad

La mayoría de los autores coinciden en los siguientes:

- Mantenerse en la cima de las tendencias: mantener la empresa sobre el pulso del cambio.
- Llegar a ser un campeón del cambio: prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.
- Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores: los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.
- Pensar globalmente, actuar localmente: la tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- Innovar: Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.
- Inversión en tecnología, gente, y capacitación: el dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.

- Luchar contra la complacencia del éxito: el éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando uno es el líder en su mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano.

Estrategias para alcanzar competitividad

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector; y son

- Liderazgo general en costos: consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los costos.
- Diferenciación del producto: si la demanda considera nuestro producto igual que otro puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes

al nuestro; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.

- Enfoque o alta segmentación: la economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy desarrollados, por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

Toda empresa que quiera mantenerse en una unidad de negocio deberá tratar de conseguir estos tres aspectos; lo ideal para la misma sería que tuviese las tres características, aunque cualquiera de ellas por separado convierte una organización en una organización medianamente competente.

El factor humano dentro de la competitividad

Se construye desde el mismo individuo; si este es competitivo, las organizaciones en las que participe serán competitivas y así sucesivamente; el conocimiento de este concepto y otros relacionados es imprescindible en la formación de cualquier profesional; todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes:

- En los patrones de comportamiento.
- En las actitudes personales.
- En la adaptación social.

Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios ambientales para tener éxito; estos cambios afectan de manera directa a sus trabajadores; por lo tanto, el papel de la empresa consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

La competencia

Si no hubiera competencia la empresa tendría planes, pero no estrategia; las nociones de estrategia y de competencia están indisolublemente ligadas; toda estrategia guarda relación con la competencia, por eso el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

Hay que descartar desde un principio el concepto simplista según el cual las organizaciones que nos hacen competencia son aquellas que producen el mismo producto; la “miopía de marketing” señala un error común que consiste en preocuparse únicamente de la competencia obvia, la de las empresas que fabrican la misma cosa, para finalmente ser derrotados por la introducción de productos substitutivos.

Hay competencia cada vez que varios vendedores tratan de conseguir simultáneamente el presupuesto limitado de un comprador; así es como si un librero y un agente de viajes tratan simultáneamente de convencernos de que pueden satisfacer nuestra necesidad de evasión, se encuentran de hecho en competencia.

La competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

- Los competidores del sector.
- Las relaciones con los proveedores.

- La aparición de productos sustitutos.
- La aparición de competidores potenciales.
- Las relaciones con los clientes potenciales.

Cada una de estas fuerzas influyen en mayor o menor medida para determinar el nivel de competitividad que ha de alcanzar una empresa dentro del sector en el que quiere operar; si existen muchos competidores en él, la organización deberá tener varias ventajas competitivas para sobrevivir; estas también son necesarias en el caso de que puedan aparecer productos sustitutos o nuevos competidores; las buenas relaciones con los proveedores y los posibles compradores elevan la competitividad del grupo.

Etapas de la competitividad

La evolución ascendente de la competitividad se puede dividir en cuatro etapas:

- Etapa incipiente: donde la competitividad es muy baja; la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente; actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños; la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula; tiene poco control sobre su destino; reacciona por intuición; se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.
- Etapa aceptable: nivel regular de competitividad; se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia; los principios de competitividad se aplican aceptablemente; el equipo directivo se

hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

- Etapa superior: buen nivel de competitividad; la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado; domina los principios de competitividad; se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente; pone atención a los siete principios de competitividad; da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr homogenizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.
- Etapa sobresaliente, muy alto nivel de competitividad; considerada como visionaria; sirve de referencia al resto de la industria; genera los cambios y las demás se van adaptando a ellos; en esta etapa la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado; los principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos; están en posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas; la empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Para diseñar la estructura administrativa es de gran importancia contar con un marco que delimite los términos más utilizados en el desarrollo de la investigación.

Análisis o evaluación de cargos. El análisis se relaciona con la revisión de las ocupaciones de la persona Vs. las exigencias o requerimientos físicos: aptitud, destrezas, habilidades; el conocimiento: saberes y características personales: actitud, emociones, liderazgo, recursividad, innovación; entre otras.

La evaluación realiza una confrontación entre la función desempeñada y los perfiles de quien las desempeña ó debería desempeñarla. Evalúa el nivel de contribución o logro para valorar la función en el proceso, los procedimientos o actividades; su valor agregado, nivel de responsabilidad y efectividad en el desempeño.

Autoridad: Poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro.

Autoridad desmembrada, dividida o fragmentada: Ocurre cuando no se puede tomar decisiones sin reunir delegaciones de autoridad de dos o más personas.

Autoridad funcional: La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos. Esta autoridad puede ser ejercida por la autoridad lineal o por el staff.

Delegación de la autoridad: Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.

Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados. La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Si no hay delegación de autoridad se habla de un sistema de dirección centralizado.

Desarrollo organizacional: El Desarrollo Organizacional (DO) es un conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Diagnóstico: Signos que permiten reconocer una situación o problema determinado en una situación.

Diseño organizacional: Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y la relación entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

División del trabajo: especialización y perfeccionamiento de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

Estructura administrativa: Forma en que se agrupan las unidades responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas.

Estructura organizacional: Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Integración de personal: Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente.

Línea: Tipo de comunicación organizacional que se da cuando la naturaleza de sus relaciones es de autoridad.

Niveles jerárquicos: Conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen independientemente de la función que realicen.

Poder de conocimiento: Poder que se deriva de la habilidad y de la pericia. El poder de habilidad, pericia y de conocimiento tienen una gran influencia y podrían paralizar el proceso dentro de una organización.

Políticas de recursos humanos: Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Proceso: Conjunto de actividades que toman un insumo, le agregan valor y generan como resultado un producto o servicio que entregan al cliente. En la estructura se ven como un conjunto de subprocesos y/o procedimientos que tienen un punto de inicio y final, generalmente la provisión a un cliente interno o externo.

Relaciones internas: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Reorganizar: Sirve para solucionar la autoridad desmembrada. Consiste en recuperar parte de la autoridad delegada para volver a delegarla correctamente.

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Diseñada la Estructura Organizacional permitiría mayor competitividad a la microempresa Dos Corazones de la Parroquia Ricaurte Provincia de Los Ríos.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- Elaborado el marco teórico se complementarían las variables del problema.
- Realizado el diagnóstico interno y externo, se conocería la situación actual de la empresa Dos Corazones.
- Propuesto el direccionamiento estratégico para la empresa Dos Corazones se lograría alcanzar los objetivos.

2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.

2.5.1. Variable Dependiente

Competitividad: es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

2.5.2. Variable Independiente

Estructura Organizacional: se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

2.6. Operacionalización de las Variables

Hipótesis Específicas	Variables	Definición Conceptual	Parámetro o Magnitud	Definición Operativa	Técnica o Instrumento
Elaborado el marco teórico se complementaran las variables del problema.	Estructura Organizacional	se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados	Determinación de ejecución de cada tarea	Estrategias definidas Estrategias de prefactibilidad	Encuesta Muestreo Investigación documental
			Normas y políticas administrativas y operacionales	Aplicar capacitación a los empleados para su actualización	Encuesta Investigación documental
Realizado el diagnóstico interno y externo, se conocerá la situación actual de la empresa Dos Corazones.	Estructura Organizacional	se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados	Aplica estructuras modernas	Estrategias definidas Matriz Foda	Encuesta Investigación documental
			Medición de la Percepción y la confiabilidad los empleados	Evaluación del trabajo	Encuesta
Propuesto el direccionamiento estratégico para la empresa Dos Corazones se lograra alcanzar los objetivos.	Competitividad	es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico	Detección de características del mercado	Estrategias definidas Determinar las oportunidades de mercado	Encuesta Investigación documental
			Diseño de una estructura organizacional	Estructura Organizacional	Encuesta Investigación documental

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de recolección de información es la actividad central del trabajo de campo, y los medios utilizados para tal fin.

Por lo tanto se realizó una investigación descriptiva que permitió obtener datos significativos para ser usados en Direccionamiento estratégico de Dos Corazones de la Parroquia Ricaurte.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación del presente estudio corresponde al Área de las Pymes, al cual le pertenece la sub-línea de Gestión Gerencial en las pequeñas y medianas empresas; con este tipo de línea se hizo un estudio descriptivo en la empresa Dos Corazones el cual permitió medir, describir y evaluar las diferentes actitudes, opiniones, comportamientos, y otras características que prevalecen entre los empleados, respecto a la Gestión Estratégica.

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

El método utilizado en la investigación fue el descriptivo que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

Se utilizo la encuesta como técnica y el cuestionario como su instrumento para la recolección de datos primarios de la investigación aplicados a cada uno de los empleados en Dos Corazones.

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se debe realizar una serie de técnicas que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles. El cuestionario estructurado será representado a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Hernández y otros definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

En este caso se realizara la investigación al personal que labora en la institución.

Denominación	Cantidad
Administrativos	5
Operativos	10
Total	15

3.5 ENCUESTAS

1. ¿La empresa tiene una misión y vision establecida?

Detalle	Frecuencia	%
Si	0	0,00%
No	15	100,00%
Total	15	100,00%

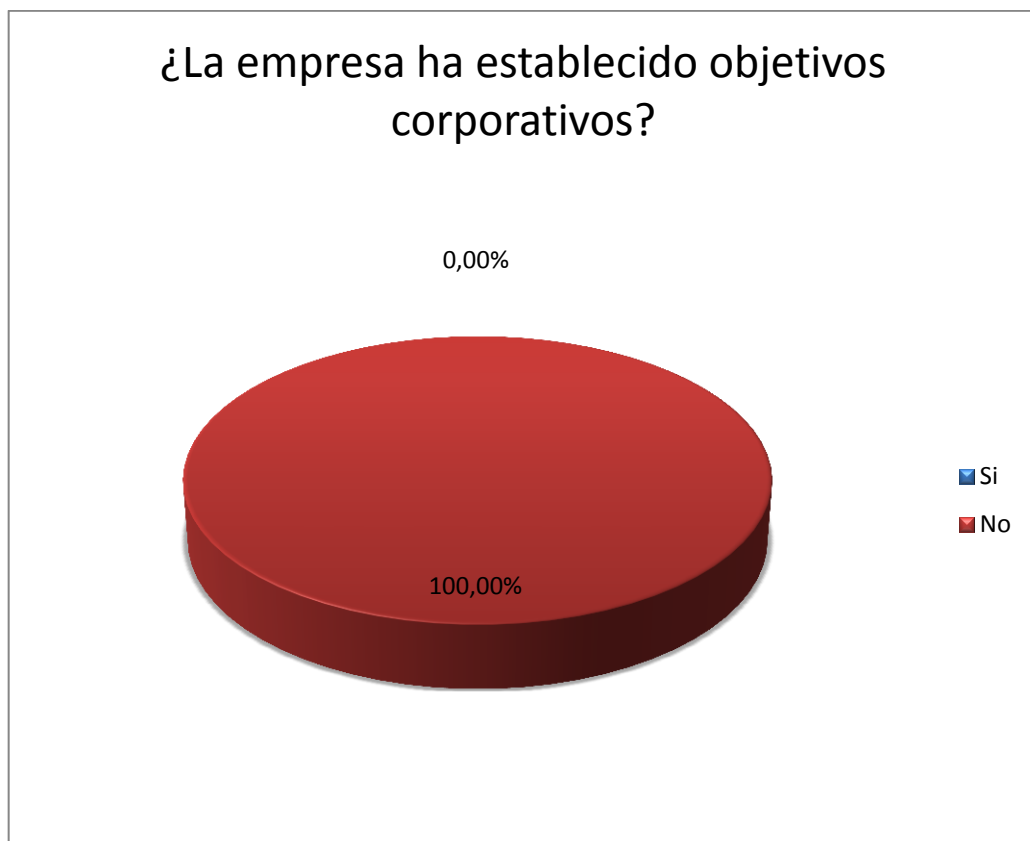


Análisis:

El 100% de los empleados concuerdan en que la empresa no tiene misión ni visión establecida y que esto es uno de los errores de la gerencia de no tener un rumbo fijo.

2. ¿La empresa ha establecido objetivos corporativos?

Detalle	Frecuencia	%
Si	0	0,00%
No	15	100,00%
Total	15	100,00%

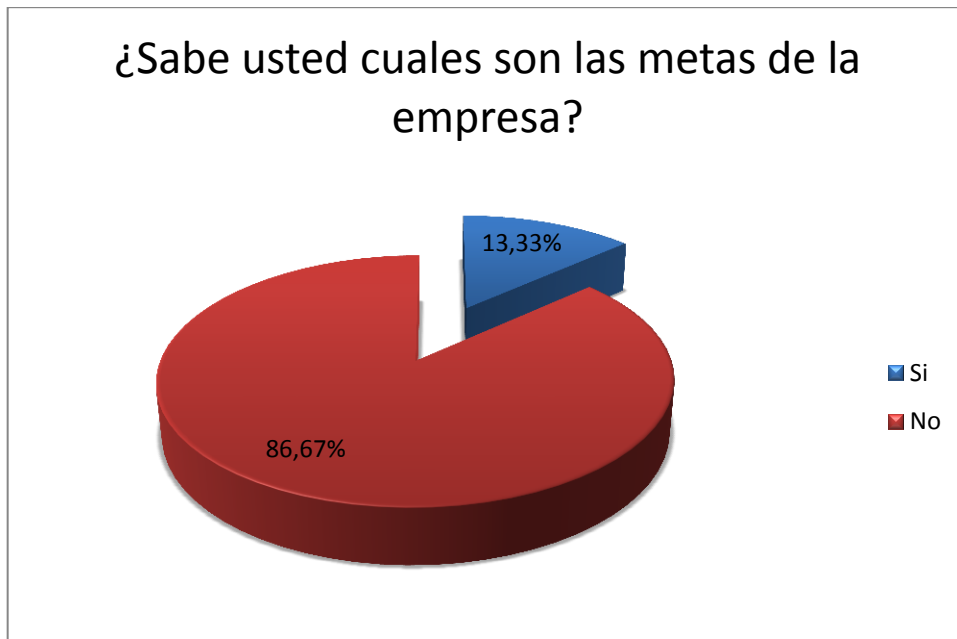


Análisis:

El 100% de los empleados concuerdan en que la empresa no ha establecido valores corporativos que se cumplan por cada uno de ellos.

3. ¿Sabe usted cuales son las metas de la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	13,33%
No	13	86,67%
Total	15	100,00%



Análisis:

El 86.67% de los trabajadores dicen no conocer las metas de la organización tan solo un 13.33% respondieron que si conocen las metas estos trabajadores son del departamento administrativo.

4. ¿Sabe cuáles son exactamente sus funciones?

Detalle	Frecuencia	%
Si	5	33,33%
No	10	66,67%
Total	15	100,00%



Análisis:

El 66.67% de los trabajadores dicen no conocer cuales son sus funciones exactamente tan solo un 33.33% respondieron que si conocen cuales son sus funciones dentro de la organización.

5. ¿Conoce la ubicación de su cargo en el organigrama?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	26,67%
No	11	73,33%
Total	15	100,00%



Análisis:

El 73.33% de los trabajadores dicen no conocer su ubicación dentro del organigrama tan solo un 26.67% respondieron que si conocen cual es su ubicación dentro del organigrama de la organización.

6. ¿La empresa realiza actividades de integración del personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	0	0,00%
No	15	100,00%
Total	15	100,00%



Análisis:

El 100% de los trabajadores reconocen que la empresa no realiza actividades de integración del personal cosa que los desmotiva y no provoca la mayor cohesión del grupo de trabajo.

7. ¿La empresa califica su trabajo y lo manifiesta por escrito?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	20,00%
No	12	80,00%
Total	15	100,00%



Análisis:

El 80% de los trabajadores reconocen que la empresa no califica su trabajo ni se lo manifiesta por escrito mientras que un 20% dice que si le califican su trabajo.

8. ¿La empresa le ha manifestado estándares de calidad para sus labores?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	26,67%
No	11	73,33%
Total	15	100,00%

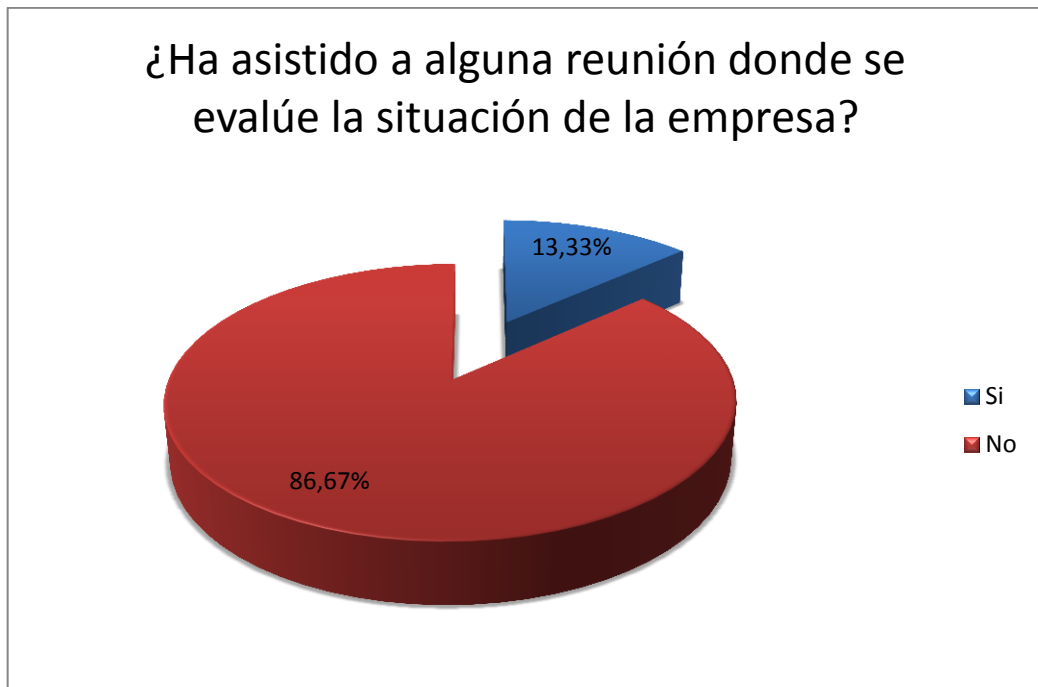


Análisis:

El 73.33% de los trabajadores reconocen que la empresa no le ha manifestado estándares de calidad para sus labores mientras que un 26.67% dice que si le han manifestado estándares de calidad para sus labores especialmente en la parte administrativa.

9. ¿Ha asistido a alguna reunión donde se evalúe la situación de la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	13,33%
No	13	86,67%
Total	15	100,00%



Análisis:

El 86.67% de los trabajadores reconocen que no han asistido a alguna reunión donde se evalúe la situación de la empresa mientras que un 13.33% dice que si ha asistido a alguna reunión donde se evalúe la situación de la empresa.

10. ¿Planifica todas y cada una de sus actividades?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	40,00%
No	9	60,00%
Total	15	100,00%



Análisis:

El 60% de los trabajadores reconocen que no planifican sus actividades mientras que un 40% dice que si planifica sus actividades diarias..

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Estructura Organizacional que permita mayor competitividad a la microempresa Dos Corazones de la Parroquia Ricaurte Provincia de Los Ríos.

4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El concepto de estructura organizacional es un tanto abstracto e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todos en la organización. El estudiante se pone en contacto de la estructura de la universidad cuando elige un campo y estudia bajo la dirección de una unidad académica en particular. Cuando se entra a un banco por primera vez el empleado de informes orienta sobre la localización del “Departamento de préstamos o el departamento de cuentas nuevas”, dependiendo de lo que se necesite.

A los nuevos empleados en su primera asignación se les dice: “Va a trabajar bajo el control del señor Guerra en el departamento de Finanzas”. Una de las cosas que mas se le dificulta aprender al nuevo empleado es el nombre y función de los diversos departamentos, las relaciones superior – subordinado y “Quien hace que”.

En forma simple, se puede considerar la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

La distinción entre estructura y proceso en los sistemas ayuda a entender este concepto. En el sistema biológico, la estructura de los organismos puede ser estudiada en forma separada de sus procesos. Por ejemplo, el estudio de la anatomía es básicamente el estudio de la estructura del organismo.

En contraste, la fisiología se refiere al estudio de las funciones de los organismos vivos. En el estudio de un sistema social como es una organización, es difícil hacer una distinción clara. Los autores de este texto están de acuerdo en que la estructura de la organización no puede ser concebida completamente separada de sus funciones; sin embargo se trata de los fenómenos separados.

Tomados juntos, los conceptos de estructura y proceso pueden ser vistos como las características estática y dinámica de la organización. En algunos casos, los aspectos estáticos (la estructura) son los mas importantes para la investigación; en otros, los aspectos dinámicos (los procesos) son los mas importantes.

En las organizaciones complejas, la estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas y luego por medio del establecimiento de patrones de relación entre estos subsistemas. Es a esta diferenciación interna y al patrón de relaciones con cierto grado de permanencia a la que se hace referencia como estructura. La estructura formal se define a menudo como sigue:

1. El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización más de la descripción o guía de puestos.
2. La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización.

3. La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración).

4. Las relaciones de poder, de status y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad).

5. Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades

y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo).

La estructura como una influencia sobre el comportamiento:

La estructura de la organización tiene gran importancia como factor que influye sobre el comportamiento de las personas y grupos que forman parte de la misma.

La gran influencia que tiene la estructura es aceptada de forma unánime, llevando algunos expertos a definirla de la siguiente forma: “Para nosotros, la estructura de la organización se define de forma muy amplia como los rasgos de la organización que se utilizan para controlar o diferenciar las partes que la forman”.

La gran mayoría de personas han trabajado en organizaciones y han sentido como su comportamiento ha sido controlado. No acudían al trabajo y hacían lo que les parecía, sino aquello que la organización quería que hiciesen y por lo que se les pagaba.

Renunciaban a la libertad de opción cuando se incorporaban a un puesto de trabajo y hacían todo aquello que formaba parte de las obligaciones del mismo. Los puestos de trabajo figuran entre los rasgos mas importantes de cualquier organización.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo. De hecho, dicha estructura es lo que distingue a las organizaciones. A pesar de que la prueba más palpable de dicha estructura es el organigrama, la anterior cuestión a debate podría hacer pensar que no siempre es preciso disponer de un organigrama que describa la estructura de la organización.

Lo cierto es que las organizaciones pequeñas se pueden desenvolver perfectamente sin él, siempre que todas y cada una de las personas que trabajen en ellas entiendan lo que deben hacer y con quien deben hacerlo.

No obstante, los puestos de trabajo no son los únicos gastos característicos de la organización. Se dice una vez más que la experiencia indica que las organizaciones están formadas por departamentos, divisiones, unidades, o cualquier otra palabra que aluda a grupos de puestos de trabajo. No hay duda de que la facultad en que se cursan los estudios consta de distintos departamentos académicos: dirección de empresa, contabilidad, economía, si se trata de una facultad de ciencias empresariales.

En cada uno de estos departamentos trabajan personas que realizan distintas funciones y que, juntas, consiguen unos resultados superiores a los que se podrían obtener del esfuerzo de cualquier puesto de trabajo o departamento por separado.

Cuando se terminan los estudios, la preparación habrá sido posible gracias al esfuerzo combinado de todos esos departamentos. Pero no se trata de que dichos departamentos permitan aunar en el esfuerzo de muchos y diferentes puestos de trabajo, lo que hay que resaltar es la

forma en que afectan el comportamiento de las personas que trabajan en ellos. Como parte de los mismos, las personas deben necesariamente aceptar acuerdos, políticas y normas establecidas en común y por consiguiente, renunciar a su libertad de actuar a su libre albedrío.

Una característica aparentemente inocente de cualquier unidad de una organización (el número de personas que forman parte de la misma) tiene importantes consecuencias con respecto al control de las personas que forman parte del grupo. El número de personas que forman parte son las personas que hay que controlar.

El control del directivo alcanza a las personas que forman parte de su grupo. Si disminuye el número de personas que controla, el directivo podrá ejercer una mayor supervisión y, por consiguiente, un mayor control sobre las personas a su cargo. No obstante, el costo de este control adicional es el lógico incremento de dirigentes (y de sus salarios). El número de dirigentes se puede reducir si se incrementa el número de personas a su cargo (es decir, incrementando el número de personas que forman parte de los distintos grupos de la organización).

Como consecuencia de ello los dirigentes no podrán llevar a cabo la estrecha supervisión del grupo a su cargo. Así pues, se ve que el tema de la mejora del control modifica las dimensiones de un departamento supone lograr un equilibrio entre las ventajas y los costos en al menos dos resultados igualmente deseables: control y eficacia. Controlar el comportamiento de los empleados no es más que uno de dichos resultados.

La estructura con respecto a la repetición de actividades:

Hay que presentar una segunda perspectiva de la estructura de una organización para poder comprender perfectamente este concepto. Dicha

perspectiva se centra en las actividades que se deben llevar a cabo como consecuencia de que existe una determinada estructura. Según este punto de vista: “El concepto de estructura... implica una configuración de actividades que se caracteriza por ser perdurable y persistente; el rango dominante de la estructura de una organización es la regularidad”.

Observe que esta definición nada dice respecto a las razones de dicha regularidad, se limita a indicar que existe. Esta definición destaca el hecho de que en las organizaciones es de esperar que se produzcan actividades meramente rutinarias. Por ejemplo, el personal vendrá a trabajar diariamente a las 8 de la mañana, irá a su lugar de trabajo y empezará a hacer lo mismo que hizo el día anterior.

Hablarán con las mismas personas, recibirán información de las mismas personas y serán periódicamente evaluados (pero de forma previsible) para decidir sobre posibles ascensos y aumentos salariales. Sin estas actividades previsibles, la organización no podría realizar su trabajo.

Las definiciones que se entran en las actividades que se producen de forma regular destacan la importancia de lo que se califica como proceso de la organización.

Los procesos de comunicación, toma de decisiones, evaluación del rendimiento, carrera profesional y socialización se producen con regularidad y siempre es posible, e incluso útil, analizar las pautas que se siguen en las comunicaciones, la toma de decisiones y los restantes procesos. Sin embargo, también es útil distinguir entre la actividad (o los procesos) y las causas de las misma.

Por ejemplo, cuando se habla de estructura se habla de un marco relativamente estable de puestos de trabajo y de departamentos que

influyen sobre el comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de la organización, dirigiéndolo hacia los objetivos marcados.

La estructura como un comportamiento que persigue un objetivo determinado:

Toda organización persigue un objetivo. De esta premisa se deduce que la estructura de una organización obedece a ciertas razones que deben servirle para alcanzar las metas fijadas. La idea de estructura organizacional tendrá siempre en cuenta la existencia de unos objetivos y se adopta la postura de que la dirección de la empresa debe definir su estructura en función de su posible aportación a la eficacia de la organización.

Al afirmar que la estructura de una organización hace que a esta le resulte más fácil alcanzar los objetivos que se hubiera marcado, no solo se asume que sus gestores saben como hacer coincidir la estructura organizativa con los objetivos, sino que además desean hacerlo.

Parece razonable admitir que en muchos casos la estructura de una organización no aporta nada positivo al rendimiento de la misma, ya que sus gestores no son capaces, por falta de preparación o de conocimientos, de diseñar una estructura que guíe el comportamiento de las personas y grupos que forman parte de la misma y los lleve a alcanzar un elevado nivel de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo.

También parece razonable admitir que las estructuras de una organización contribuyen en ciertos casos, a que sus gestores alcancen sus objetivos personales a costa de los de la propia organización. Por tanto, afirmar que las estructuras de una organización suponen una

aportación positiva con respecto a la eficacia de la misma exige asumir primero que quienes tengan el poder tienen los conocimientos y la motivación indispensables para diseñarlas. No hay duda de que la estructura de una organización está estrechamente relacionada con la eficacia de la misma, aunque la naturaleza precisa de dicha relación es muy difícil de definir.

Direccionamiento estratégico

Visión

Formar parte de un mercado cada vez más competente entre las empresas del sector, ser líder en distribución con una amplia cartera de clientes satisfechos.

Misión

Satisfacer las necesidades del cliente que exige calidad y competitividad en los productos, ofreciéndoles una amplia variedad de marcas, modelos, diseños, precios competitivos y eficiencia en el servicio.

Objetivos estratégicos propuestos

- Identificar el perfil competitivo que tiene actualmente la empresa
- Brindar asesoría en el área administrativa y poder prever sus fallas
- Elaborar su análisis sistemático para detectar sus falencias y a partir de este brindarles asesoría
- Planear estrategias para abarcar mayores mercados

- Proyectar a través de los estados financieros un óptimo rendimiento económico para la empresa
- Elaborar un presupuesto financiero con los datos obtenidos para evaluar la situación actual
- Cumplir con las expectativas de los clientes a través de productos de excelente calidad

Metas

- Observar y describir el actual manejo de los inventarios, identificando sus ventajas y desventajas
- Diseñar un cuadro donde se pueda registrar un control en las cantidades de los productos, evaluando el costo de los mismos para plasmarlos con mayor exactitud en los estados financieros
- Establecer estándares mínimos de inventarios para cada producto donde el bodeguero deberá informar al asistente administrativo que se debe tomar medidas antes que se agote el producto.

Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Liderazgo
- Compromiso
- Lealtad

Políticas de la empresa

Política de responsabilidad social jalonada al plan estratégico, misión, visión y valores de la empresa.

La Visión de Responsabilidad social de Dos Corazones se basa en los principios y labor para ajustarse a los cuidados sociales y ambientales de sus actividades.

Como Empresa crea valor para mantenerse, explora generación de riqueza al mismo tiempo que ayuda con la construcción del bienestar de la sociedad a través de sus productos y fortalece por medio de su Responsabilidad Social a través de los siguientes principios:

- Cumplir. Con las normas nacionales e internacionales, leyes requeridas como también con todas las obligaciones de ciudadano empresarial comprometido en: gobierno corporativo, ética, transparencia y confianza.
- Formular. Planes, estrategias, acciones para alcanzar los resultados de negocios, sociales y ambientales investigado con compromiso.
- Respetar. Los derechos humanos, especialmente los niños, ancianos, buscando la equidad y la inclusión de los grupos minoristas y vulnerables.
- Conservar. La calidad de nuestros productos para el cumplimiento de nuestra visión y protección del medio ambiente en nuestra actividad.

- Vigorizar. Nuestra presencia en las comunidades en las que operamos y en las que nuestros colaboradores viven y trabajan, conservando el mejoramiento continuo.
- Estimular. A nuestros distribuidores, colaboradores, proveedores y clientes finales a ser parte de nuestra visión.
- Comunicar. La información clara, fluida, abierta, certera y relevante.

Políticas de ventas

Ofrecer productos de buena calidad a precios razonables para una mejor calidad de vida.

Precios. La compañía establece precios asequibles para todo consumidor que quiera tener un nivel de vida con mayor calidad.

Objetivos de Crecimiento

El objetivo de crecimiento será la reinversión del 70% de las utilidades netas y la repartición del 30% restante entre los socios. La empresa crecerá en 1.5% mensual.

Objetivos de Rentabilidad

La empresa deberá rentar 5 puntos por encima de la inflación proyectada para 2013 que es de 6% es decir deberá generar un 11% sobre los activos totales a 31 de diciembre de 2013.

Objetivos del Desarrollo Humano

Dos Corazones fomentarán el desarrollo personal y profesional de los miembros de su equipo de trabajo por medio del mejoramiento de los cargos, la capacitación continua y la exigencia del cumplimiento del

reglamento interno de trabajo, directrices ajustadas a la ley y por el bienestar de los trabajadores de la empresa.

Objetivos de Orientación al Cliente

En Dos Corazones el cliente es la razón de ser la empresa, por lo que todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo cumplirá estrictamente con el manual de servicio al cliente, y se esmerara por atender oportunamente todas las necesidades de los clientes, sobre lo estándares de calidad establecidos y con la convicción de generar en el cliente la preferencia por los servicios y productos de la empresa.

Estrategias Corporativas

- La localización del establecimiento es clave, esta ubicado en la AV. 6 de diciembre y 9 de octubre, su ubicación es muy centrada en la ciudad de Ventanas facilitando la llegada de los clientes.
- La empresa cuenta con una infraestructura que se acomoda a cualquier exigencia.
- La experiencia y calidad es la base para ofrecer a todos los clientes la adecuada calidad de productos a precios competitivos.
- Dos Corazones tiene como objetivo el compromiso hacia los clientes, aplicando los correctivos requeridos con rapidez y eficiencia, alcanzando un nivel de productividad que se ve reflejado, en las necesidades de los clientes, empleados y propietarios.

Estrategias Genéricas

- Liderazgo en costos: el precio de los productos ofertados por la empresa son los mas competitivos y del agrado de sus clientes.
- Diferenciación: La empresa se destaca por la venta de sus productos y de entrega en el hogar utilizando para esto las cartillas.
- El enfoque: Actualmente la empresa no tiene un enfoque definido, ya que la actividad comercial que ha desempeñado a cubierto las necesidades de diferentes nichos de mercado.

Estrategias Concéntricas

La empresa no ha formalizado los objetivos corporativos con los empleados, por lo cual las estrategias concéntricas se basan en el desempeño de las actividades normales de la empresa. Se resumen en atención al cliente, calidad en sus productos.

Perfil de capacidad Interna

El análisis interno que se va a desarrollar en Dos Corazones examino y se desarrollo por medio de una encuesta general que cruce toda la información de los miembros pertenecientes a la organización, ya que la empresa es pequeña y se pudo cubrir todo el universo.

Las características de cada capacidad se originaron por medio de una tormenta de ideas de las investigadoras encargadas de la realización de dicho análisis, evaluando y confrontando con la situación actual de la empresa.

Este análisis se presenta gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con su relación a su grado (A.M.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala Alto – Medio, permitiendo

evaluar de esta forma las fortalezas y debilidades de Dos Corazones en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo en cada una de las categorías generales pudiendo determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

Las categorías a estudiar para dicho análisis son:

La capacidad Directiva:

Fortalezas:

La Imagen Corporativa, la Orientación Empresarial. Y la Habilidad para manejar la inflación.

Debilidades:

La Evaluación y pronóstico del medio. La Velocidad de respuesta a Condiciones cambiantes. La Flexibilidad de la estructura organizacional. La Agresividad para manejar la competencia. Los Sistemas de toma de Decisiones.

La capacidad Competitiva:

Fortalezas:

Calidad de los productos y servicios, calidad, exclusividad. Bajos Costos
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos. Portafolio de productos. Ventaja del potencial de crecimiento del mercado.

Debilidades:

Uso de la curva de experiencia. Administración de clientes. Programas Post – venta.

La capacidad Financiera:

Fortalezas:

Estabilidad del capital de trabajo. Rentabilidad, retorno de la inversión.

Liquidez, disponibilidad de fondos internos. Estabilidad de costos.

Debilidades:

Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento. Comunicación y control gerencial. Habilidad para competir con precios. Elasticidad de la demanda son respecto a los precios.

La capacidad Tecnológica:

Fortalezas:

Habilidad Técnica y de servicio. Fuerza de procesos.

Debilidades:

Efectividad de la producción y programas de entrega. Economía de escala. Nivel de coordinación e integración con otras áreas.

La capacidad del Talento Humano:

Fortalezas:

Experiencia técnica. Motivación. Accidentalidad.

Debilidades:

Nivel académico del Talento. Estabilidad. Ausentismo. Pertenencia. Nivel de remuneración e índices de desempeño. Rotación.

Características de los Recursos Humanos

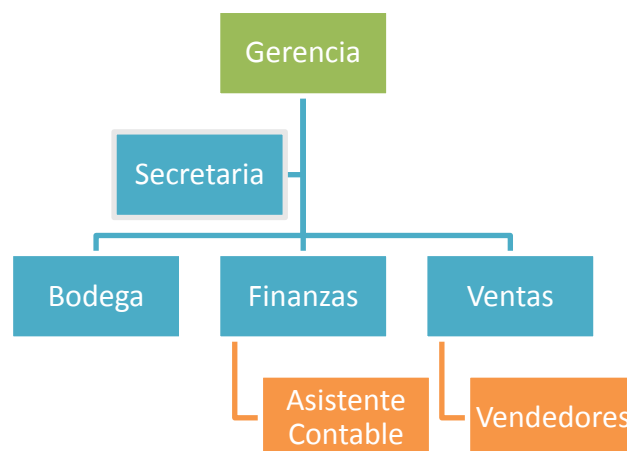
Las características de los recursos humanos de Dos Corazones exigen en primera instancia la honestidad del personal. En la evaluación de 360° y en las diferentes entrevistas que se tuvieron con el personal administrativo se encontró que este principio debe ser el más importante por lo que se incluyó en todas las cartas de cargo.

Las labores cotidianas de la empresa requieren de personas altamente comprometidas con la labor, con características personales adecuadas para el trabajo en equipo, y fortaleza mental y física, ya que las jornadas de trabajo son largas y exigentes.

La experiencia es importante para todos los cargos de la empresa sin embargo las cartas de cargo que diseñó el equipo de investigación se implementaron de acuerdo con la experiencia que actualmente tenían los cargos por tratarse de una empresa familiar, ya que la junta directiva no tiene intenciones de remover al personal que actualmente se encuentra en el área administrativa.

Organigrama

Se propuso este organigrama vertical por su reducción en costos para Dos Corazones. Ya que es el más recomendable para las pymes que por ser empresas pequeñas su estructura debe de ser igual sin tanto cargo administrativo sino los esenciales para la funcionalización de La Pymes, su estructura permite tener una visión clara a los empleados de la jerarquización que se sigue en la empresa; es una modalidad más sencilla y difundida para representar gráficamente una empresa o institución.



Motivación

Para motivar al personal la gerencia implementó una cartelera en donde se publican los cumpleaños de los empleados, las calificaciones de las evaluaciones de servicios y las felicitaciones por escrito que los clientes hacen llegar a la gerencia con el fin de incrementar el compromiso y la productividad de los empleados.

La gerencia fomenta la honestidad, el respeto y la colaboración entre los miembros del equipo. El personal manifiesta que el ambiente de trabajo es bueno, aunque la presión en las horas pico (entre las 9:00. y las 2:30 p.m. de lunes a viernes exige la máxima tolerancia por parte del personal para atender en el menor tiempo posible al cliente.

La empresa realizara un evento para los empleados y sus familias en el mes de noviembre para celebrar la despedida del año y le dará regalos a los hijos del personal, realiza rifas y una bonificación de navidad correspondiente al 5% sobre el salario básico.

REGLAMENTO INTERNO

El presente reglamento constituye el conjunto normativo que regula las condiciones de trabajo dentro de la institución con el fin de procurar el orden, seguridad y solidaridad con factores indispensables a la actividad laboral y a la dignidad humana, a la vez lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de equidad y justicia social.

- Hora de entrada 8:00 am de lunes a viernes
- Hora de almuerzo 12:00 pm a 2:00 pm de lunes a viernes (Todo el personal)
- Hora de salida 6:00 pm de lunes a viernes (Todo el personal)

- Todo el personal debe portar su uniforme en horas laborales
- Todo el personal debe portar su carnet de identificación de la empresa Dos Corazones
- Prohibido recibir llamadas personales en horas laborales
- Prohibido fumar en las instalaciones y portando el uniforme de la empresa

Procedimiento para permisos de los empleados:

- Cita con el IESS se debe de pasar la carta con 2 días de antelación a la administración y por ende traer el comprobante de asistencia al IESS.
- Diligencias personales se debe pasar la carta con los 2 días de antelación y será descontado el tiempo a utilizado.
- Pago de Nómina se efectuara quincenalmente los 15 y 30 de cada mes

Reglamento interno en el área de bodega

- Hora de entrada 8:00 am de lunes a viernes
- Hora de almuerzo 12:00 pm a 2:00 pm de lunes a viernes (Todo el personal)
- Hora de salida 6:00 pm de lunes a viernes (Todo el personal)
- Todo el personal debe portar su uniforme en horas laborales
- Todo el personal debe portar su carnet de identificación de la empresa Dos Corazones
- Prohibido recibir llamadas personales en horas laborales

- Prohibido fumar en las instalaciones y portando el uniforme de la empresa
- Realizar inventario de mercancía un día en la semana
- Se debe de llevar al día el inventario de la mercancía almacenada
- Se debe de permanecer en estibas toda la mercancía
- Llevar al día las entradas y salidas de la mercancía
- Llevar al día el reporte de Devoluciones o averías
- Reportar a la administración todas las devoluciones y averías

MANUAL DE FUNCIONES

Para la elaboración del manual de funciones se tuvo en cuenta las entrevistas realizadas con el gerente, la información recopilada permitió elaborar la descripción de cada uno de los cargos y así organizarlo en los manuales de funciones.

Estos formatos son elemento fundamental para el conocimiento de cada uno de los puestos de trabajo y herramienta de apoyo en la selección del personal a ocupar dichos cargos, como también para el desarrollo de estudio de salarios.

Competencias laborales y manual de funciones

Objetivo

Determinar las competencias y las funciones asignadas a cada cargo según su nivel.

Descripción

Descripción de las competencias laborales y las funciones asignadas en cada cargo según su nivel.

GERENTE

Identificación

Nivel	Directivo
Denominación del cargo	Gerente
Dependencia	Gerencia
Cargo Jefe Inmediato	
Salario	\$ 750.00

Propósito

La ejecución de labores de dirección, supervisión, control, formulación, políticas, proyectos que garanticen el desarrollo y sostenimiento de la empresa

Educación	Formación	Habilidad	Experiencia
Titulo profesional en el área administrativa, recursos humanos, análisis financiero, cartera.	Planeación estratégica, alta gerencia comercial	Capacidad de autocontrol Capacidad de delegar funciones Comunicación Capacidad de resolver conflictos	5 años

Descripción de Funciones

- Planear, organizar y evaluar todas las actividades de la empresa, velar por la ejecución de las estrategias propuestas y el cumplimiento de los objetivos.
- Estimular las normas y modelos dirigidos a mejorar la calidad y eficiencia del servicio
- Cuidar por la buena utilización de los recursos humanos, financieros y el cumplimiento de metas

- Desarrollar objetivos, estrategias y actividades que con lleven a mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional de los empleados

Contribución Individual

- Planeación, organización y evaluación de todas las actividades, se realizaran teniendo en cuenta los objetivos planteados por la dirección
- Las normas son orientadas a mejorar la calidad y eficiencia del servicio
- Los recursos humanos, financieros de la empresa son utilizados eficientemente para garantizar el cumplimiento de las metas
- Los objetivos, estrategias y actividades con lleven a mejorar las condiciones laborales y clima organizacional

CONTADOR

Identificación

Nivel	Profesional
Denominación del cargo	Contador
Dependencia	Área de Contabilidad
Cargo Jefe Inmediato	Gerente
Salario	\$ 450.00

Propósito

Garantizar la aplicación de las normas vigentes en todas las operaciones contable financiero, evaluación de estados financieros para que sean ejecutados con éxito de acuerdo con lo establecido por la ley y con la ética profesional sobre la información financiera de la empresa

Educación	Formación	Habilidad	Experiencia
Cpa, Ingeniero en Cpa.	Contabilidad Finanzas Mercadeo Lealtad Cumplimiento	Iniciativa Responsabilidad Ética	3 a 5 años

Descripción de Funciones

- Controlar la contabilidad e intervención de todos los documentos de cobros y pagos
- Formular en compañía de la gerencia la cuenta general de los gastos e ingresos cada año (presupuesto)
- Rendir informe trimestral de gastos e ingresos a la gerencia
- Realizar los Estados Financieros
- Elaborar las conciliaciones bancarias e informar a la gerencia los cambios
- Proponer y describir informes relativos al área contable de conformidad con la gerencia
- Llevar el control del presupuesto
- Coordinar las actividades del auxiliar contable

Contribución Individual

- Control sobre la contabilidad, se hace de acuerdo a lo establecido por la ley y los requerimientos de la empresa
- La formulación de gastos e ingresos se realiza según presupuesto de la
- Empresa La redención de cuentas a la gerencia se hace para el control contable y financiero de la empresa y toma de decisiones
- Los estados financieros son realizados de acuerdo a la ley establecida y por la empresa

- Las conciliaciones bancarias se realizan por exigencias y control de gerencia
- Los informes se presentan a la gerencia en forma clara y concisa
- El control del presupuesto se hace para tomar decisiones y el aumento de utilidad

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Identificación

Nivel	Técnico
Denominación del cargo	Auxiliar Contable
Dependencia	Área de Contabilidad
Cargo Jefe Inmediato	Contador
Salario	\$ 292.00

Propósito

Encargarse del control de los inventarios, asesorar las proyecciones de los estados financieros, pagar los proveedores, servicios, nómina y todas las obligaciones financieras

Educación	Formación	Habilidad	Experiencia
Técnico Auxiliar Contable	Estados Financieros Régimen Tributario Cartera Inventarios	Organización Cumplimiento Profesionalismo Ética	1 año

Descripción de Funciones

- Control de inventarios
- Asesorar y colaborar con la elaboración de los estados financieros y proyecciones

- Hacer las proyecciones de las declaraciones tributarias
- Hacer los pagos a proveedores, servicios públicos, obligaciones financieras, pagos de tributos y nomina
- Realizar las compras
- Archivo contable
- Formalizar la contratación de los empleados y vinculación de seguridad social
- Recuperar cartera
- Cumplir con todas las tareas que sean asignadas por el jefe inmediato

Contribución Individual

- Control de inventarios se hace para tener el control de los activos y productos
- Asesoramiento, se realiza de acuerdo a las especificaciones de su jefe inmediato
- Hacer las proyecciones de las declaraciones tributarias para evitar los contratiempos y sanciones futuras
- Hacer los pagos a proveedores, servicios públicos, obligaciones financieras, pagos de tributos y nomina, de acuerdo a instrucciones del jefe
- Realizar las compras, se hacen de acuerdo a las necesidades y autorización del jefe
- Archivo contable se realiza en forma consecutiva
- Formalizar la contratación de los empleados y vinculación de seguridad social, de acuerdo a la ley y las normas internas de la empresa
- Recuperar cartera, se hace para aumentar los ingresos y no dejar cuentas sin cobrar

- Cumplir con todas las tareas que sean asignadas por el jefe inmediato

ASISTENTE COMERCIAL

Identificación

Nivel	Directivo
Denominación del Cargo	Jefe de ventas
Dependencia	Ventas
Cargo Jefe Inmediato	Gerencia
Salario	\$ 500.00

Propósito

Es el encargado de gestionar y planificar las estrategias para el cumplimiento de las ventas, lleva un control de las visitas de cada vendedor, adjudica la zona para cada vendedor, establece las reglas de juego para los premios, de acuerdo con lo que quiera el vendedor y lleva la contabilidad de las ventas y los requisitos que se tienen en cuenta para el premio, anima, motiva e incentiva a los vendedores para que alcancen sus objetivos.

Educación	Formación	Habilidad	Experiencia
Titulo Profesional en el Área de mercadeo Iniciativa	Mercadeo Servicio al cliente Recursos Humanos	Organización Cumplimiento Control Comunicación Capacidad de resolver Conflictos	2 años

Descripción de Funciones

- Vender a crédito y de contado.
- Mantener en contacto permanente con los clientes
- Investigar nuevos mercados para la empresa.
- Mantener una retroalimentación permanente con la gerencia sobre el comportamiento del producto en el mercado

Contribución Individual

- Es el ser de la empresa, las ventas es el sostenimiento de la compañía.
- El contacto con los clientes es importante porque nos dan otras oportunidades de ventas y se puede llevar un control de la gestión de los vendedores
- Hay que estar a la vanguardia de nuevos mercados para incrementar las ventas y el posicionamiento de la empresa.
- Llevar el control del ciclo de vida del producto es importante para saber que rotaciones se deben hacer en el mercado

VENDEDOR

Identificación

Nivel	Bachiller y/o Técnico
Denominación del Cargo	Vendedor
Dependencia	Ventas
Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
Salario	\$ 300.00 Comisión por venta realizada

Propósito

El ocupante de este puesto se encargara de la venta y promoción de productos, tratando de cubrir las expectativas y necesidades del cliente a

través de la atención y servicio directo, persuadiendo a este a realizar la compra del producto para así hacer el cierre de la venta.

Educación	Formación	Habilidad	Experiencia
Técnico Bachiller	Comercial Servicio al cliente	Organización Cumplimiento Iniciativa Control Comunicación	1 año

Descripción de Funciones

- Venta de Mercancía
- Atención y servicio directo al cliente
- Orientar al cliente sobre el uso del producto, dando una ligera introducción del manual de usuario.
- Expedir notas de venta o facturas - Cerrar ventas
- Otorgar a personas trípticos, folletos, revistas, sobre ofertas y promociones

Contribuciones Individuales

- Es su propia comisión por ende las ventas son beneficio tanto para la empresa como individualmente
- Un buen servicio al cliente nos deja una puerta abierta en venta para un futuro
- Se debe realizar para llevar el control de ventas y tener un control sobre los promedios individuales
- Hay que dar a conocer los productos de la empresa

BODEGUERO

Identificación

Nivel	Bachiller y/o Técnico
Denominación del Cargo	Bodeguero
Dependencia	Área Administrativa
Cargo Jefe Inmediato	Gerente
Salario	\$ 420.00

Propósito

Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario del almacén según las normas actuales.

Educación	Formación	Habilidad	Experiencia
Técnico Bachiller	Logística Inventarios	Organización Iniciativa Control Comunicación	1 año

Descripción de Funciones

- Programar, dirigir, controlar y supervisar las actividades del almacén.
- Atender la tramitación de requisitos del almacén.
- Elaborar y emitir los documentos que respalden los movimientos del almacén.
- Suministrar la información. Que sobre los movimientos del almacén, solicitan otras dependencias.
- Diligenciar y mantener actualizado los diferentes inventarios que maneja.

- Responder por el inventario que se encuentra registrado en el almacén

Contribución Individual

- Para un mejor control de inventarios
- Se lleva un seguimiento a toda entrada y salida del almacén
- Control para un mejor manejo y revisión
- Se debe estar atento a cualquier solicitud correspondiente al almacén
- Para un mejor control de la mercancía.
- Responsabilidad individual de su área de trabajo

4.3 CONCLUSIONES

Se encontró que la empresa Dos Corazones posee un gran número de falencias de carácter administrativo que han afectado el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre e inseguridad organizacional.

Por medio de modelos de diagnóstico aplicados a la empresa se lograron identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitieron diagnosticar la situación actual de la empresa.

A partir del diagnóstico se plantea la necesidad de diseñar una estructura administrativa adecuada para la empresa, que contenga los propósitos del direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategias corporativas, valores, principios, un sistema de comunicación interna, estructura organizacional, procedimientos y parámetros para la planeación y toma de decisiones.

El diseño propuesto en este proyecto proporciona a la empresa Dos Corazones las herramientas necesarias para que la organización sea competitiva y perdure en el sector.

Esta claro que la estructuración administrativa y el direccionamiento estratégico van ligados al compromiso, participación y evaluación constante de resultados, permitiendo de esta manera corregir preventivamente procesos, proyecciones y acciones que vayan en contra del cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Para el buen desarrollo de los procedimientos de la empresa es necesario aumentar el nivel de tecnología y desarrollo que permitirán cumplir con los requisitos del cliente teniendo en cuenta que cada son más exigentes y la competencia aumenta cada día más.

4.4. RECOMENDACIONES

Dos Corazones se encuentra en una etapa de crecimiento, donde se esta generando posicionamiento en el mercado, ingresos suficientes para el crecimiento y para la puesta en marcha de la estructuración propuesta en esta investigación.

A la gerencia se recomienda tener mas en cuenta al personal para la toma de decisiones e implementar un plan de carrera que incremente el crecimiento personal y profesional de los empleados, pero también en contraprestación que exija el cumplimiento de las metas, la calidad de la labor y el compromiso con la sostenibilidad de la empresa.

Al personal operativo de la empresa se recomienda hacer conciencia de la inteligencia emocional, ya que el trabajo exige altos grados de presión y esto induce a conflictos interpersonales que afectan el ambiente de trabajo y son percibidos por los clientes.

La gerencia debe mejorar sus protocolos de servicio al cliente. Se recomienda a la Gerente de la empresa capacitarse en temas como negociación, protocolo de negocios y participar activamente de los eventos que realiza empresas especializadas ya que en este tipo de eventos se aprende de otras empresas y se abren oportunidades de negocio y mejoramiento.

4.5. BIBLIOGRAFIA

- BACCA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4ta edición. México: Mc Graw Hill, 2001.
- DESSLER, Gary. Administración de personal. 6ta edición. México: Prentice Hall, 2004
- FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. 1ª edición. México: Pearson Prentice Hall, 2006.
- IVAÑEZ GIMENO, José María. La gestión del diseño en la empresa. Madrid: Mc Graw Hill, 2000.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global. 11ª edición. México: Mc Graw Hill, 2005
- MARTINEZ B, Ciro, Estadística y Muestreo, Bogota Colombia Edit. Ecoe ediciones, 2002
- MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera- económica-social-ambiental. 5ta edición. Bogotá: MM editores, 2005.
- NADLER, David y TUSHMAN, Michael. El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional. México: Oxford University Press, 2003
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones. 8ª edición. México: Prentice Hall, 2003

- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, Jr. Administración estratégica: textos y casos. 13ª edición. México: Mc Graw Hill, 2003.
- VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en él era digital. 2ª edición. Colombia: Ecoe Ediciones, 2004.
- VISCAYA, Carlos A. Modelo de gestión para el cambio empresarial. Diseñar cargos de alto desempeño. 2005

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA

Los datos son reservados, anónimos y de exclusiva utilidad para este estudio; por lo que solicitamos que sus respuestas sean reales y objetivas:

1. **¿La empresa tiene una misión y vision establecida?**
Si
No
2. **¿La empresa ha establecido objetivos corporativos?**
Si
No
3. **¿Sabe usted cuales son las metas de la empresa?**
Si
No
4. **¿Sabe cuáles son exactamente sus funciones?**
Si
No
5. **¿Conoce la ubicación de su cargo en el organigrama?**
Si
No
6. **¿La empresa realiza actividades de integración del personal?**
Si
No
7. **¿La empresa califica su trabajo y lo manifiesta por escrito?**
Si
No
8. **¿La empresa le ha manifestado estándares de calidad para sus labores?**
Si
No
9. **¿Ha asistido a alguna reunión donde se evalúe la situación de la empresa?**
Si
No
10. **¿Planifica todas y cada una de sus actividades?**
Si
No