

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 ORGANIZACIONAL DE MUEBLERÍA CARRIEL
DE LA CIUDAD DE VINCES PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

AUTORES

**CARLOS ARMANDO GARCIA GUAYAQUIL
FELIX MARCOS PADILLA VERA**

DIRECTOR DE TESIS

ING. FRANKLIN MORALES REYNA

LECTOR DE TESIS

ING. RONNY ONOFRE ZAPATA

AÑO: 2012

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaramos que la presente tesis de grado es de nuestra autoría por lo tanto cedemos los derechos a la Universidad Técnica de Babahoyo para que pueda ser utilizada en la Biblioteca como documento de lectura y consulta.

Carlos Armando García Guayaquil

Felix Marcos Padilla Vera

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis familiares.

A mis hermanos por ser el ejemplo y de los cuales aprendí aciertos y de momentos difíciles; a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

AGRADECIMIENTO

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos y por haberme ayudado a realizar este trabajo.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mi y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

Mis abuelos, por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.

Mis hermanos, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Todos mis amigos, por compartir los buenos y malos momentos.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida al Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I		10
1	Marco Contextual e la investigación	10
1.1	Antecedentes	10
1.1.1	Contexto Social	10
1.1.2	Contexto Institucional	10
1.2.	Problema de Investigación	11
1.2.1.	Planteamiento del Problema	11
1.2.2.	Formulación del Problema	12
1.2.3	Subpreguntas	12
1.3.	Delimitación de la Investigación	13
1.4.	Justificación	13
1.5.	Objetivos	13
1.5.1.	Objetivo General	13
1.5.2.	Objetivos Específicos	14
CAPITULO II		15
2.	Marco Teórico y Conceptual	15
2.1.	Marco Referencial	15
2.2.	Alternativa Teórica	18
2.3.	Hipótesis	43
2.3.1	Hipótesis General	43

2.3.2	Hipótesis Específicas	43
2.4.	Variables	43
2.4.1.	Variable Independiente General	43
2.4.2.	Variable Dependiente General	44
2.5.	Operacionalización de las variables	45
2.6.	Terminología de Uso frecuente	46
CAPITULO III		54
3.	Metodología de la Investigación	54
3.1	Diseño de la Investigación	54
3.2.	Métodos	55
3.3.	Técnicas e Instrumentos	56
3.4.	Población y Muestra	56
3.5	Organización y Procesamiento de la información	56
3.6	Elaboración de los Lineamientos Alternativos	57
3.7	Proceso Metodológico para la verificación de Hipótesis	57
CAPITULO IV		58
4.	Presentación e Interpretación de la Información	58
4.1.	Presentación de la Información	58
4.2.	Interpretación de la Información	68
CAPITULO V		69
5.	Marco Propositivo	69
5.1	Tema	69
5.2.	Desarrollo de la Propuesta	69
5.4.	Conclusiones	91
5.5.	Recomendaciones	92
5.6.	Bibliografía	93
Anexos		

INTRODUCCION

La pyme es una organización heterogénea y compleja sobre la cual, no se han puesto de acuerdo los países para su caracterización en la aproximación cuantitativa. Pese a la gran importancia que tienen las pymes para las economías del mundo, es poco lo que se conoce en detalle sobre ellas.

Hoy en día en la Unión Europea el 98% de las empresas son catalogadas como mipyme, las cuales generan 75 millones de empleos equivalentes a 2/3 del total de los empleos del área. En promedio, cada una de estas empresas da trabajo a cuatro personas incluyendo al gerente y posee activos de 500.000 euros.

Sin embargo, la disparidad en cuanto a la clasificación de las pymes, hace que el estudio de las mismas se dificulte y por lo consiguiente no se concrete con exactitud que tipo de clasificación debe emplearse.

No obstante, el aporte que estas empresas hacen a la economía de un país se mide desde la generación de empleo hasta el incremento de la productividad en un sector específico, teniendo en cuenta que sus gastos administrativos y de personal son mínimos, y el capital humano con el que se cuenta es idóneo respecto a las labores que se deben realizar, a fin de utilizar y optimizar los recursos destinados a cada actividad.

En Ecuador, la pequeña empresa genera el 16% de los puestos industriales, sector en el cual están ubicadas las empresas de manufactura y producción de artículos.

Esta situación puede constituirse en un factor importante al momento de establecer estrategias de apoyo a las pequeñas industrias, con el fin de consolidarse como la base del desarrollo económico del país.

CAPITULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Contexto Social

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, logrando de esta manera la obtención de los objetivos.

En la organización dentro de la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de que la empresa sea eficiente, debido a que la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

1.1.2. Contexto Institucional

La aplicación del diseño organizacional como herramienta para atender la complejidad, proporcionando innovación en el entorno que exige mayor velocidad de respuesta, capacidad de renovación rápida de productos, procesos, habilidades y competencias que conllevan a un aprendizaje más dispuesto, de allí que el conocimiento se convierte en el recurso estratégico y el aprendizaje, en la llave del proceso que garantiza una ventaja competitiva sostenida.

En este orden de ideas, el aprendizaje y la tecnología se relacionan estrechamente, en donde la capacidad de aprendizaje dependerá de la tecnología usada en forma óptima, como un medio instrumental por medio del cual se controlan los recursos, la naturaleza y hasta la vida.

1.2. Problema de Investigación

1.2.1. Planteamiento del Problema

Actualmente existen factores que ocasionan inconvenientes en la creación de empresa, la base para fundamentar una empresa es observar qué aspectos son importantes en el momento de generar soluciones óptimas para analizar cómo se conforma y desarrolla una organización.

En la ciudad de Vinces entre la calle El Oro entre Córdova y Santa Rosa, se encuentra ubicado mueblería Carriel, propiedad de la familia Carriel Muñoz en el cual se realizará un Diseño Organizacional que permita el uso racional y eficiente de los recursos disponibles.

Se debe destacar como primera medida la problemática en la proyección de ventas, pues no existe un área que mida la influencia que se tiene en el sector y como se comporta la competencia frente a este aspecto, es decir, no cuenta con estructuración de departamentos, ni se tiene en cuenta la capacidad de producción.

En un segundo aspecto se denota la falta de liquidez de capital de la pyme, este factor no ha dejado implementar el desarrollo y crecimiento de la misma, los costos del arriendo de un local en este sector generan una inversión con la que aun no se cuenta.

Igualmente se carece en el desarrollo de tecnología y en espacio físico, lo cual se ve reflejado en la poca participación con la que se cuenta en el mercado, dejando que los competidores se posicionen en el sector.

Por otra parte el eje ambiental se ha visto afectado tanto por los cambios climáticos como por la destrucción del mismo hombre, olvidando que la fuente de trabajo esta en gran parte dada por la naturaleza.

1.2.2. Formulación del Problema

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

¿Cómo realizar un Diseño Organizacional que permita el uso racional y eficiente de los recursos disponibles de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vinces Provincia de los Ríos?

1.2.3. Subpreguntas

¿Cómo fundamentar teóricamente el Diseño Organizacional?

¿Cuáles son los principales procesos de Mueblería Carriel sobre los cuales se fundamentará la estructura organizacional?

¿Cual seria el plan estratégico de la organización que permita mejorar el uso de sus recursos?

1.3. Delimitación de la Investigación

Este proyecto se centrará únicamente en mueblería Carriel de la ciudad de Vinces. Otra institución u organización que quisiera aplicar un modelo similar tendrá que hacer las adecuaciones necesarias.

1.4. Justificación

La presente investigación de tesis es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones en cuanto a la mejora de sus procesos.

Es factible porque existe el compromiso de gerencia de apoyar con documentos y datos que sirvan de base para realizar un Diseño Organizacional que permita el uso racional y eficiente de los recursos disponibles de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vinces Provincia de

los Ríos.

Es pertinente porque el tema de Diseño organizacional se relaciona con la malla curricular de la carrera de Ingeniería Comercial y por lo tanto con la titulación de Ingeniera en esta especialidad.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Realizar un Diseño Organizacional que permita el uso racional y eficiente de los recursos disponibles de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vinces Provincia de los Ríos

1.5.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el Diseño Organizacional mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores que sirva como base para su desarrollo.
- Identificar los principales procesos de Mueblería Carriel para desarrollar la estructura organizacional.
- Efectuar el Diseño Organizacional de Mueblería Carriel que permita mejorar el uso de sus recursos.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL, TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco Referencial

- Tesis Diseño Organizacional para la empresa Real Representaciones Generales.

Se ha podido evidenciar que no existe una adecuada especialización del trabajo, debido a que una mayoría de los empleados cumplen varias actividades, que no tienen relación entre si. En cuanto a la departamentalización se ha verificado que dentro de la empresa no existe una correcta agrupación de los distintos puestos de trabajo.

Se pudo verificar que los empleados obedecen a más de un superior,

ocasionando en muchos casos confusión en el subordinado y en el jefe ya que se le estaría restando el grado de autoridad asignado a su puesto. De esta forma la cadena de mando no se cumple.

El Gerente General al ser propietario de la empresa tiene bajo su mando un número amplio de subordinados, por lo tanto tiene una carga de trabajo excesiva. Y de esta forma no existe un tramo de control adecuado al interior de Real Representaciones

Existe una alta centralización en Gerencia General., esto se debe a que gran parte del personal no toma decisiones en los diferentes niveles de la empresa.

Toda información que recibe el personal acerca de sus funciones y como realizarlas es en forma verbal. Por lo tanto no existe cierto grado de formalización en esta empresa.

Postulante: Lizeth Beatriz Bedoya Baltazar

Fecha defensa: 29 de agosto de 2006

- Propuesta para diseñar la estructura organizacional de la empresa de Transportes Vikingo

La presente investigación tiene como principal objetivo diseñar una propuesta de la estructura organizacional, que sea funcional para la empresa con los puestos de trabajo que requiere la empresa de Transportes Terrestres, S.A. descrita de aquí en adelante como Transportes Terrestres, para cumplir sus metas como empresa de

transporte terrestre.

La empresa Transportes Terrestres es una empresa relativamente joven dedicada al transporte de mercancías entre México – Centroamérica y movimientos locales, la cual ha sido muy bien aceptada en el mercado y ha ido en ascenso; pero su estructura organizacional es insuficiente actualmente, dando como resultado la pérdida de negocios.

En el capítulo 1 se define como está la empresa conformada y se identifica la situación, rasgos y características de la misma, la cual sólo cuenta con una persona y dos asesores (negocios y financiero). Dadas las exigencias en comercio internacional y la competencia existente, se requiere contar con más personal además de que estar altamente calificado para satisfacer a sus clientes.

El elemento humano se puede considerar para este tipo de negocio el más importante y en base a los objetivos de la investigación se realizó una entrevista a cada uno de los asesores.

Con los resultados de dicha entrevista se pudo determinar cuáles son los puestos que se requieren como prioridad para el desarrollo de la empresa, y con esto se presenta una propuesta de una nueva estructuración organizacional con sus puestos y perfiles para cada uno de estos nuevos puestos.

La elaboración de estos nuevos puestos beneficiará al desarrollo de la empresa para que puedan alcanzar sus objetivos y metas como empresa de transporte terrestre.

Mónica Oriana del Valle Castillo

Guatemala, Noviembre 2010

Para realizar la investigación pertinente a esta tesis de grado se tomaran como referencias las tesis antes mencionadas, sin incurrir en ningún tipo de plagio o de copia.

2.2 Alternativa Teórica

Diseño Organizacional

La Teoría Situacional se preocupa por el diseño de las organizaciones (organizational design), en especial por la enorme influencia del enfoque de sistemas abiertos, El diseño organizacional refleja la configuración estructural de la organización.¹

El Diseño Organizacional se refiere tanto a la distribución como al proceso de integrar las características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficiencia y la eficacia.

El Diseño es más que el proceso de proyectar, es la estructura misma (design), es decir, el proyecto resultante de puntos de vistas diferentes.

El Diseño Organizacional es muy complejo, pues muchas organizaciones contienen multitud de cargos: delinearlos es todavía

más complicado que acumular una parte de cargos ya delineados. El problema de las relaciones entre un conjunto determinado de cargos en una organización es parecido al de la composición de un amplio conjunto de interrelaciones entre cada una de esos cargos y los demás cargos, unidades, departamentos, etc.

De ahí la necesidad de apelar a las abstracciones en las descripciones del Diseño Organizacional. Aunque muchas veces las organizaciones se describen como “conjunto de personas agrupadas para lograr un objetivo común”, en realidad, son mucho más que eso. Son conjuntos complejos de roles, relaciones y responsabilidades más o menos bien entendidas y establecidas, por lo menos momentáneamente.

1. Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley. 2006. Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning Editores.

Las organizaciones son diseñadas y rediseñadas atendiendo no sólo a la distribución de las personas, sino también al establecimiento y modificación de la estructura en que las personas desempeñan sus labores.

Los Administradores tratan de especificar cierta parte del comportamiento de los miembros de la organización asignándoles cargos específicos dentro de la estructura, cargos que define quién es el Jefe, cuáles son los subordinados, la naturaleza de los contactos relacionados con el trabajo con sus colegas inmediatos y laterales en las otras unidades o departamentos.

El Diseño Estructural de una Organización no es un dato inmutable, sino un conjunto de variables complejas que presentan variadas alternativas para los Administradores.

El Diseño de la Estructura básica incluye varios aspectos fundamentales sobre cómo se dividirá el trabajo de la organización; cómo será asignado a cargos, grupos, departamentos, divisiones, etc., y cómo se logrará la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales generales.

Las elecciones hechas sobre estos aspectos reconoce que el comportamiento de una organización se halla influenciado por un sistema de variables (inputs técnicos, sociales y organizacionales), es obvio que esos documentos formales son sólo un medio de indicar a los individuos cuáles son los comportamientos que se esperan de ellos.

Este medio es importante porque los Administradores lo emplean mucho para definir y comunicar sus expectativas a los demás miembros de la organización.

Estructura organizativa e influencia

Una de las variables que controla la empresa es la Estructura Organizativa, el diseño de cómo se organizan las tareas de los individuos que provienen de la organización del trabajo y cómo será la coordinación entre estas tareas.

La pregunta general podría ser: ¿en función de qué se organizan las empresas?, es decir, se necesita poner el hecho organizativo en relación con otros elementos importantes que se encuentran dentro y fuera de la empresa.²

Estos elementos, que condicionan la Estructura Organizativa, pueden ser muchos y variados. Williamson los recoge en un esquema a tres niveles: a) El entorno institucional, que es el marco donde se definen las reglas del juego. b) El individuo, que presenta unos atributos de

comportamiento específicos, c) La propia organización que tiene un comportamiento propio.

Actividades de influencia

Es difícil aislar las actividades de influencia de otros elementos de la organización. Una Estructura Organizativa se diseñará en base a una serie de variables y consideraciones. Una de ellas puede ser la influencia que se genera con determinadas estructuras, pero no será la única.

Por ello consideramos que a la hora de tomar la decisión de un determinado diseño se han de tener en cuenta las influencias y los costos que este diseño llevará asociados, pero que hay también otras razones o variables que afectan esta decisión.

2. Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley. 2006. Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning Editores.

De todas formas la introducción de este concepto nos abre nuevas posibilidades y da más criterios para la toma de decisiones. Para analizar la relación entre formas organizativas y actividades de influencia nos basaremos en Mintzberg, el cual estudió y agrupó las formas organizativas a partir del análisis de numerosos trabajos empíricos. Mintzberg consideró que había cinco mecanismos principales de coordinación de las actividades que se llevan a cabo en la organización, y cinco partes fundamentales en toda organización.

A partir de estos mecanismos y de la preponderancia de alguna de las partes fundamentales, estableció cinco configuraciones básicas de organización, cinco estructuras que recogen todas las posibles organizaciones.

Mecanismos de coordinación

Los mecanismos de coordinación para cualquier actividad que se lleve a cabo en una organización son:

a. Adaptación mutua

Consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. Es un mecanismo muy simple, válido principalmente para estructuras sencillas.

b. Supervisión directa

Una persona se responsabiliza del trabajo de los otros, dando las instrucciones y controlando sus acciones.

c. Normalización de los procesos de trabajo

Se produce la coordinación cuando el contenido del proceso de trabajo queda especificado, programado. Cada trabajador sabe la tarea que ha de realizar y se coordina con el trabajador siguiente, que tiene una tarea diferente. Ambas tareas están perfectamente especificadas y no es necesaria comunicación ni supervisión para coordinarse.

d. Normalización de los resultados

Se especifican los resultados, indicando a los trabajadores las dimensiones del producto que se quiere, el rendimiento que espera.

Una vez normalizados se determinan las uniones entre tareas para finalizar la coordinación.

e. Normalización de las habilidades

Se especifica el tipo de preparación que se requiere para la realización del trabajo. Un ejemplo es el caso de un cirujano y un anestesista que han de operar a un enfermo. Sus habilidades específicas actúan de

coordinadoras de sus movimientos, de manera que prácticamente no es necesaria la comunicación entre ellos.

Estos mecanismos de coordinación siguen un orden ascendente a medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, empezando con la adaptación mutua y acabando con la normalización de las habilidades.

Partes fundamentales en las organizaciones

Las partes fundamentales en las organizaciones que consideró Mintzberg son:

a. El núcleo de operaciones

Abarca todos los miembros (los Operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la elaboración de productos y servicios. Son los que ocuparían la parte baja de la pirámide de una estructura jerárquica.

b. El ápice estratégico

Son los Altos Directivos, que ocupan la parte más alta de la estructura jerárquica. Se ocupa de que la organización cumpla con sus objetivos y que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

c. La línea media

Es el conjunto de Directivos intermedios, que tienen autoridad formal y que unen el Ápice Estratégico con el Núcleo de Operaciones.

d. La tecno estructura

Se compone de los Analistas, que tanto estudian los cambios en el entorno y en la organización como ejercen actividades de planificación

y control, analizan el personal. Esta parte de la organización, estudiada por Galbraith no tiene autoridad formal, y por tanto, se encuentra fuera de lo que podríamos considerar la pirámide jerárquica, pero unida a ella.

e. Staff de apoyo

Se compone de un número de unidades especializadas con la función de proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo.

Configuraciones básicas

Mintzberg estableció cinco configuraciones básicas de estructuras organizativas, que pretenden servir como modelos para cualquier tipo de estructura. Estas configuraciones son: la Estructura Simple, la Burocracia Maquinal, la Burocracia Profesional, la forma Divisional y la Adhocracia. Veremos las principales características de cada estructura y las implicaciones que tienen en los costos de influencia.

a. La estructura simple

Se caracteriza por utilizar principalmente la supervisión directa como mecanismo de coordinación. El poder suele estar centralizado en manos del Director General, con lo que el Ápice Estratégico es la parte central de la organización.

Prácticamente no hay tecno estructura ni staff de apoyo, y los Directivos intermedios son escasos o bien no existen. En esta estructura, la discrecionalidad Gerencial es muy elevada, casi total. Esta gran centralización puede tener ciertas ventajas al facilitar la flexibilidad y adaptabilidad al entorno, pero también presenta inconvenientes.

Uno de ellos es que los miembros del núcleo de operaciones realizarán actividades para influir al Director General, ya que es el único que tiene el poder, y de esta manera intentar apropiarse de rentas más elevadas.

Es el costo de la centralización de la autoridad, que se muestra de manera particularmente activa en estructuras simples como las descritas por Mintzberg.

Pero es necesario considerar la dimensión de la empresa para poder medir la importancia de los costos de influencia. Una empresa pequeña en la que haya una estructura simple (por ejemplo una tienda minorista) puede ser vulnerable a actividades de influencia (siempre que haya separación entre propiedad y control), pero en menor medida que una gran empresa que se coordina de una manera jerárquica a través de Estructuras Simples en las partes bajas de la pirámide y que va ascendiendo, también coordinándose mediante la supervisión directa.

En este caso, la distorsión intencionada de la información para favorecer intereses particulares es más grande, ya que la distancia entre la dirección central y las pequeñas unidades es muy importante.

Este es un costo de influencia derivado de un mecanismo de coordinación que da mucha discrecionalidad a los Directivos. De todas formas, hay autores que consideran que estos tipos de organización facilitan la identificación de los individuos con la organización, lo que reduciría los costos de influencia, pero otros autores sostienen que estas organizaciones son paternalistas y autocráticas, en las cuales el Director General puede abusar de su autoridad.

b. La burocracia maquinal³

Son organizaciones con operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos formalizados en el núcleo de operaciones y multitud de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización. Hay una formalización del comportamiento, agrupaciones de tareas en base a su función y una cierta centralización de las decisiones. Como ejemplo podemos citar una empresa siderúrgica.

El principal mecanismo de coordinación es la normalización de los procesos de trabajo, y la parte central de la estructura es la tecno estructura, ya que es donde están situados los Analistas encargados de esta normalización.

3. Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley. 2006. Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning Editores.

Estas estructuras no facilitan las actividades de influencia, ya que están muy burocratizadas. Muchas de las decisiones están basadas en reglas o normas, y la comunicación formal se fomenta en todos los niveles.

Además, la toma de decisiones suele seguir una cadena de autoridad formal, lo que deja un escaso margen a la discrecionalidad Gerencial. También se intenta eliminar la incertidumbre, a fin de que la organización burocrática pueda funcionar con regularidad. Los costos de influencia, ante una estructura como esta, son muy escasos.

Aunque la Dirección General tenga poder, éste está compartido con los miembros de la tecno estructura, los cuales, al no estar dentro de la cadena de autoridad de la pirámide jerárquica, no son tan vulnerables a recibir influencias.

También, al estar en procesos de trabajo tan estandarizados, pocas son las posibilidades de cambiar las condiciones de trabajo con el ejercicio de actividades de influencia, ya que los procesos de trabajo están claramente definidos.

Así, estas estructuras son eminentemente burocráticas, reducen notablemente el poder de decisión Gerencial y las posibilidades de influir sobre la Gerencia. Por tanto, los costos de influencia son muy escasos.

c. La burocracia profesional

El mecanismo de coordinación básico de este tipo de organización es la normalización de las habilidades, con una preparación y adoctrinamiento adecuado. Se contrata a especialistas debidamente preparados para su núcleo de operaciones, y se controla considerablemente el trabajo que realizan. La estructura es básicamente burocrática, estableciéndose normas sobre lo que se ha de hacer.

De todas formas, mientras que la Burocracia Maquinal tiene una autoridad de naturaleza jerárquica, la Burocracia Profesional se basa más en una autoridad de naturaleza profesional del experto. Así, las normas externas (normas éticas, principios técnicos como los principios de contabilidad) de contenido más profesional son las que predominan. Ejemplos significativos son empresas de Auditoría, de producción artesanal, hospitales.⁴

Es una estructura muy descentralizada, tanto verticalmente como horizontalmente. Buena parte del poder de decisión está en manos del núcleo de operaciones, de los profesionales, lo cual facilita una movilidad y autonomía importante en su trabajo.

Son los propios profesionales los que controlan su propio trabajo e intentan controlar las decisiones administrativas que les afectan. Las actividades de influencia se limitarán entonces a actuaciones hacia las decisiones administrativas, hacia lo que se conoce como los Administradores profesionales no se derivan del hecho de que la Gerencia necesita información que está en manos de profesionales, como puede pasar en otras configuraciones, sino de actividades de los profesionales para cambiar políticas de la Gerencia, como decisiones estratégicas o aquellas que afecten a las remuneraciones. Este es otro hecho que explica que los costos de influencia sean demasiado elevados.

4. Harold Koontz - Heinz Weihrich. 2007 Administración una perspectiva Global México DF, Editorial Ultra S.A.

d. La forma divisional

La Estructura Divisional agrupa las unidades en base al mercado que atiende cada Unidad o División. La dispersión y duplicación de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre Divisiones, de manera que cada División puede funcionar semiautónomamente, sin necesidad de coordinarse con las otras.

Esta forma requiere una descentralización paralela desde la línea media hacia abajo. Ya que la sede central permite la autonomía de las Divisiones para tomar sus propias decisiones, y que se ejerce control sobre el resultado de las mismas, el principal mecanismo de coordinación será precisamente la normalización de este resultado.

Las actividades de influencia en estructuras divisionales pueden ser importantes por dos motivos: a) Los Gerentes de las Divisiones intentarán obtener el máximo número de recursos de la sede central,

que es quien tiene la capacidad de asignar estos recursos globales para la organización.

Esto ocasionará costos de influencia. b) En el caso de Divisiones poco rentables, los Gerentes también realizarán actividades de influencia al ver amenazados sus lugares de trabajo. Esto puede comportar la separación de estas Divisiones, para evitar estos costos de influencia.

Además, ya que se ejerce control en base a los resultados de las Divisiones, y de estos resultados puede depender el futuro de la División y del Gerente respectivo, existen claros incentivos en distorsionar o falsear el resultado (variable que controla el Gerente), que se traducirá en costos para la organización.⁵

5. Harold Koontz - Heinz Weihrich. 2007 Administración una perspectiva Global México DF, Editorial Ultra S.A.

Por ejemplo, se puede distorsionar uno de los resultados que presentan las Divisiones, los Flujos de Caja, consiguiendo buenos resultados presentes pero afectando los resultados futuros con el objetivo de conseguir imagen de rentabilidad a corto plazo beneficiosa para el Gerente de División pero engañosa para la Empresa.

Otras funciones de la Dirección Central que generan actividades de influencia son la capacidad para sustituir y nombrar a los Directivos de las Divisiones y el control de comportamiento de estos Directores. La amenaza de pérdida del lugar de trabajo es un incentivo que conduce a muchos Gerentes a ejercer acciones ineficientes (distorsión de la información) aprovechando su posición en la empresa, para evitar esta posible pérdida.

Todo esto genera unos costos de influencia, costos surgidos por las diferencias entre la Dirección General (quien tiene la discrecionalidad) y

la dirección de las Divisiones (quien pretende apropiarse de rentas de la organización).

e. La adhocracia

Es un tipo de estructura que combina expertos que provienen de diferentes campos para formar equipos de proyectos complejos, como una Agencia Especial o una Empresa de Productos Petroquímicos.

Es una estructura compleja, que se ha de coordinar mediante la adaptación mutua de los diferentes expertos en los diferentes campos, actuando en equipos multidisciplinarios. El poder de decisión está distribuido entre Directivos y no Directivos en todos los niveles jerárquicos, según cual sea la naturaleza de las decisiones que se han de tomar.

Los Directivos son también miembros de los equipos que elaboran los proyectos, y son los responsables de conseguir la coordinación entre ellos. Las actividades de influencia son limitadas, ya que las decisiones Directivas no redistribuyen las rentas de los miembros de la organización de una manera significativa, sino que se limitan a controlar y coordinar los proyectos. Los costos de influencia, por tanto, sólo se generan en pocos casos.

Así, vemos que cada una de las cinco configuraciones descritas por Mintzberg genera costos de influencia determinados y diferentes para cada una de ellas. El papel de quien decide la elección de la forma organizativa será el de valorar y ponderar estos costos e integrarlos en los otros elementos de valoración que dispone según los objetivos y las características de la empresa.

De todas formas, un hecho evidente es que los costos de influencia son un nuevo elemento de criterio para diseñar organizaciones, y si bien es difícil aislarlo de otros elementos, sí que es necesario tenerlo en cuenta para establecer la forma organizativa óptima con la que las empresas han de funcionar.

Nuevas perspectivas del diseño organizacional

La vigencia de los sistemas burocráticos y mecanicistas de organización cada vez tiene menos sentido. La inercia histórica de la educación, en un sentido amplio, ha perpetuado la idea de que no se puede imaginar bajo la cúspide del poder otro tipo de estructura que no fuese una arborescencia de niveles fuertemente jerarquizados. Se pensaba además, desde diversas esferas, que la arquitectura por niveles era algo completamente natural, puesto que sigue las pautas del modo analítico propio al pensamiento humano.

El hecho es que la jerarquía ha sido considerada como algo consustancial en nuestra civilización racionalista, que apenas podemos concebir una sociedad sin ella, atribuyéndole a veces hasta un origen divino. De las afirmaciones anteriores no debería extrapolarse el que las estructuras piramidales de gobierno, copiadas del modelo militar de jerarquía, son ineficientes.

Su consistencia se deriva de un sistema con pocas finalidades, con un número reducido de objetivos y por tanto, que actúa en un entorno moderadamente simple. Sin embargo, el nuevo escenario al que tienen que enfrentarse las organizaciones empresariales en la actualidad es muy distinto. Inestabilidad, complejidad, turbulencia, caos, son sólo un muestra de los numerosos calificativos que se utilizan para describir las circunstancias emergentes en las que muchas organizaciones desarrollan su actividad.

La frase evangélica que invita a una metanoia personal, vinos nuevos, odres nuevos, adquiere vigencia plena cuando le asignamos un significado a nivel organizativo. En una sociedad presidida por la capacidad de procesar información (Toffler) sin una reconstrucción del Diseño Organizativo las limitaciones de las estructuras jerárquicas se presentan como insoslayables.

Frente al orden, surge la jerarquía, o la jerarquía pretende conseguir y mantener el orden, pero tal ideal de estabilidad no existe prácticamente para ninguna realidad empresarial salvo para aquellas que presuntamente gozan de situaciones monopolísticas.

A medio plazo sus privilegios sólo podrán mantenerse por el poder, pero no por la razón o la justicia. Por tanto los odres viejos caracterizados por el mecanicismo, la jerarquía piramidal, la sospecha, el control y la sumisión de los subordinados requieren ser sustituidos por el organicismo (Burns, Stalker), la horizontalidad (Hammer, Champy), la confianza, la flexibilidad y el compromiso de los colaboradores.

Las repuestas en los criterios de eficacia (Quinn y Rohrbaugh), también se están trasladando desde el énfasis en la organización, los medios y el control hacia las personas, los fines y la flexibilidad. La consecuencia de estas tendencias significa un nuevo orden emergente que no busca las decisiones óptimas ni las estructuras ideales, sino óptimos locales y mejoras incrementales (Simon).

Las instituciones se reorganizan y ajustan su tamaño, downsizing, y se diseñan nuevas estructuras más planas que obligan a eliminar puestos directivos de nivel intermedio, a establecer otras formas de relación no

jerárquica, subcontratación de El resultado final es un sistema de organización diferente. Según Chiavenato, la teoría situacional se preocupó por el diseño de las organizaciones, en especial por la enorme importancia otorgada al enfoque de los sistemas abiertos.

El Diseño Organizacional refleja la configuración estructural de la empresa: implica la distribución de los órganos en la estructura, con el fin de incrementar la eficiencia y la eficacia organizacionales. Dado que las organizaciones viven en un mundo de cambios continuos, su estructura debe caracterizarse por la flexibilidad y la adaptabilidad al ambiente y la tecnología.

El Diseño Organizacional puede comenzar a partir de la cúpula o la base de la organización. Si el procedimiento se origina en la cúpula, los objetivos organizacionales generales se transforman en objetivos específicos que constituyen medios para alcanzar el fin deseado.

Estos objetivos pueden constituir el punto focal que permitirá la creación y organización de una serie de Departamentos en donde los cargos se establecerán para servir como medios de alcanzar los objetivos.

En consecuencia, muchas tareas asignadas a estos cargos podrán requerir mucho tiempo y necesitar la ayuda de otros cargos o, incluso, de Unidades o Departamentos. Mediante este proceso deductivo de establecer los fines y los medios para alcanzarlos, puede desarrollarse una estructura organizacional fundada en la expansión de los cargos.

Si el procedimiento se origina en la base, los procesos básicos de la organización se establecen simultáneamente con la tecnología básica que debe utilizarse. Los cargos se formulan para operar el proceso productivo; los requisitos de una superestructura surgirán a medida que

los cargos Gerenciales de nivel inferior vayan haciéndose necesarios para coordinar las actividades, y éstas, a su vez, requieran coordinación de los niveles más elevados, si el proceso es complejo.

Al mismo tiempo, se requieren especialistas en varios puntos para desarrollar los grupos técnicos especializados. Descritos en términos teóricos, estos dos procedimientos no son independientes entre sí, sino que ambos se llevan a cabo con simultaneidad.

Existen diversos enfoques en el proceso de Diseño Organizacional, comenzando desde la cúpula o desde la base, cada uno de los cuales es desarrollado por las distintas teorías administrativas referidas.

En esta parte estudiaremos el enfoque situacional, según el cual el Diseño Organizacional debe partir de las siguientes premisas. ¿Qué dimensiones definen los ambientes de una organización? ¿Qué dimensiones definen las características de las organizaciones? ¿Cuáles son las dimensiones que definen la tecnología utilizada por una organización? ¿Cuáles son los criterios para medir la eficacia organizacional? Para responder a estos interrogantes, el enfoque situacional propone un esquema teórico para clasificar las variables identificables como pertinentes al Diseño Organizacional:

- Entradas (inputs)

Características del ambiente general y, en especial, del ambiente de tarea (proveedores de recursos, clientes y usuarios, competidores, respecto de entradas y salidas, y entidades reguladoras).

- Tecnologías utilizadas

Para la ejecución de las tareas organizacionales, ya sean sistemas concretos y físicos (máquinas, instalaciones o equipos) o sistemas abstractos y conceptuales (know-how).

- Tareas o funciones

Operaciones y procesos ejecutados para obtener determinadas salidas o resultados (outputs).⁶

- Estructuras

Relaciones existentes entre los elementos que conforman la Organización. Se incluyen las interacciones, la misma configuración organizacional de los órganos o cargos (alta o plana), las interacciones entre los órganos o cargos y la jerarquía de autoridad; es decir, todos los esquemas de diferenciación e integración.

6. Harold Koontz - Heinz Wehrich. 2007 Administración una perspectiva Global México DF, Editorial Ultra S.A.

- Salidas o resultados (outputs)

Pueden ser los objetivos previstos o los objetivos alcanzados (cantidad y calidad de producción, ganancias, totalidad y ausentismo del personal, satisfacción de clientes y usuarios, clima organizacional, etc.). Son las medidas de la eficacia organizacional.

El Diseño Organizacional debe considerar que los elementos básicos son los factores de contexto (rol de la organización en la sociedad, ambiente, tecnología y recursos humanos involucrados), las dimensiones anatómicas de la organización (tamaño, configuración estructural, dispersión de las unidades y los tipos de combinaciones de unidades), los aspectos operacionales (autoridad, actividades y

controles), así como las consecuencias del comportamiento (desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, estrés laboral y patrones informales de relaciones en el trabajo, como variables principales).

Puesto que la configuración de estas contingencias puede variar en diferentes organizaciones, el teórico de la contingencia supone que no existen principios generales para el Diseño Organizacional.

El Diseño de una Organización es una de las prioridades de la Administración, debido a que la Estructura Organizacional ayuda a conseguir los objetivos en tres aspectos principales:

a. Estructura básica

Contribuye a la implementación exitosa de planes para la asignación de personas y recursos en las diversas tareas que deben ejecutarse, y proporciona mecanismos para coordinarlas. La estructura básica toma la forma de descripciones de cargos, organigramas, constitución de consejos y comités, u otros.

b. Mecanismos de operación

Indican con claridad a los miembros de una organización qué se espera de ellos, mediante procedimientos de trabajo, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de recompensas, programas y sistemas de comunicación.

c. Mecanismos de decisiones

Permiten alimentar el proceso de toma de decisiones y sus requisitos de procesamiento de información. Estos mecanismos abarcan coordinación para obtener información del medio externo, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a

disposición de quienes toman las decisiones. De este modo, la asignación de responsabilidades, el agrupamiento de funciones, la toma de decisión, la coordinación y el control son requisitos fundamentales para la operación ininterrumpida de la organización.

La Estructura Organizacional se ve bastante afectada por esos requisitos y por su interacción. El Diseño de una Organización se ejecuta mejor cuando se formula con base en la teoría situacional, incluidos factores contextuales: “Las mayores contingencias abarcan las características y la diversidad de los ambientes en que la organización opera, la tecnología que utiliza, su escala de operaciones y la clase de personas que emplea.

Dado que la configuración de estas contingencias puede variar en diferentes organizaciones, la teoría situacional supone que no existen principios generales para el Diseño Organizacional. Lawrence y Lorsch proponen el Diseño Estructural de la Organización, basado en un modelo de diferenciación e integración que señalan tres aspectos principales:

- El esquema conceptual se basa en la investigación empírica llevada a cabo en diez organizaciones con varios niveles de desempeño económico en tres ambientes distintos.
- No existe una fórmula para hallar la mejor manera de organizar (the best way), sino una manera de enfocar los aspectos de proyecto estructural, basada en las demandas que la organización recibe de sus mercados particulares y del ambiente de tarea.
- El esquema conceptual puede emplearse para comprender las fortalezas y debilidades actuales de la organización y ayudar a determinar qué cambios en el proyecto podrán lograr que la

organización se sitúe mejor respecto de las demandas de su ambiente de tarea.

La aplicación de los conceptos de diferenciación e integración en el Diseño Estructural puede llevarse a cabo de la siguiente manera:

- Agrupar actividades en unidades es el primer paso lógico para Diseñar una Estructura Básica. Los conceptos de diferenciación e integración concentran dos criterios para la toma de decisión sobre el agrupamiento de actividades.
 - ✓ En primer lugar, deben darse orientaciones semejantes a las unidades, y deben agruparse las tareas porque así se refuerzan las relaciones comunes para lograr la diferenciación necesaria y se simplifica la tarea coordinadora del Jefe común.
 - ✓ En segundo lugar, deben agruparse las unidades requeridas para integrar estrechamente las actividades porque el Superior común puede trabajar para alcanzar la integración exigida por la jerarquía administrativa. Diseñar esquemas integradores es el segundo paso en el Diseño de la Estructura Básica. El agrupamiento de actividades produce efecto sobre el Diseño de Esquemas integradores. La jerarquía administrativa es un esquema integrador primario.
 - ✓ Estructurar las unidades individuales es el tercer paso del proceso de Diseño Organizacional. El énfasis recae sobre los mecanismos operacionales, que deberán ser compatibles con la tarea de la unidad y las necesidades de los miembros. En este punto son muy importantes los aspectos de motivación individual.

La evolución de las organizaciones

a. La organización vertical

Llamada también organización de tipo lineal, constituye la forma de estructura de la organización más simple y más antigua. El principio fundamental de la organización se puede expresar como la organización en la cual existe una jerarquía de autoridades en la que los superiores reciben obediencia de sus subordinados.

La denominación de “lineal” obedece a que entre el superior y el subordinado existen líneas directas de autoridad y responsabilidad. Chiavenato, indica que la organización vertical o lineal, que constituye la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Mooney concluyó que ellas poseen en común el principio de autoridad lineal, también denominado principio escalar: existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos. La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. En esta organización sencilla, piramidal, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez.

Es una forma de organización característica de las pequeñas empresas o las etapas iniciales de las organizaciones, pues las funciones básica o primaria de éstas generalmente aparecen en primer lugar y constituyen su fundamento.

La organización vertical o lineal, tiene las siguientes características:

- ✓ La autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados. Dicha autoridad es resultado de la aplicación del principio de la unidad de mando. De ahí que también se hable de una autoridad de línea. Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan únicamente por líneas formales existentes en el organigrama. La organización de línea se caracteriza por el traslado y la convergencia de la autoridad hacia la cima de la organización. Sólo existe una autoridad superior que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.

Como resultado de la centralización de decisiones la organización lineal presenta una conformación piramidal. A medida que aumenta la generalización y la centralización se tiene una organización centralizada y a medida que existen otros centros de decisión autónomos se tiene una organización descentralizada.

Las principales ventajas que presenta la organización lineal son: su fácil aplicación, la clara delimitación de responsabilidades y la posibilidad de utilizarse en empresas nuevas o pequeñas. Las desventajas que presenta son principalmente: la rigidez, la centralización de las decisiones, la falta de especialidad y que el crecimiento de la empresa conduce al congestionamiento de las líneas formales de comunicación. Se puede aplicar en nuevas empresas, en empresas con tareas estandarizadas o sistematizadas, empresas con vida corta y empresas pequeñas que no requieren muchos especialistas.

La cultura organizacional

La eficacia de una organización también se ve influenciada por su cultura, la cual tiene efectos en la manera en la que se ejercen las Funciones Administrativas o Proceso Administrativo. Los Administradores, y en especial los de mayor nivel, crean el ambiente de una empresa.⁷

Sus Valores influyen en la dirección que ésta sigue. Aunque el término “Valor” posee muchas acepciones, valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los fines de la organización.

Los Valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que orienta las decisiones de todos los días. En muchas empresas de éxito, los líderes empresariales guiados por valores son un modelo a seguir, fijan normas de desempeño, motivan al personal, vuelven especial a la organización y son un símbolo para el exterior.

7. Harold Koontz - Heinz Weihrich. 2007 Administración una perspectiva Global México DF, Editorial Ultra S.A.

La Cultura Organizacional creada por los líderes de las empresas puede dar como resultado el ejercicio de las funciones administrativas en forma absolutamente diferente. Aunque toca al Director General la indicación de la dirección a seguir, hay quienes sostienen que el cambio debe provenir de la base de la organización el cambio de valores, símbolos, mitos y conducta.

Puede implicar primeramente el profundo conocimiento de la antigua cultura, la identificación de una subcultura en la organización y el aliento a quienes viven de acuerdo con esta nueva cultura. Este aliento no debe ser necesariamente financiero. Por ejemplo, en la fábrica Sharp del Japón, a los empleados de mejor desempeño se les premia

con la pertenencia al equipo de “La Insignia Dorada”, el cual depende directamente del Presidente de la empresa.

A cualquier precio, los Directores Generales de las empresas deben ser un símbolo de la cultura que desean promover. Una Visión clara de un propósito común incita al compromiso. Además, cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce autodirección y autocontrol, se siente comprometido con sus propios planes. Sin embargo, una vez abrazados, es preciso reforzar los valores mediante premios e incentivos, ceremonias, la difusión de casos ejemplares y acciones simbólicas.

“La evolución de las organizaciones, está íntimamente relacionada con la evolución de su Cultura Corporativa”

Nuevas formas organizativas

La presión competitiva sobre las empresas diversificadas les fuerza a considerar de qué forma el centro corporativo añade valor a cada una de sus Divisiones. La utilización de recursos genéricos, como capital, talento directivo, relaciones con la banca, etc., son cada vez elementos menos diferenciadores y añaden poco valor corporativo.

Recursos más específicos, como la tecnología, experiencia, poder asociado al tamaño, marca relaciones con el Gobierno, etc., son capaces de crear mayor valor, pero normalmente reduciendo el ámbito de diversificación.

En este esfuerzo por crear valor corporativo, las empresas han ido adecuando su organización a nuevas formas organizativas, en las que las unidades de estructura o divisiones aumentan las relaciones

contractuales entre ellas, moviéndose gradualmente hacia formas federativas, como, por ejemplo, Banc One Corporation, hacia lo que se conoce como Organizaciones en Redes Internas (Internal Networks). Veamos éstas y otras formas organizativas emergentes, como la Organización Horizontal enfocada a los procesos de negocio.

8. James A. F. Stoner 2006 Administración México DF, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

Realizando un Diseño Organizacional se lograría el uso racional y eficiente de los recursos disponibles de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vines Provincia de los Ríos

2.3.2. Hipótesis Específicas

- Fundamentado teóricamente el Diseño Organizacional mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores serviría como base para su desarrollo.
- Identificando los principales procesos de Mueblería Carriel se podría desarrollar la estructura organizacional.
- Efectuando el Diseño Organizacional de Mueblería Carriel se lograría mejorar el uso de sus recursos.

2.4. Variables

2.4.1. Independiente General

Diseño Organizacional: Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido.

2.4.3. Dependiente General

Mejor uso de los Recursos de la empresa: Los recursos son uno de los activos más valiosos de una empresa. Pero no es una tarea fácil hacer un buen uso de ellos. La planificación de la capacidad de recursos, el control de la disponibilidad de los mismos y el seguimiento de los costes sólo son algunas de las necesidades de gestión que pueden demandar atención constante.

2.5. Operacionalización de las Variables

Problema Central	Objetivo general	Hipótesis General
------------------	------------------	-------------------

¿Cómo realizar un Diseño Organizacional que permita el uso racional y eficiente de los recursos disponibles de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vinces Provincia de los Ríos?	Realizar un Diseño Organizacional que permita el uso racional y eficiente de los recursos disponibles de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vinces Provincia de los Ríos.	Realizando un Diseño Organizacional se lograría el uso racional y eficiente de los recursos disponibles de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vinces Provincia de los Ríos.
Problemas Derivados	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas
¿Cómo fundamentar teóricamente el Diseño Organizacional?	Fundamentar teóricamente el Diseño Organizacional mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores que sirva como base para su desarrollo.	Fundamentado teóricamente el Diseño Organizacional mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores serviría como base para su desarrollo.
¿Cuáles son los principales procesos de Mueblería Carriel sobre los cuales se fundamentará la estructura organizacional?	Identificar los principales procesos de Mueblería Carriel para desarrollar la estructura organizacional.	Identificando los principales procesos de Mueblería Carriel se podría desarrollar la estructura organizacional.
¿Cual sería el plan estratégico de la organización que permita mejorar el uso de sus recursos?	Efectuar el Diseño Organizacional de Mueblería Carriel que permita mejorar el uso de sus recursos.	Efectuando el Diseño Organizacional de Mueblería Carriel se lograría mejorar el uso de sus recursos.

2.6. Terminología de Uso frecuente

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.

Actividad

Acción o series de acciones emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados.

Actor involucrado

Personas, grupos u organizaciones que intervienen de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad o país.

Administración (de proyecto/programa)

Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de transformación de los recursos organizacionales, intelectuales, humanos y/o físicos/materiales en las actividades que generarán los resultados de desarrollo.

Alcance

Se refiere a la amplitud y profundidad de cualquier actividad, proyecto o programa. Por ejemplo: alcance geográfico, alcance poblacional, etc.

Amenazas

Factores que ponen en peligro los objetivos planificados.

Autoridad

Atribución conferida por la ley a ciertas personas, para que éstas puedan ejercer la función de mando, encaminada a lograr el

cumplimiento de la ley o Funciones de las instituciones.

Análisis de alternativas

Consiste en analizar las diferentes alternativas que se disponen para lograr el objetivo propuesto. Estas identifican diversas estrategias del proyecto, algunas de las cuales se analizan posteriormente usando los criterios de costo, tiempo, riesgo, recursos técnicos y humanos, apoyo a otras instituciones, etc.

Análisis institucional

Es un diagnóstico en profundidad de la entidad en su contexto interno y externo; supone el análisis organizado a los efectos de identificar y priorizar sus problemas, causas y consecuencias; implica evaluar la entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructuras y políticas, y en relación a un contexto externo que le permite el logro de sus objetivos.

Comunicación organizacional

Se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea; es un proceso transversal que hace posible incluirlo en una política institucional.

Desarrollo institucional

Es un ámbito o dimensión de las organizaciones que tienen como finalidad el fortalecimiento de las capacidades, la organización de las estructuras y la regularidad de funcionamiento y las relaciones y vínculos internos y externos.

Apunta a fortalecer las condiciones de procesos de cambio sustentables e incluye al desarrollo organizacional.

Descentralización

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

Diagnóstico institucional - organizacional

Es la evaluación de una entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructura y políticas, y en relación a su contexto externo que le permite el logro de sus objetivos.

Diagnóstico

Análisis organizado de una realidad a los efectos de identificar y priorizar los problemas que se nos plantean, sus causas y consecuencias.

Dirigir

Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

División Del Trabajo

Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

Eficacia

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de

los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia

En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Evaluar

Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Fines

Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

Manual

Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual de funciones

Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

Manual de organización

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una

organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

Manual de políticas

Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

Manual de procedimientos

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, Flujograma).

Manual de puestos

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

Modelo

Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a

solucionar un problema.

Objetivo específico

Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

Objetivo general

Se define como "un deseo a lograr".

Organizar

Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Problema

Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Procedimiento

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento

uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Producto

Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

Prognosis

Juicio valorativo de costo/beneficio, respecto a la información aportada por un diagnóstico o situación de problema concreto, para definir distintas alternativas futuras de acción.

Programa

Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

Reingeniería

Trata de la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados.

Responsables

Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

Salud ocupacional

Ciencia encargada del estudio interdisciplinario de los accidentes y enfermedades del trabajo. El estudio se divide en tres áreas: Higiene

Industrial, Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo.

Sistema

Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados.

Supervisar

Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

Trabajo

Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

Unidad de medida

Identificación clara del medio u objeto (kilos, casas, informes, visitas, dólares) con el cual se va a medir la cantidad de bienes o servicios de la meta.

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la Investigación

Es un estudio descriptivo por que se identifican y relacionan las características y elementos necesarios para proponer una estructura administrativa, por medio de técnicas específicas de recolección de la información como lo es la observación y la aplicación de encuestas.

Escogiéndose entonces por permitir conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición.

Documental o bibliográfica

Se utilizo una serie de documentos como: libros, folletos, tesis, boletines internet entre otros, con la finalidad de sustentar científicamente el documento de investigación.

Descriptiva

La investigación descriptiva que se realizo en mueblería Carriel nos permitió recopilar información cualitativa y cuantitativa, es decir información básica y necesaria e indispensable para dicha investigación.

Campo

Se desarrollo mediante, la observación directa del lugar de

investigación lo que permitió profundizar más sobre el problema en estudio y administrar el cuestionario para conocer la opinión de la población objeto de estudio.

3.2. Métodos

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

Método Científico

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio.

Método lógico

Permitió llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

Método estadístico

El método estadístico que se utilizó en la investigación fue el porcentual, el cual se aplicó para analizar los datos obtenidos de la investigación.

Método análisis síntesis

Este método permitió en primer lugar realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investigó y luego de los datos obtenidos en la investigación lo que nos permitió presentar en forma sintetizada el documento.

3.3. Técnicas e Instrumentos

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 la información y así obtener datos de manera exacta.

La técnica a utilizar será la de la encuesta por medio de su instrumento como lo es el cuestionario estructurado el cual será aplicado a los empleados de Mueblería Carriel, Hernández establece que "el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".

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.

En este caso se realizara la investigación a todos los empleados de Mueblería Carriel.

Denominación	Cantidad
Empleados	15
Total	15

3.5. Organización y procesamiento de la Información

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.

Las Circulares: se utilizan para la representación de los diversos componentes de un conjunto, su equivalente total corresponde a los 360 grado de la circunferencia, de tal forma que cada elemento de ese conjunto está dentro de esos 360 grado y generalmente se expresa en porcentaje, según los datos encontrados en el instrumento aplicado.

3.6. Elaboración de los Lineamientos Alternativos

Se elaboro un Diseño Organizacional de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vinces Provincia de los Ríos.

3.7. Proceso Metodológico para la Verificación de Hipótesis

No es posible probar una hipótesis si no es operacional, esta condición exige que esta formulada claramente, sin ambigüedades, de modo que a partir de ella se pueda efectuar la deducción, estableciendo claramente la relación de las variables, las implicaciones de las relaciones establecidas y la descripción clara de los índices que han de utilizarse.

CAPITULO IV

4. INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

4.1 Presentación de la Información

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

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

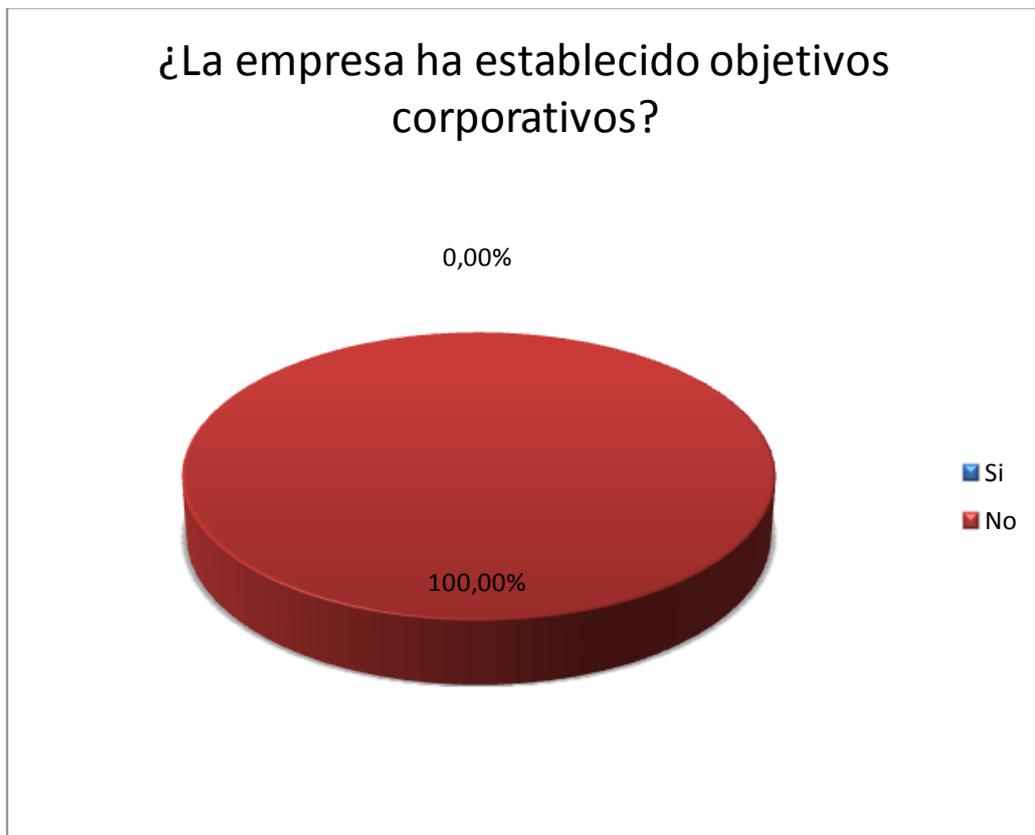


Análisis:

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%

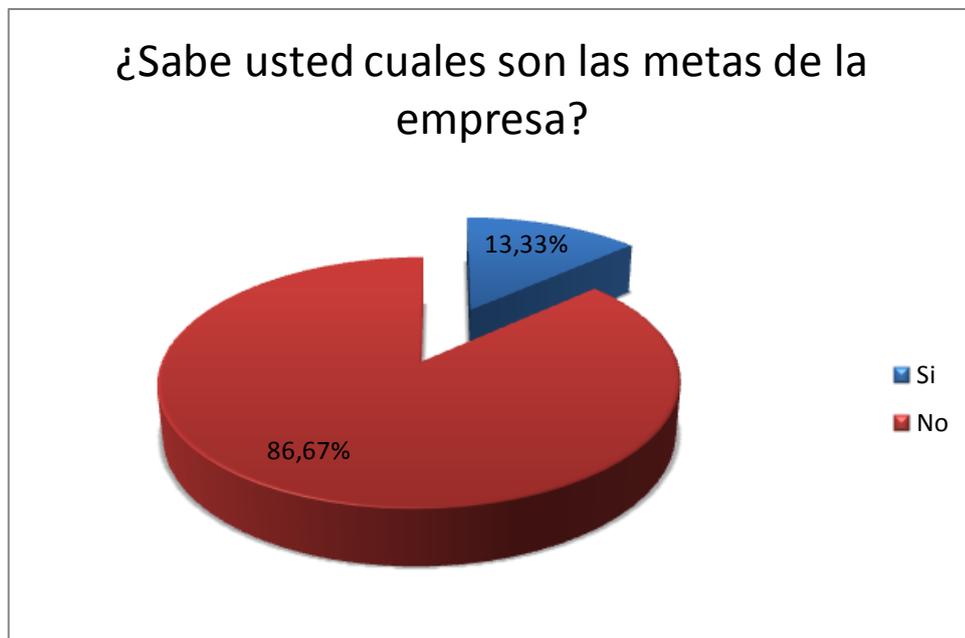


Análisis:

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..

4.2. Interpretación de la Información

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos, arrojaron información fundamental tanto a nivel de diagnóstico organizacional como a nivel de diseño y elaboración de un plan de comunicación interna.

La gran mayoría de los encuestados denotan en sus respuestas que la empresa no cuenta con muchas de las principales características esenciales para poder desarrollarse en un mundo tan cambiante.

No se conoce misión, visión, objetivos, políticas ni metas con lo cual los empleados están trabajando sin rumbo fijo, a pesar de que sus productos son de buena calidad falta mayor apropiación de los objetivos de la empresa por parte de los empleados.

CAPITULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Tema

Diseño Organizacional de Mueblería Carriel de la Ciudad de Vinces
Provincia de los Ríos.

5.2 Desarrollo de la propuesta

Objetivo General

Diseño Organizacional de Mueblería Carriel dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, con el fin de generar un ordenamiento de las áreas para obtener un beneficio económico.

Justificación

Las teorías modernas de la administración de empresa manifiestan que un diseño organizacional es un proceso donde los gerentes, toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos: hacia el exterior e interior de su organización.

Los conocimientos de la organización han ido evolucionando; al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización.

a. Planeación Estratégica

Principios de Planeación

- La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.

Estrategia: Implementar un manual de procesos donde se establezcan los pasos para tener una buena planeación, esto se logrará a través de una persona especializada en la realización de manuales para procesos de las organizaciones.

- Tienen personas capacitadas en planeación.

Estrategia: Capacitar cada persona que ingrese a laborar en Mueblería Carriel según las funciones de su cargo.

El personal operario será capacitado por uno de los dueños de la empresa, ya que el conocimiento y la experiencia que se tiene son suficientes para lograr una buena formación del personal operativo.

Para las funciones administrativas se realizará igualmente la capacitación, esta la dará la gerente por sus conocimientos y estudios en la parte administrativa.

- El uso de indicadores es mínimo

Estrategia: Se implementará un indicador como análisis de medida.

Sistemas de Finalidades (Misión, visión y objetivos)

- La visión de futuro no ha sido estructurada
- Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.

Estrategia: Se publicaran los valores corporativos de la empresa.

Misión: Mueblería Carriel es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar con un alto sentido de pertenecía en los gustos y preferencias de los clientes, logrando satisfacer las necesidades de los consumidores con eficiencia y eficacia de nuestro producto.

Visión: Ser reconocidos en el ámbito nacional en el sector de muebles para el hogar, con el fin de lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, fortaleciendo nuestra principal fuente de publicidad a través de los stakeholders con un excelente servicio, calidad y economía.

Objetivos Estratégicos

Corto Plazo

- ✓ Capacitar al personal en las diferentes áreas para lograr la máxima calidad del producto.
- ✓ Parametrizar e implementar un software contable para controlar las finanzas de la empresa.
- ✓ Contactar clientes referenciados para ser competitivos en la demanda.
- ✓ Abrir un punto de exhibición de muebles para el hogar en el Cantón Vinces.

Mediano Plazo

- ✓ Aumentar la capacidad de producción en un 30% frente al mercado.
- ✓ Participar en ferias y exposiciones para lograr reconocimiento ante el mercado de muebles para el hogar.

Largo Plazo

- ✓ Abrir puntos de ventas en diferentes sectores del Cantón Vinces
- ✓ Tener una alta participación en el mercado de muebles para el hogar

Valores Corporativos

- No se han definido sistemas de información para valores.

Estrategia: Con las publicaciones que se van a realizar de los sistemas de finalidad, se genera un ámbito expuesto de los medios de información, igualmente se realizará una capacitación de personal donde se incluirá los aspectos de valores para generar un sentido de pertenencia en los empleados.

Conclusión de planeación estratégica

Con la implementación de los valores corporativos, de la identificación y evaluación de los fines estratégicos, la empresa logrará incrementar las posibilidades de éxito debido a que los empleados tendrán sentido de pertenencia por ende trabajarán con mas ánimo para cumplir con los objetivos y metas propuestas de la organización.

En este aspecto se tiene en cuenta la toma de decisiones, debido a que los aspectos internos de la organización son los que forma a la empresa, si el modelo estratégico es funcional los clientes se verán atraídos por la forma como son atendidos.

b. Gestión de Mercados

Estrategia de comunicación

- No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.

Estrategia: Se tienen tarjetas de presentación y se realizará un brochure en donde se muestre toda la empresa, es decir, en la primera hoja la estructura organizacional, en la segunda el producto, en la tercera los precios y en la cuarta los contactos, se repartirán volantes y habrán pendones en diferentes puntos del sector que señalen el negocio.

Conclusiones de gestión de mercados

La empresa penetrará el mercado con las distintas tácticas de publicidad para lograr una visión integral ante los competidores, como en el sector ya conocen el taller de muebles las técnicas e instrumentos de merchandising que se le aporten a la empresa crearán el valor agregado para su reconocimiento.

c. Cultura Organizacional

Desarrollo y reconocimiento

- No se trabaja referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Estrategia: Se buscará como primera medida penetrar el mercado local en la ciudad de Vinces y luego investigar el mercado nacional para posicionarse en el mismo.

Conclusiones de cultura organizacional

Con la estrategia de cultura organizacional se desea que Mueblería Carriel ingrese al mercado como una de las mejores empresas de muebles del sector, para esto es necesario crear un equipo de trabajo con un clima organizacional que detecte problemas dentro de la compañía, para ser fortalecidos por el grupo y así reflejar un buen trabajo en el producto y en el mercado.

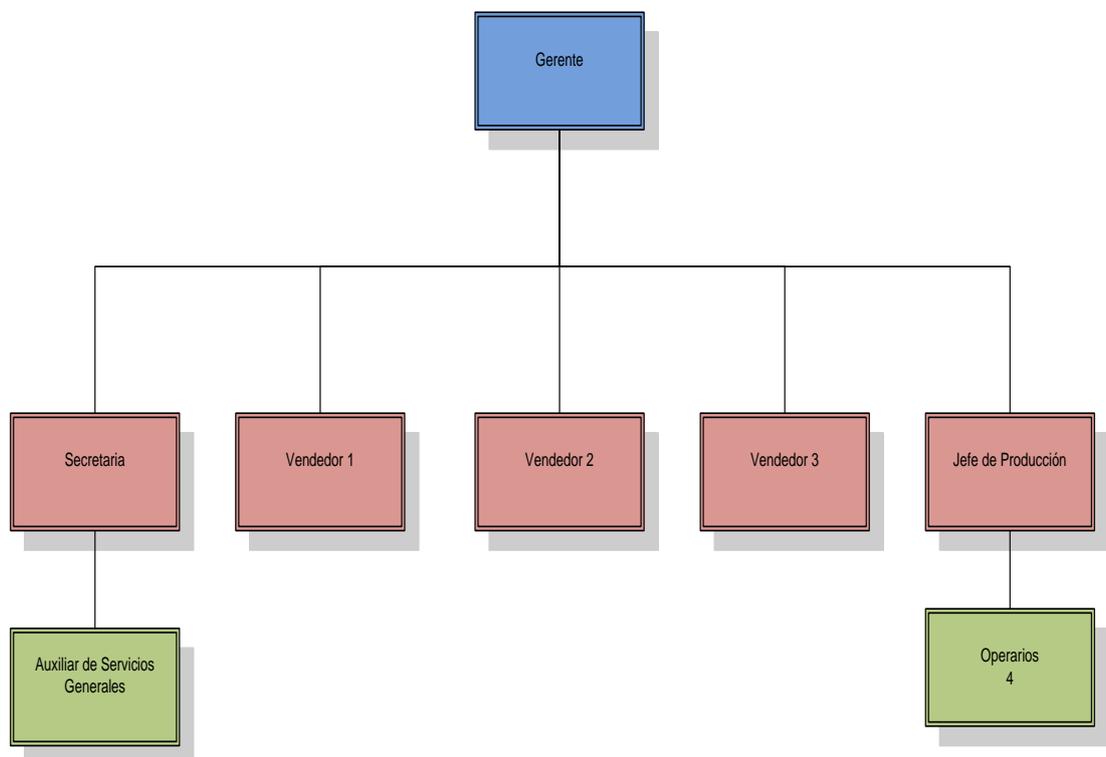
Las normas, los hábitos y el valor de los empleados generarán la penetración y posicionamiento de la empresa en el mercado.

d. Estructura Organizacional

Procesos para la estructuración

- La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.

Estrategia: Se realiza el organigrama en el cual se muestran los cargos específicos de la empresa.



Control sobre la estructura

- Los roles están establecidos y se controla su cumplimiento.

Estrategia: se establecen los roles con la formación, conocimiento, competencias y responsabilidades de cada cargo.

Gerente General

Formación y conocimientos:

Título Profesional de: Economista, Administrador de Empresas o Ingeniería Industrial.

Experiencia mínima de 2 años tipo empresarial y/o gerenciamiento de empresas con amplio conocimiento del sector de muebles y comercialización de productos para el hogar.

Competencias:

- ✓ Capacidad de dirección.
- ✓ Destrezas para la negociación
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Capacidad de Síntesis
- ✓ Perspectiva estratégica
- ✓ Experiencia en gestión de empresas de comercialización de productos para el hogar
- ✓ Conocimiento del sector de muebles
- ✓ Gran capacidad de pro actividad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Buena comunicación
- ✓ Negociación efectiva y relaciones personales
- ✓ Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

Principales Responsabilidades:

- ✓ Planificar y ejecutar planes de desarrollo para el comercio de muebles para el hogar a escala local y con proyección a nivel más amplios.
- ✓ Dirigir y controlar funciones administrativas y financieras.

- ✓ Desarrollar y controlar eficiente y eficazmente los sistemas organizativos.
- ✓ Ejecutar el pensamiento estratégico, a través de la misión y visión de la empresa, líder del desarrollo organizacional, asumiendo la representatividad legal y constituyéndose en la instancia ejecutiva.

Secretaria Ejecutiva

Formación y conocimientos

Estudiante de últimos semestres de Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o técnico profesional en secretaria ejecutiva o general.

Competencias:

- ✓ Habilidades para la obtención y análisis de información
- ✓ Conocimiento de herramientas informáticas. Manejar la tecnología informática moderna para obtener información y conocimiento de valor agregado.
- ✓ Aptitud de trabajo en equipo.
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Capacidad para adaptarse a los cambios
- ✓ Capacidad de crear, innovar e implementar
- ✓ Con visión global del negocio de la empresa
- ✓ Manejo de inglés hablado y escrito del 50%
- ✓ Carácter, personalidad, hábitos y estilos proactivos y de alto estándar profesional.

Principales Responsabilidades:

- ✓ Encargada de realizar las funciones administrativas inherentes al cargo de Secretaria, colaborando así al óptimo funcionamiento de la Empresa

- ✓ Labores de atención a clientes internos y externos.
- ✓ Realizar y recibir llamados telefónicos
- ✓ Coordinar las tareas de contabilidad y tesorería
- ✓ Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

Vendedores

Formación y conocimientos

Estudiante Profesional Universitario de carreras a fines a mercadeo y ventas con experiencia en ventas de productos para el hogar.

Competencias:

- ✓ Destrezas para la negociación
- ✓ Manejo De Office.
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Habilidades para la obtención y análisis de información
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Manejo y buena atención a clientes

Principales Responsabilidades:

- ✓ Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- ✓ Cumplimiento entrega de reportes semanales al gerente
- ✓ Diseño de nuevas estrategias comerciales.

Jefe de Producción

Formación y conocimientos:

Ingeniero industrial, o estudios afines. Experiencia en supervisión y manejo de grupos. Experiencia en montajes, organización y métodos en la industria de la fabricación de muebles en madera.

Competencias:

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Proactivo
- ✓ Orientación hacia el cliente
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Autocontrol
- ✓ Resolución de conflictos

Principales Responsabilidades:

- ✓ Ejecutar los programas de producción.
- ✓ Dirigir el personal a su cargo y asignar sus funciones.
- ✓ Programar y ejecutar los requerimientos de materiales y suministros.
- ✓ Presentar reportes de avances de la producción, consumo de materiales y rendimiento del personal a su cargo.
- ✓ Controlar los materiales y los equipos que maneja.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.

Operarios

Formación y conocimientos

Técnico en operación y acabado industrial, con sólidos conocimientos en ebanistería y elaboración de muebles.

Conocimiento y habilidades técnicas para el cargo, Conocimiento básico de manipulación de materia prima como la madera, la tela y técnicas de acabado y pintado.

Competencias:

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad y cumplimiento

- ✓ Habilidad y agilidad en los procesos asignados.

Principales Responsabilidades:

- ✓ Apoyo a los procesos de cortado, armado, secado y pintado de la madera.
- ✓ Apoyo a los proceso de ensamble del mueble.
- ✓ Velar por el buen manejo y calidad del producto

Conclusión de la estructura organizacional

Se reestructura la organización debido a que Mueblería Carriel no cuenta con ningún organigrama ni rol establecido de cada empleado, es necesario conocer como se encuentra conformada la organización, las actividades y tareas asignadas a cada área, las relaciones de jerarquía dentro de la compañía, las políticas y procedimientos que guían las actividades en el sistema administrativo y ante todo el conocimiento de los trabajadores en la estructura de la organización.

e. Producción

Relación entre ventas y plan de operaciones

- Se discute o plantea un plan de ventas.

Estrategia: Se establecerá un plan de ventas donde se muestre mes a mes las ventas esperadas según el mercado del sector.

Gestión de Calidad

- La calidad del producto y/o servicio es variable o depende del empleado.

Estrategia: Al final de cada etapa del proceso de producción el jefe de dicha área es quien se encargará de ejecutar la revisión de muestreos de control de calidad.

Control de Operaciones

- Generan ordenes de producción y/o de servicio escritas.

Estrategia: se establece un formato para manejar todas las órdenes de producción.

Conclusión de producción

Si se cuenta con una buena calidad en el producto y la revisión de muestreos necesarios en la etapa del proceso, la producción será impecable, esto generará un buen movimiento en las ordenes de pedido, y por ende el aumento en la proyección de ventas.

f. Gestión Humana

Implementación y seguimiento del plan estratégico de Gestión Humana.

- La ejecución del plan de gestión humana no está integrado a los de otras áreas de la empresa.

Estrategia: La gerente es quien se encargará del plan de gestión humana con la implementación de la administración de recursos, en los cuales se promueven Políticas de Personal basadas en los valores establecidos en el Respeto, Equidad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Sencillez y Austeridad, en la convicción de que el desarrollo de la organización sólo será posible mediante el desarrollo de sus trabajadores.

El propósito de estas políticas es construir una organización abierta al aprendizaje colectivo continuo, en la que tanto sus socios como el personal empleado mejoren en forma permanente su calidad de vida.

El área de Gestión Humana asume como función principal desempeñarse como socio estratégico de todos los gerentes y demás directivos en los procesos relacionados con la selección, contratación, dirección y desarrollo de las personas que trabajan o van a trabajar con la compañía; por lo tanto, además de todas sus funciones tradicionales, desempeñará siempre un rol de asesoría, consultoría y apoyo.

El área de Gestión Humana y todos los funcionarios que tengan cargos directivos serán responsables de velar por el cumplimiento de las presentes políticas.

Los funcionarios están obligados a conocer y cumplir las normas y procedimientos, y a actuar dentro de los límites y alcances de sus facultades.

Reclutamiento

- No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.

Estrategia: Se creará una base de datos para las hojas de vida, donde se describan: nombres completos, cédula de ciudadanía, estudios realizados, fecha de nacimiento, correo electrónico y número de teléfono celular, generando filtros en el sistema para tener un contacto inmediato con el aspirante al cargo requerido.

- No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.

Estrategia: Se publicarán ofertas en las fuentes de información del empleo.com, computrabajo, para que las personas interesadas en el cargo envíen su hoja de vida por medio electrónico y de esta forma se pre- seleccionan el personal y luego realizar la entrevista.

Selección

- No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).

Estrategia: Para ello se aplicará un proceso de selección objetivo que compare las necesidades de los cargos con las competencias de los distintos candidatos, tanto internos como externos, localizados de manera exhaustiva en todas las fuentes disponibles.

Contratación

- No existen políticas de contratación

Estrategia: En todas las relaciones de prestación de servicios de mano de obra o profesionales, así como las laborales, deberán ser formalizadas por medio de un contrato escrito. Estos contratos serán específicos para cada caso, estarán enmarcados dentro de la Ley y las políticas de la empresa, y deberán ser avalados y celebrados por las personas autorizadas.

Inducción

- No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos como: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.

Estrategia: Se implementará una cartilla donde se muestre la compañía, es decir los parámetros básicos de la misma como misión, visión, historia, actividad que desarrolla, organigrama general, reglamento interno de trabajo, derechos y deberes y representantes del personal.

En cuanto al cargo específico, se le dará la explicación clara de las actividades de su cargo, la retribución de su sueldo, rendimiento, información sobre las fuentes que cumple la dependencia, seguridad, normas, funciones a cumplir, jefe inmediato y subordinados.

Capacitación

- No existen programas de capacitación.

Estrategia: Se realizará una capacitación inicial según el cargo adquirido con todas las bases fundamentales para que empiecen a realizar su función.

Promoción

- No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.

Estrategia: La organización implementará a largo plazo una estadística donde se muestre cuales han sido los cargos de ascenso, las renuncias y los despidos, con el fin de obtener información del personal que tiene la compañía.

Evaluación de desarrollo

- No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.

Estrategia: La evaluación de desempeño se realizará con cada persona para poder discutir sobre sus aspectos positivos y negativos, logrando que todo el grupo de trabajo reconozca sus fortalezas y debilidades. La evaluación se consignará en un acta con las respectivas conclusiones del jefe inmediato.

Compensación

- El sistema de pago de nómina no esta organizado

Estrategia: Se realizará una matriz en Excel que permita la implementación de la nómina.

Bienestar Social

- No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.

Estrategia: Se llevará una estadística donde se registre el ausentismo y el número de accidentes de trabajo, para realizar dicho formato se contratará un especialista en salud ocupacional para observar como se mide el grado de ausentismo en toda la empresa.

- No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.

Estrategia: Se hará una alianza con la caja de compensación familiar para que dicte charlas de programa de bienestar personal, igualmente la gerente socializará en la inducción los beneficios que tiene el empleado al momento de firmar su contrato.

Manejo Laboral

- El reglamento interno de trabajo se trabaja de manera informal

Estrategia: Se contratará por prestación de servicios un abogado el cual ayude a la empresa ha realizar el reglamento interno de trabajo.

- El proceso para la liquidación del personal no esta organizado

Estrategia: La persona encargada de contabilidad liquidará el contrato según el caso de retiro de la empresa

Salud Ocupacional

- No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores

Estrategia: Se contratará una persona especializada en salud ocupacional para brindar apoyo a los trabajadores, formando comités brigadas de emergencia, evacuación, primeros auxilios, entre otros.

- No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo

Estrategia: A cada persona según su tipo de contrato y salario se les dará la dotación completa, con sus respectivos elementos de protección personal.

Conclusiones de gestión humana

Para que la empresa funcione bien es importante tener al personal contratado con todas sus prestaciones de ley, que se cumpla con las dotaciones y se establezcan derechos y beneficios para los funcionarios.

Los objetivos estratégicos de la compañía funcionan siempre y cuando los empleados se sientan comprometidos, por esto es fundamental que la protección en salud y seguridad laboral, el ambiente de trabajo, las contrataciones, los programas de capacitación, la remuneración salarial y ante todo el buen trato de los jefes sean justos y puntuales para que no halla inconformidad del trabajador.

En la pyme se busca que todos los empleados sientan que la empresa es de ellos.

g. Logística

Administración en materiales

- Su Kardex es manual y se revisan niveles de inventario para la recompra o para la producción.

Estrategia: se implementará en Excel una matriz para que se descargue el inventario y realizar así la compra de los materiales necesarios.

Control Logístico

- Los faltantes de inventario son frecuentes.

Estrategia: El primer control es la matriz del inventario, con este se ejecutará inspección física la cual debe coincidir con los valores de dicha matriz, adicionalmente habrá una persona encargada de este proceso.

Conclusión de logística

La cadena de abastecimiento sufre ciertos cambios en el mercado, satisfacer al cliente genera un proceso interno que se debe controlar desde el inicio de la transformación del bien, por esto es importante tener una buena inspección en los inventarios y en el producto terminado.

La logística es la principal fuente de acción en la compañía ya que existen ciertos parámetros para que los procesos realizados sean mejores al cubrir una necesidad, la parte administrativa, de producción, financiera y ventas trabajaran juntas formado un solo equipo para obtener una ganancia rentable.

h. Asociatividad

Gestión en el sector y/o la cadena productiva

- Tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos

Estrategia: Los compromisos internos se cumplirán a través del reglamento interno de trabajo, los deberes y derechos que tienen los empleados.

En la parte externa se innovará con nuevos productos de alta calidad, generando confianza en la compra del consumidor para que este logre un sentido de pertenencia en la empresa.

Factores de Compromiso

- Cumple con dificultad las exigencias de ley y normativas en relación con los contratos y acuerdos

Estrategia: Cada vez que se genere un contrato se tendrá la asesoría de un abogado para que de forma escrita se firme con toda la normatividad establecida por la ley.

Empresa isla no tiene compromisos tecnológicos, considera que su Know how es suficiente y lo cuida de extraños.

Estrategia: Según la inversión establecida de las máquinas, se ve necesario implementar la tecnología ya que el Know how no funciona sino se tienen las herramientas suficientes para lograr una buena producción.

Factores importantes de éxito en la Asociatividad

- PYME con tecnología artesanal

Estrategia: Se implementarán nuevos diseños artesanales, en mesas de todo tipo, en juegos de sala y accesorios.

- La información que existe está en la memoria del gerente, es fragmentada y hay grandes vacíos en procesos y procedimientos.

Estrategia: La idea de la empresa es tener una producción en serie donde este divida por sectores en procesos de actividades, a través de esto se generará información más confiable pues se podrá verificar durante el procedimiento el producto observando las fortalezas y dificultades de su calidad.

Conclusión de Asociatividad

Es importante conocer la Asociatividad de la empresa ya que se encuentra alrededor de los objetivos comunes para la obtención de mejores resultados.

Aunque la empresa no tiene alianza con otras empresas, los servicios, la información, el conocimiento y las culturas, globalizan el entorno haciendo que la empresa pueda llegar a tener de aliados a los competidores, generando la reducción de costos, incremento de la capacidad de producción, fortalecimiento en el negocio y ser el mejor en el mercado.

i. Comunicación e Información

Reuniones

- Participación indiscriminada.

Estrategia: En la empresa cada persona tendrá libertad de expresión sin tener en cuenta ninguna jerarquía.

- Se aceptan los términos del convocante.

Estrategia: Si los argumentos del convocante son asociados para el buen funcionamiento de la empresa, serán tomados en cuenta para los cambios que se deban hacer, esto se hará a través de un acta donde quede constancia de los términos aceptados de la empresa hacia el convocante.

- Cada participante habla cuando quiere.

Estrategia: Los empleados que asistan a un comité, reunión extraordinaria u ordinaria, tendrán libre albedrío para expresar sus ideas cuando lo deseen.

Información datos y conocimiento

- La mayoría de los documentos sólo existen en papel

Estrategia: Se archivarán todos los documentos con el respectivo nombre, para lograr la organización y encontrar los documentos a tiempo.

Indicadores pragmáticos TIC

- La organización no posee página Web

Estrategia: Se realizará el bosquejo de una página Web, para implementarla a corto plazo.

- La organización no cuenta con ningún sistema de intranet

Estrategia: Se realizará una contratación con una empresa para tener el paquete de líneas telefónicas e Internet banda ancha

Conclusión de comunicación e información

La idea de la empresa es crear una página Web donde se muestre los productos que ofrece con sus distintos precios y manejar la distribución para hacer llegar el mueble sin necesidad que el cliente vaya al punto de exhibición.

Por otro lado es importante tener un medio electrónico de contacto donde los clientes den sus sugerencias en aspectos positivos y negativos para mejorar la calidad del servicio.

Los documentos tendrán su respectivo archivo para validación de cualquier proceso que se realice en la mueblería.

j. Innovación y Conocimiento

Proceso de innovación

- Se tiene un espacio para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.

Estrategia: Existirán comités donde todos los empleados aporten a través de lluvia de ideas para implementar nuevos productos con las mejores practicas de manufactura.

Conclusión de innovación y conocimiento

Según el conocimiento del sector se muestra que la innovación es un papel importante para lograr una buena demanda en el producto, por eso la Mueblería Carriel, se dedicará en gran parte a innovar, tener nuevos productos para que el consumidor cambie su estilo cuando lo requiera a un precio razonable y de muy buena calidad, es por esto que se debe contratar personas que observen en otros sectores las tendencias e innovaciones y poder desarrollar mejores productos.

5.4. Conclusiones

Con la aplicación de las estrategias expuestas en cada uno de los componentes, se observará el proceso de cambio para que la empresa pueda ir mejorando la forma estructural.

Se busca que el personal que labora en la empresa tenga sentido de pertenencia, para lograr el mejoramiento de procesos con eficiencia y eficacia en la realización del producto.

Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades) permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la notaria, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

5.5. Recomendaciones

La evaluación funciona para conocer la optimización del sistema que estamos poniendo en práctica; si existen deficiencias la evaluación nos permite realizar mejoras y así obtener un progreso en la organización donde este se esté implementando.

La evaluación también brinda otros beneficios, podrá saber con exactitud qué tan satisfechos están sus clientes con los servicios y productos que recibe de su organización, podrá conocer qué hacer para mejorar la satisfacción de sus clientes, reteniéndolos para siempre y conquistando a los de la competencia.

Permite implementar la Inteligencia Comercial en la Organización, y ayuda a crear un diseño organizacional orientado al crecimiento de la empresa. Se debe de aplicar las alternativas planteadas para lograr los objetivos.

5.6. Bibliografía

- Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley. 2006. Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning Editores.
- Harold Koontz - Heinz Weihrich. 2001 Administración una perspectiva Global México DF, Editorial Ultra S.A
- Hugo Valdez 2002 Elementos para Administrar a las organizaciones como sistemas Lima-Perú Administración y Desarrollo
- James A. F. Stoner 2003 Administración México DF, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A
- Méndez, C. E., (2004). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Investigador Facultad de los Altos Estudios de Administración y Negocios FAEN. Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, Tercera edición. Bogotá.
- BARTOLI, A. (2004). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- HERNANDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. México. 2003

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

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:

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