



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño Organizacional según modelo Labrada, Caso Sixt Electronics

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Soto Agila, Sergio Andrés

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Mgs.

LOJA – ECUADOR
2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Verónica Alexandra Armijos Buitrón.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: "Diseño Organizacional según modelo Labrada, Caso Sixt Electronics" realizado por: Soto Agila Sergio Andrés; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Soto Agila Sergio Andrés declaro ser autor del presente trabajo de titulación: “Diseño Organizacional según modelo Labrada, Caso Sixt Electronics”, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Mgs. Verónica Alexandra Armijos Buitrón directora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Soto Agila Sergio Andrés

Cédula: 1104548183

DEDICATORIA

El presente informe del Trabajo de Titulación, que refleja el esfuerzo y la dedicación para culminarlo, lo dedico:

A Dios,

Mi señor, por darme su amor infinito y misericordia para conmigo, por animarme y darme la fortaleza diaria necesaria para culminar ésta etapa de estudiante universitaria.

A mis abuelitos,

Polibio y Melania, por su inmenso afecto y cariño, cuidados y consejos quienes han sido ejemplo de trabajo y responsabilidad, desde que era niño

A mis padres,

Sergio y María del Carmen, por sus constantes cuidados, paciencia, apoyo y sobre todos gracias a sus sacrificios, durante toda esta etapa académica.

A mis hermanos,

Fernanda, Soledad, Rodrigo y Jahn, por todo su amor y apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mis amigos,

FIMAS, por ser como son, por tanto y todo, por su compañía durante todo este tiempo, gracias HLPDSM...

Sergio Andrés

AGRADECIMIENTO

A DIOS, el Arquitecto de cada sueño y meta en mi vida, por darme su amor incondicional y concederme la fortaleza e infinita misericordia para conmigo y así poder culminar el presente Trabajo de Titulación.

A las Autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja, de la Titulación de Administración de Empresas, y en especial a la Mgs. Verónica Armijos, por su valiosa orientación en la realización y culminación de este trabajo de investigación. Así mismo, a la Eco. Sandra Ramón por su asesoría, colaboración y permanente preocupación en el desarrollo de este proyecto.

A todos los docentes que laboran en la Titulación de Administración de Empresas y que en estos años me han aportado con conocimientos y consejos invaluable que sin duda me acompañarán a lo largo de mi vida profesional.

A la Empresa Sixt Electronics, en especial al Sr. Joe Jaramillo, por tener la predisposición para participar en este proyecto y colaborar con las actividades programadas.

Sergio Andrés

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESÚMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.2. Marco Conceptual.....	7
1.2.1. Diseño Organizacional.....	7
1.2.1.1 Importancia del Diseño Organizacional.....	7
1.2.1.2 El Proceso del Diseño Organizacional.....	8
1.2.1.2.1 Estrategia.....	8
1.2.1.2.2 Estructura.....	8
1.2.1.2.3 Procesos.....	9
1.2.1.2.4 Gente.....	9
1.2.1.2.5 Tecnología.....	9
1.2.1.3 Modelos de Diseño Organizacional.....	9
1.2.1.3.1 Modelos de Diseño Organizacional de Richard L. Daft.....	9
1.2.1.3.2 El Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	10
1.2.1.4 Elementos del Diseño Organizacional.....	11
1.2.1.4.1 Proyección Estratégica.....	11
1.2.1.5 Análisis de los Ambientes.....	13
1.2.1.6 Fundamentos del Diseño Organizacional.....	13

1.2.1.7 Dimensiones del Diseño Organizacional.....	19
1.2.1.8 Efectividad Organizacional.	21
1.3 Marco Legal.....	23
Constitución Nacional del Ecuador.....	23
Plan Nacional de Desarrollo.....	23
Código del Trabajo.....	24
Plan Nacional del Buen Vivir.....	24
Ley de Compañías.....	25
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.1 El Diseño de la Investigación.....	28
2.2 Modalidad de la investigación.....	28
CAPÍTULO III: Diseño Organizacional de Sixt Electronics, bajo el modelo de Ailed Labrada Sosa.....	32
3.1 Fase 1: Preparación y Análisis Organizacional.....	33
3.1.1 Reseña Histórica de Sixt.....	33
3.1.2 Organigrama General.....	34
3.1.3 Situación Actual.....	34
3.1.3.1 Análisis Interno.....	35
3.1.3.2 Análisis Externo.....	35
3.1.3.3 Matriz FODA.....	36
3.1.4 El diamante de Porter.....	37
3.1.5 Plan Estratégico Sixt Electronics.....	39
3.1.6 Marco Situacional.....	39
3.2 Fase 2: Proyección Estratégica y Gestión de Necesidades.....	40
3.2.1 Estructura Organizacional.....	40
3.2.1.1 Misión.....	40
3.2.1.2 Visión.....	40
3.2.1.3 Objetivos.....	40
A) Operacionales (A corto plazo).....	40
B) Tácticos (Mediano plazo).....	41
C) Estratégicos (Largo plazo).....	41
3.2.1.4 Políticas.....	41

A) De Talento Humano.....	41
B) De Comunicación.....	42
C) De Organización.....	42
3.2.1.5 Valores.....	43
3.3 Fase 3: Diseño de Procesos y Sistemas de Control.....	44
3.3.1 Diagrama de Flujo para Proceso de Ventas.....	45
3.3.2 Diagrama de Flujo para Servicio Técnico.....	46
3.3.3 Diagrama de Flujo para Facturación.....	47
3.4. Fase 4: Proyección Estructura Organizacional.....	48
3.4.1 Estructura Formal.....	48
3.4.2 Orgánico Funcional.....	49
3.4.3 Especialización del Trabajo.....	50
3.4.4 Departamentalización.....	50
3.4.4.1 Nivel Ejecutivo.....	50
3.4.4.1.1 Gerente General.....	50
3.4.4.2 Nivel Administrativo.....	51
3.4.4.2.1 Departamento de Talento Humano.....	51
3.4.4.2.2 Departamento Financiero.....	51
3.4.4.2.3 Gerente Comercial.....	52
3.4.4.3 Nivel Operativo.....	53
3.4.4.3.1 Departamento de Ventas.....	53
3.4.4.3.1.1 Unidad Técnica.....	53
3.4.4.3.1.2 Matriz y Sucursal.....	54
3.4.4.3.2 Departamento de Marketing.....	54
3.4.5 Cadena de Mando.....	54
3.4.6 Sistema de Control.....	55
3.4.7 Descentralización.....	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE CUADROS

	Páginas
Cuadro1: Modelo de diseño organizacional según Ailed Labrada Sosa.....	31
Cuadro 2: Organigrama General 2009, Sixt Electronics.....	34
Cuadro 3: Análisis Interno.....	35
Cuadro 4: Análisis Externo.....	35
Cuadro 5: Matriz FODA.....	36
Cuadro 6: Diamante de Porter.....	37
Cuadro 7: Diagrama de Flujo para Proceso de Ventas.....	45
Cuadro 8: Diagrama de Flujo para Servicio Técnico.....	46
Cuadro 9: Diagrama de Flujo para Facturación.....	47
Cuadro 10: Propuesta Estructura Formal, Sixt Electronics.....	48
Cuadro 11: Propuesta Orgánico Funcional, Sixt Electronics.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Páginas

Gráfico 1: Clasificación de empresas por actividad económica.....	38
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

	Páginas
ANEXO 1: Preguntas realizadas para la recolección de la información.....	62
ANEXO 2: Programa de trabajo para el estudio organizacional.....	64

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como objetivo principal elaborar un diseño organizacional para la empresa Sixt Electronics según el modelo de Ailed Labrada Sosa, con incidencia en la estructura organizacional y sobre todo en la gestión administrativa, mediante un análisis situacional.

La metodología que se empleó fue con enfoque cualitativo , y el tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, y el diseño de investigación, de campo. La técnica que se aplicó fue la observación directa.

Se presenta la situación actual y antecedentes de la empresa Sixt Electronics, identificando los síntomas y causas que sirvieron para elaborar las situaciones futuras y las alternativas de solución. Pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión; la proyección de la estructura y reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias y la proyección de la estructura organizacional.

Se concluyó que es factible implementar un diseño organizacional, para la empresa Sixt Electronics según el modelo Labrada Sosa.

PALABRAS CLAVES: Diseño Organizacional, Estructura, Estrategias, Competencias, Control.

ABSTRACT

The following project's main objective was the development an organizational design for the company Sixt Electronics according to the Ailed Labrada Sosa model, with incidence on the organizational structure and the administrative management, through a situational analysis.

In the field research was used the methodology of a descriptive study with qualitative design. The technique used was the observation.

The following project confirms the importance of organizational design and management within organizations.

Is presented the previous and current situation of the company Sixt Electronics, identifying symptoms and causes that are useful in the development of alternative solutions. Is intended to manage the organization, balanced scorecard, the projection of the system of internal control and management control; the projection of the structure, rules of procedure.

The results were the definition of the positions of the organization, job design by competency and projection of the organizational structure.

It was concluded that it is feasible to implement an organizational design, for this company according to the Labrada Sosa model.

KEYWORDS: Organizational design, Structure, Strategies, Competences, Control.

INTRODUCCIÓN

Siendo un tema de relevante importancia, existen pocos estudios e información limitada respecto a las empresas familiares, sin embargo su importancia en la economía mundial y nacional es elevada, según (Paredes, P. L., 2007) se estima que el 60% de las empresas del planeta y el 90% de las latinoamericanas son familiares, el 77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador son familiares. Se estima que para las PYMES, el porcentaje de empresas familiares sobre el total bordea el 90%, y para el caso de microempresas es, casi por definición del 100%. En suma el 89% de las empresas del Ecuador son familiares. Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares es de 1.6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. La riqueza generada por las empresas familiares representa el 51% del PBI; y pese a esto, curiosamente el promedio de vida de estas empresas equivale a la vida útil del fundador, de 24 a 30 años y el 70% no llega a superar la segunda generación.

Cabe señalar que (Guizar, R. M., 2008) afirma que la mayor causa de mortandad de las empresas es por problemas administrativos con un 43%.

Esto hace que tratar este tema sea seguramente de mucho interés, ya que en la actualidad la competitividad conlleva a buscar el mejoramiento y la supervivencia de las empresas, que han volcado todos sus esfuerzos en mantener con un alto nivel de eficacia y eficiencia a las organizaciones surgidas de su seno y deseen permanecer en el mercado, y sobre todo que puedan trascender generacionalmente sin desaparecer.

Es por eso que la presente investigación comprende tres capítulos que se orientan al desarrollo de un diseño organizacional que brinde a los propietarios de Sixt Electronics, instrumentos administrativos y políticas que sirvan como herramientas para crear bases sólidas en las cuales poder orientar a la empresa hacia una constante innovación y permanencia en el tiempo.

Capítulo I, se hace una descripción del marco teórico, donde se indica generalidades respecto a los conceptos, principios y modelos sobre los cuales se fundamenta el desarrollo de esta investigación.

Capítulo II, habla sobre la metodología de investigación utilizada, la cuantitativa y cualitativa que da a conocer de forma general el estudio de investigación, la utilización de los tipos de investigación que se deben emplear de acuerdo a la propuesta, los métodos, e instrumentos de investigación para obtener la información relevante en la elaboración de la propuesta.

Capítulo III, contempla el desarrollo de la investigación dividida en cuatro fases, la primera fase está dirigida a la preparación y análisis organizacional que comprende la elaboración del proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo. La segunda fase se orienta a la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales), La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión. La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el manual de funciones, el reglamento interno.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia de la humanidad, se ha podido estudiar los cambios a los que se ha enfrentado la sociedad, en el campo administrativo, desde las antiguas civilizaciones, que fueron prósperas gracias a ingeniosos sistemas donde se manejaban teorías estructuralista, estableciendo niveles de mando a través de monarquías, pero solo se pudieron perdurar las que fueron capaces de adaptarse y entender el entorno en el que se desenvolvían; de ahí la importancia de analizar y diagnosticar, la situación en la que una empresa se encuentra es con el fin de tener una idea clara de sus problemas, sus falencias y sus potencialidades, y establecer un modelo administrativo, que pueda dar soluciones prácticas y viables, poniendo énfasis en la estructura organizacional para buscar la eficiencia y la eficacia en sus procesos, donde se pueda aprovechar los problemas o amenazas y convertirlos en oportunidades. Una estructura que sea flexible y adaptable a los cambios y exigencias variantes del mercado.

La neoclásica, (Arenas, W., 2004), enfatiza, que el rol del administrador es el de realizar la planificación, la organización, la dirección y el control, que de paso sea dicho, éstas conforman el proceso administrativo, facilitando el logro de los objetivos de los colaboradores y de la organización “; dividir el trabajo, estructurar funciones, buscar la especialización, teniendo como objetivo fundamental el proceso mas no la empresa. Naciendo un nuevo enfoque de ingeniería donde se busca el rediseño de los procesos, reduciendo costos al tener un mejor funcionamiento; en conclusión hacer mejor, más rápido y más barato.

Pero hacer más con menos es ser eficiente, y esta eficiencia debe ir de la mano con la calidad, donde se necesita el compromiso de todos y cada uno de los colaboradores, para mejorar en el desarrollo, diseño, y hasta la fabricación de los productos o servicios que una organización ofrece, siendo una estrategia decisiva en la administración moderna, y poder tomar decisiones con menor incertidumbre, usando herramientas de vanguardia, como el Benchmarking, que permite hacer comparaciones con los competidores reconocidos como líderes en el mercado, estableciendo las distancias entre el uno y otro para copiar, adaptar e implantar buenas prácticas. Otra tendencia actual es el Outsourcing, donde las

organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía, son contratados para realizar un servicio puntual dentro de ella, donde se incluyen los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución.

1.2 Marco conceptual

A continuación se detallan los conceptos que sustentan este trabajo.

1.2.1. Diseño organizacional

1.2.1.1. Importancia del diseño organizacional.

(Daft, R. L., 2007) El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. Pág. 25

La estructura formal es un elemento principal para facilitar un ambiente adecuado entre los integrantes de la organización, en que las actividades que desarrollan los colaboradores contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Por lo general, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

El diseño organizacional tiene gran importancia en una organización ya que es un proceso que facilita la organización de la empresa y que a través de ella logra la coordinación efectiva de las actividades que se desarrollan en el ambiente de trabajo y que a la vez permite que se pueda dividir el trabajo en diferentes tareas, con el único objetivo de lograr eficiencia y eficacia en la organización.

Así mismo el desarrollo organizacional, determina la forma en cómo la empresa divide las funciones más importantes. Especifica el proceso interno de toma de decisiones. Establece el flujo de información para el desarrollo

normal de las operaciones. Determina las características de los problemas y las soluciones que se deben dar en la empresa para corregirlos en el futuro.

Es importante que exista una estructura organizacional para que se relacionen entre las funciones y actividades de los elementos materiales y humanos con el fin de lograr su máxima eficiencia y efectividad dentro de los planes y objetivos que se plantean en la empresa. Una estructura organizacional es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y su interdependencia, toda organización posee componentes diferentes que deben adecuarse a su estructura.

1.2.1.2. El Proceso del diseño organizacional.

(Gilli, J. J., 2007) dice que el éxito de un proceso de diseño organizacional radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influye mutuamente. Los elementos del diseño organizacional son la estrategia, procesos, tecnología, estructura y gente. Pág. 38

1.2.1.2.1 Estrategia: (Gilli, J. J., 2007) Es la guía para el diseño organizacional. Se debe conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Pág. 38

1.2.1.2.2 Estructura: (Gilli, J. J., 2007) Es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende agrupamiento y análisis de sus relaciones. La estructura formal se determina por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema. Pág. 40

1.2.1.2.3 Procesos: (Gilli, J. J., 2007) Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Pág. 41

1.2.1.2.4 Gente: (Gilli, J. J., 2007) La distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos. Pág. 41

1.2.1.2.5 Tecnología: (Gilli, J. J., 2007) Permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social. Pág. 42

Organizar es un proceso gerencial permanente que permite ejecutar procedimientos según le favorezcan a la empresa. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido.

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

1.2.1.3 Modelos de diseño organizacional.

1.2.1.3.1 Modelo de diseño organizacional de Richard L. Daft.- (Daft, R. L., 2007) El modelo de diseño organizacional del autor Richard L. Daft muestra como los gerentes o altos directivos de la empresa pueden desarrollar y cumplir las metas y estrategias de la estructura organizacional de la empresa considerando los ambientes internos y externos, la dirección estratégica, la estructura organizacional que comprometen el funcionamiento y direccionamiento de la administración, el poder evaluar la efectividad de la organización permitiendo realizar retroalimentación en la estructura organizativa de una empresa.

1.2.1.3.2 El diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.- (Labrada, A., 2008)

El modelo de Ailed Labrada Sosa desarrolla un diseño organizacional dividido en cuatro fases, la primera fase está dirigida a la preparación y análisis organizacional que comprende la elaboración del proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo. La segunda fase se orienta a la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno. Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes. La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión. Además se deben seleccionar las herramientas que van a sustentar la implantación de los procesos. El control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el proyecto estratégico con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de

funciones, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

El modelo de Labrada permite a los administradores contar con una herramienta que les ayude a evaluar la estructura organizacional de la empresa a través del enfoque estratégico, de procesos y de competencias logrando diseñar procesos para mejorar la forma estructural de la institución y obtener resultados que exigen hacer retroalimentación para que cumplan con los objetivos planteados.

1.2.1.4 Elementos del diseño organizacional.

1.2.1.4.1 Proyección Estratégica.

A) Misión.- (Matilla, K., 2009) Establece la forma en que va a desarrollarse la actividad para hacer realidad la visión. En otras palabras, la misión sería el medio que conduce al lugar que se desea alcanzar (la visión) y para que dicho enunciado sea efectivo debería definir la siguiente tríada de elementos:

- El cliente.
- La premisa de valor fundamental que satisface las necesidades del cliente.
- Lo que nos hace especiales en la forma de creación de valor para obtener el interés del cliente y conservarlo. Pág. 78.

Misión es la razón de ser de la empresa, que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, refleja el compromiso que adquiere con el cliente y la satisfacción que va a causar en ellos a través de la diferenciación de su producto o servicio, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.

B) Visión.- (Hitt, A. M., 2007) La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. La visión significa pensar en la imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Pág. 19.

La visión es una representación de lo que debe ser el futuro de la empresa, es lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el norte hacia donde se quiere llegar con el esfuerzo que todos realizan en la empresa y conseguir establecerse en el mercado para ofrecer mejores servicios en el futuro.

C) Objetivos.- (Ayestarán, C. R., 2012) Son una concreción en tiempo y meta de la visión, se les puede aplicar el mismo razonamiento que a la visión en cuanto a su necesidad de ser un reto. Solamente unos objetivos que sean un reto motivarán el componente de ambición y de superación necesaria para afrontar los difíciles momentos que la organización padecerá al tratar de alcanzarlos, favorecerán que la empresa no pierda vitalidad. Pág. 73.

Los objetivos representan los propósitos, misiones, metas o acciones para lo cual fue creada una empresa, se pueden modificar a medida que se los concreta y a su vez creando nuevos objetivos en la vida empresarial.

Un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas que motivan al empresario querer conseguirlos por muy difíciles que sean. Los objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, también pueden ser individuales o grupales según la actividad de la organización.

D) Estrategias.- (Ayestarán, C. R., 2012) Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Pág. 74.

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos empresariales. Son planes de acción que conducen a la empresa donde quiere estar o hacia donde quieren ir.

Es crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de la empresa para el logro de sus metas y objetivos ya sean de expansión y crecimiento empresarial. Es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se lleven a cabo para lograrlas, ya sean a corto, mediano y largo plazo.

1.2.1.5 Análisis de los ambientes.

A) Análisis interno.- (Robbins, S., 2010) Es la evaluación clara de los recursos de la organización (capital tecnología y empleados) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como: marketing, manufactura, etc.). Pág. 184. Fortalezas. Son todos aquellos elementos positivos con los que posee la empresa y que se pueden diferenciar de otros de igual clase. Son los recursos y destrezas que se han adquirido y que tiene una posición más consistente ante la competencia. Las fortalezas son el pilar fundamental que tiene la empresa con la cual se identifican.

Debilidades. Son los problemas que se presentan en la empresa por la falta de conocimientos, son aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que poseen y que crean barreras para lograr la buena marcha de la empresa.

B) Análisis externo.- (Robbins, S., 2010) Se pueden presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes. Pág. 184.

1.2.1.6 Fundamentos del diseño organizacional.

A) Estructura organizacional.- (Daft, R. L., 2007) Existen tres componentes claves en la definición de estructura de la organización:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.

2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.

3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Estos tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Los primeros dos elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre los empleados organizacionales. Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuándo es necesaria. Pág. 90.

La estructura organizacional se puede determinar en general como una estructura vertical y una estructura horizontal, ya que debe establecer la jerarquía que debe existir en los diferentes niveles de rango o importancia, debe proporcionar un ambiente adecuado entre los grupos de trabajo en la organización para que pueda existir fluidez en la información y comunicación.

Una estructura ayuda a los directivos a tener una buena coordinación de las actividades que deben realizarse en la empresa, poseen un mejor control y la relación directa entre las áreas departamentales, el utilizar una estructura organizacional facilita a los gerentes, jefes y personal operativo tener mejor comunicación a través de las líneas de autoridad, control y responsabilidad.

B) Orgánico funcional.- (Hellriegel, D., 2009) El diseño funcional implica la creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas. La agrupación de los empleados por funciones es la forma más empleada y aceptada de la departamentalización. Si bien las funciones varían mucho, la agrupación de las tareas y los empleados por funciones suele ser eficiente y económica. Un tema común del diseño funcional es la conveniencia de estandarizar las tareas repetitivas y de automatizarlas en la medida de lo posible.

Este enfoque contribuye a reducir errores y costos. Pág. 440. (Cummings, T. G., 2007) La modalidad más común en el mundo de hoy es la estructura funcional básica. La empresa se divide en general en unidades funcionales: mercadotecnia, operaciones, investigación, y desarrollo, recursos humanos y finanzas. Es una estructura que se basa en las primeras teorías de la administración respecto a la especialización, las relaciones del personal de línea y el administrativo, el tramo de control, la autoridad y responsabilidad. Se considera más fácil dirigir a especialistas

si están agrupados bajo el mismo jefe de departamento y si éste tiene los conocimientos y experiencia necesarios. Pág. 275.

Un orgánico funcional comprende una serie de funciones determinadas en la división de trabajo como pueden ser: producción, comercialización, finanzas, contabilidad, personal, que son fundamentales para el desarrollo y el logro de los objetivos empresariales, ya que está integrada de forma vertical, cada grupo o área de trabajo realiza las tareas de acuerdo a su especialidad creando la departamentalización para lograr mayor eficiencia favoreciendo a la producción y optimización de los recursos.

Esta estructura funcional es empleada en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas ya que tiende a ir evolucionando, esto ocasiona que se creen más puestos de trabajo y la estructura organizacional debe ser más especializada ya que permite una mejor supervisión técnica, existe mayor comunicación entre los diferentes niveles y la buena coordinación en las actividades, a través de ella indica cómo está organizada la empresa internamente en orden jerárquico, con una estructura funcional todo empleado sabrá quién es su jefe inmediato.

C) Sistemas de información y comunicación.- (Werther, W., 2008) La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informados se satisfacen en la organización mediante un sistema de comunicaciones. Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa. Pág. 447.

Los sistemas de comunicación proporcionan información necesaria a los gerentes para la toma de decisiones para que puedan dirigir de forma correcta a los subordinados y que estos deberán cumplir en las diferentes actividades que deben realizar en la empresa.

Estos sistemas proporcionan el flujo de información que debe existir desde el gerente hasta llegar a los empleados en las diferentes áreas de trabajo en toda la empresa ya que permite cumplir con las responsabilidades individuales o grupales dentro de la organización.

D) Políticas de recursos humanos e incentivos.- (Chiavenato, I., 2011) Las políticas son consecuencias de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales, las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Pág. 161.

Las políticas son reglas que deben cumplir con el objetivo de la empresa, los empleados deben evitar realizar funciones que estén fuera de sus actividades laborales, ya que las políticas sirven como guía en la organización.

Las políticas sirven para dar respuesta a los problemas que se pueden presentar en la empresa ya que los supervisores deben resolver para que puedan dar soluciones a los empleados de acuerdo a las necesidades que se les presenta en sus actividades.

E) Desempeño individual y de la organización.- (Bohlander, G., 2008) Para muchas organizaciones es una prioridad encontrar a las personas que cumplan con los requerimientos más amplios de la organización. Aunque a las empresas con esta prioridad a veces les preocupa que esto pueda crear una fuerza de trabajo demasiado uniforme, la necesidad de trabajar en equipo y la flexibilidad les ha generado un interés particular en lograr la adaptación persona–organización. Pág. 245.

El desempeño individual debe verse reflejado en el trabajo que se realiza para el buen funcionamiento de la organización, al realizar un trabajo en equipo las personas se sentirán comprometidas con la empresa y cumplirán con las actividades reflejando un buen desempeño laboral.

Existen empleados que no se adaptan a los valores institucionales de la empresa y que pueden poseer excelentes habilidades, sino se adaptan a ellos podrían ser separados de la empresa.

F) Vínculos inter-organizacionales.- (Daft, R. L., 2007) Las relaciones inter-organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones. Por tradición, estas transacciones y relaciones han sido consideradas como un mal necesario para obtener lo que la organización necesita. Se ha creído que el mundo está compuesto de diferentes negocios que se nutren de su autonomía y compiten por la supremacía. Pág. 172.

Es la transacción de recursos ya que las organizaciones tratan de cambiar y controlar el entorno en que se desenvuelven, se pueden establecer estos vínculos cuando compran una parte o toman el control de otra empresa ya que le facilita el acceso a la tecnología, productos o recursos que no poseen.

A través de estos vínculos se podrán alcanzar los objetivos individuales o colectivos, se puede obtener mayor productividad en los productos beneficiándose ambas o varias empresas.

G) Motivación.- (Luthans, F., 2008) Es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, lo cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo. Por lo tanto, la clave para comprender el proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, las tendencias y los incentivos, y las relaciones que surgen entre ellas. Pág. 158.

La motivación es el impulso que poseen las personas para poder cumplir una meta a través del esfuerzo que se oriente en ella para realizarlo y satisfacer las necesidades propias o empresariales.

Puede ser la recompensa que se obtiene al realizar un trabajo remunerado, la motivación individual o empresarial llevan a conseguir una meta propuesta ya que es la razón por la cual una empresa lleva a cabo una actividad en un tiempo determinado.

H) Liderazgo.- (Luthans, F., 2008) Tiene que ver más con la actividad de crear esperanza, posibilidad y futuro. Aquí no existe una llegada, aunque se obtienen logros importantes a lo largo del camino. El mejor liderazgo no sólo transforma a individuos y organizaciones, logrando que cumplan sus mayores aspiraciones, sino también en crear momentos de visión y comprensión que les permiten trascender a nuevos niveles de experiencia y desempeño sin alcanzar. Pág. 340.

Liderazgo es el arte de dirigir o guiar a un grupo para realizar el objetivo que se desea cumplir, un líder debe poseer carisma y motivación para que las demás personas puedan seguirlo y realizar con éxito la satisfacción de la organización.

Es el proceso de mover a las personas que laboran con ella para obtener las metas que se propone, el líder inspira compromiso hacia las personas que tiene bajo su responsabilidad ya que debe ser un ejemplo de excelencia y ética para sus seguidores y que puedan realizar las actividades en conjunto para llegar a la meta sea esta de forma individual u organizacional.

I) Clima laboral.- (Guizar, R. M., 2008) Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Dichos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima. Pág. 248.

Son las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral que constituyen el clima organizacional que más se adecua a la organización.

Para que este pueda funcionar eficientemente acorde a las necesidades y satisfacción de quienes conforman el grupo de talento humano capaz de poder trabajar de forma llevadera y que los colaboradores se sientan familiarizados y a gusto con las actividades que realizan.

J) Gestión de calidad.- (Summers, D., 2006) La ISO 9001:2000 introdujo un enfoque orientado a los procesos. La norma se concentra en los sistemas de

administración de la calidad, y exige la identificación de los procesos de administración de calidad, así como su secuencia y sus interacciones con procesos de negocio clave. Los sistemas de administración de la calidad describen la estructura organizacional, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo su función. Pág. 36.

Los sistemas de gestión de calidad agrupan todos los elementos necesarios para que los empleados puedan desarrollar productos y servicios que el cliente desea. Los sistemas de administración de la calidad son capaces de adecuarse a los cambios del entorno para satisfacer las necesidades de los clientes.

Todos los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 son cada vez más conscientes de la importancia de las personas en la consecución de las metas, la participación de las personas son la esencia de una organización y su total compromiso para que un producto o servicio tenga el éxito esperado.

1.2.1.7 Dimensiones del diseño organizacional.

A) Dimensiones estructurales.- (Daft, R. L., 2007) Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones. Pág. 17.

La formalización. Se refiere a la cantidad de documentación que se maneja en la organización como pueden ser procedimientos, normas, manuales de políticas, descripción de puestos donde se describen todas las actividades de la organización.

La especialización. Es el grado de las tareas organizacionales que están subdivididas en trabajos puede ser alta o baja dependiendo de eso los empleados realizan sus actividades laborales.

La jerarquía de autoridad. Se refiere a quién reporta a quién, la jerarquía está representada por el organigrama y los trabajadores que deben reportar a un supervisor.

La centralización. Es el nivel jerárquico de la autoridad de los ejecutivos para tomar decisiones. Las decisiones organizacionales pueden ser centralizadas o descentralizadas

El profesionalismo. Es el nivel de educación y capacitación continua que tienen los empleados para ocupar puestos en la organización.

Las razones de personal. Es el desarrollo de diferentes funciones y departamentos que deben desempeñar las personas que laboran en la empresa. Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe.

B) Dimensiones contextuales.- (Daft, R. L., 2007) Las dimensiones contextuales describen las características de la organización de la organización global, como: su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales. Pág. 17.

El tamaño. Se mide por el número de personas que laboran en la organización de esta forma se puede reflejar la magnitud de la organización.

La tecnología organizacional. Se refiere a las herramientas, equipos técnicos que se emplean para ofrecer un servicio a los clientes.

El entorno. Se refiere a los elementos que se encuentran fuera de la organización pueden ser el gobierno, los proveedores, clientes.

Las metas y estrategias de la organización. Las metas son el propósito de la empresa y las estrategias son el plan de acción para hacer frente al entorno y alcanzar las metas organizacionales.

Cultura organizacional. Es el conjunto de valores, creencias actitudes de todos los empleados, se refiere al comportamiento y el compromiso de los empleados con la empresa que se refleja hacia los clientes.

Responsabilidad social. Es el compromiso que tienen las personas, las instituciones públicas y privadas en general cuyo objetivo es contribuir con el bienestar de la sociedad. La responsabilidad social de la empresa se refleja en la gestión que realiza al aportar con la preservación del medio ambiente y el bienestar social de la comunidad establecida como socialmente responsable. Toda organización debe manejar con responsabilidad las actividades que realiza dentro de su empresa cumpliendo con todos los requerimientos necesarios para impedir que se contamine el medio ambiente y por ende a la sociedad.

1.2.1.8 Efectividad organizacional.

A) Productividad.- (Daft, R. L., 2007) Los objetivos de productividad se relacionan con la cantidad de producto que se obtiene a partir de los recursos disponibles. Por lo general, describen la cantidad de insumos que se requieren para alcanzar el producto deseado. Esto se expresa en términos de “costo por unidad de producción”, “unidades producidas por empleado”, “costo de recurso por empleado”. Pág. 54.

La productividad está relacionada con la cantidad de productos que se obtiene de los recursos con los que cuenta la empresa, así mismo está relacionada con el tiempo que se llevara a cabo para ejecutarla. La productividad sirve también para evaluar el rendimiento de equipos y trabajadores de la empresa. En el caso de servicios médicos la productividad puede medirse por el número de clientes atendidos en relación al tiempo, producto y servicio.

B) Eficiencia.- (Silva, O. O. A., 2007) Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más resultados de un esfuerzo determinado, se habrá incrementado la eficiencia. Así mismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, se habrá incrementado la eficiencia. En otras palabras, eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. Pág. 27.

La eficiencia es la utilización de todos los recursos de una organización en la cual se aprovecha al máximo para alcanzar sus objetivos, es la relación que existe entre los insumos y los productos para realizar un proceso, si elaboramos más productos con la misma cantidad de recursos mayor será el grado de eficiencia considerando la calidad de producto que se quiere ofrecer en el mercado. La eficiencia está enfocada al costo de los insumos que se utilizan por producto.

C) Eficacia.- (Luthans, F., 2008) Para evaluar la eficacia del grupo o equipo se requiere primero una especificación cuidadosa de los criterios. Los grupos eficaces se caracterizan por ser responsables, establecer relaciones confiables entre las partes y enfocarse en la dirección y las metas de la organización. Pág. 313.

La eficacia es la manera de hacer las cosas de forma correcta, es decir son las actividades que se realizan en el trabajo diario para que la empresa llegue a cumplir sus metas, eficacia es la capacidad de poder lograr el efecto que se desea para alcanzar los objetivos planteados, la eficacia puede evaluarse forma individual o grupal ya que está orientada a que se realicen las actividades necesarias para conseguirlo. Consiste en concentrar todos los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que deben llevarse a cabo con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

D) Evaluación.- (Bohlander, G., 2008) Para evaluar su desempeño las empresas tienen que establecer un conjunto de parámetros que se centren en los resultados que se espera obtener, así como las mediciones que utilizarán para monitorear qué también se desempeña la empresa en relación con esos resultados. Dado que el objetivo de la administración estratégica es crear una ventaja competitiva, muchas empresas evalúan su desempeño en relación con otras. Pág. 77.

La evaluación consiste en determinar cuáles serán las medidas que tomará en cuenta el empresario para poder evaluar el desarrollo de la organización, a través de ella se puede determinar el grado de eficacia y eficiencia con el cual se han utilizado los recursos para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Evaluar es un proceso que se realiza para poder tomar decisiones y ayuda al empresario a corregir el horizonte de la empresa y de los empleados para que se ejecuten de la mejor forma las estrategias que ayudarán a conseguir sus metas propuestas. Se pueden realizar evaluaciones periódicas para conocer su nivel de rendimiento y tomar las correcciones adecuadas.

1.3 Marco legal

A continuación se nombran las leyes, códigos y resoluciones que sirven de sustento para el siguiente trabajo.

Constitución Nacional del Ecuador

Dentro de la Constitución Nacional del Ecuador, en su capítulo cuarto sobre soberanía económica sección séptima de política comercial;

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos: Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. (...).

Plan Nacional de Desarrollo

En la presentación del Plan Nacional de Desarrollo determina; “La revolución económica y productiva, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos a la educación, la salud, la vialidad, la vivienda, la investigación tecnológica, el empleo y la reactivación productiva. Un modelo económico alternativo tiene que ser institucionalizado de modo que todas y todos seamos parte activa de la construcción del progreso y desarrollo de nuestro país, pero trabajando en nuestra propia tierra, en nuestra propia patria.”

También garantiza a toda la ciudadanía el acceso a activos productivos para organizar autónomamente su propio trabajo así como la formación y capacitación permanente. Además, auspicia formas alternativas de organización social y económica, la consolidación

de asociaciones y cooperativas, apoyo al trabajo para el autoconsumo y el acceso adecuado de la ciudadanía a los bienes y servicios producidos.

En su objetivo número seis que determina el garantizar el trabajo estable, justo y digno, establece que toda actividad productiva vincula directamente un concepto de trabajo. Sin embargo, este debe ser no excluyente, no discriminatorio, que permita alcanzar un mayor bienestar individual y social, que genere capacidades en la persona, que sea productivo bajo condiciones de igualdad, seguridad y dignidad.

El trabajo debe ser el motor para un desarrollo equitativo, sostenible y democrático que permita visualizar al país con un mayor empleo decente y con mejores condiciones laborales. El mercado laboral en el Ecuador permite encontrar empleados que no trabajan las horas adecuadas o que no reciben un pago adecuado por su trabajo; este grupo denominado sub ocupados o de subempleo, presenta también condiciones de falta de estabilidad laboral donde predominan los contratos verbales y temporales con ausencias notorias en el derecho a la seguridad social.

Código del Trabajo

Con la finalidad de mantener actualizada la legislación laboral, observando las disposiciones de la Constitución Política de la República; convenios con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, ratificados por el Ecuador.

Plan Nacional del Buen Vivir

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir se menciona “la democratización de los medios de producción, (re)distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y organización, haciendo referencia a que se ha comprobado que aquellos países que cuentan con mejores coeficientes de distribución de los activos productivos no solo crecen más, sino que su crecimiento es más equilibrado e igualitario, lo que les permite construir sociedades más democráticas.”

El documento establece la forma que el trabajo demanda construir una política armónica que permita visualizar, atender los desequilibrios temporales o estructurales de la economía e integrar las distintas condiciones particulares y agregadas que afectan la condición del trabajo y su calidad. Los fundamentos del trabajo deben estar vinculados por un lado con la persona, sus derechos, deberes, además con los deberes y derechos del empleador; en este proceso el Estado debe actuar como nexo para la existencia de empleo, trabajo digno, justo que permita un horizonte sostenible de la relación para ambas partes que se traduzca en un mayor bienestar para la población en su conjunto.

El gobierno de la Revolución Ciudadana se ha planteado impulsar un proceso sostenido de democratización de los medios de producción promoviendo cambios fundamentales en la producción industrial; esto se realizará a través de la radicalización en la (re)distribución: democratización del crédito, la tecnología, la asistencia técnica y la capacitación, entre otros aspectos.

Menciona también el impulso a la comercialización con una sinergia entre productores-consumidores; del mismo modo se garantiza la satisfacción de las necesidades básicas a través de la prestación de servicios públicos de calidad en educación, salud, vivienda, alimentación, a través del trabajo digno, productivo y reproductivo.

Ley de Compañías

Refiriéndonos a la ley de compañías en la sección sexta sobre la compañía anónima establece:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Las formas jurídicas que constan en la ley de compañías permiten adoptar sus propias características y por consiguiente se evidencian las ventajas y desventajas dependiendo de la actividad social que se pretenda poner en marcha.

Por lo tanto, se puede determinar que la sociedad anónima es una sociedad mercantil con fines de lucro cuyo capital está dividido en acciones libremente negociables, integradas por

sus accionistas quienes responden únicamente por el monto de sus contribuciones que van desde un dólar o múltiplos de dólar, siendo sujetas al control total o parcial de la superintendencia de compañías.

Un nuevo concepto de productividad apunta a que la producción pueda mantener niveles satisfactorios para cubrir las necesidades humanas sin explotar a las personas y a la naturaleza. La cooperación social, característica de las economías de auto sustento y cuidado humano, constituye un elemento fundamental para la construcción de una economía social, solidaria y una sociedad más equitativa; por eso las formas asociativas de producción deben reproducirse en todos los sectores del país para generar mejores condiciones para las personas que participan en ellas.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. El diseño de la investigación

Según (Hernández, S. R., 2003), en términos generales dice que los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como: observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección. Pág. 14.

La presente investigación se desarrolló considerando un enfoque cualitativo, con un diseño de campo basado en métodos que permitan la recolección de datos sin medición numérica, la técnica aplicada fue la observación directa, que permitió evidenciar cómo se realizan las diferentes actividades dentro de la empresa, a través de entrevistas abiertas, donde se llevaron a cabo conversaciones con todo el personal administrativo y operativo.

1.4 Modalidad de la investigación

El diseño organizacional constituye la representación de la estructura organizativa de una empresa donde se describen los factores importantes que intervienen en ella; como la coordinación de las tareas y distribución del trabajo para lograr efectividad en las mismas, a través del diseño organizacional se puede seleccionar un sistema de comunicación, control, autoridad y responsabilidad entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad y competitividad.

La importancia de realizar un diseño organizacional en una empresa ayuda a que las actividades que se realizan en cada departamento se vuelvan más productivas ya que cada integrante de una organización podrá conocer las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo y cumplir con los objetivos de la institución, ayuda a que el ambiente organizacional se vuelva más llevadero y que el trabajo que se realice sea armonioso, de esta manera se podrán obtener buenos resultados tanto en el talento humano y en la empresa.

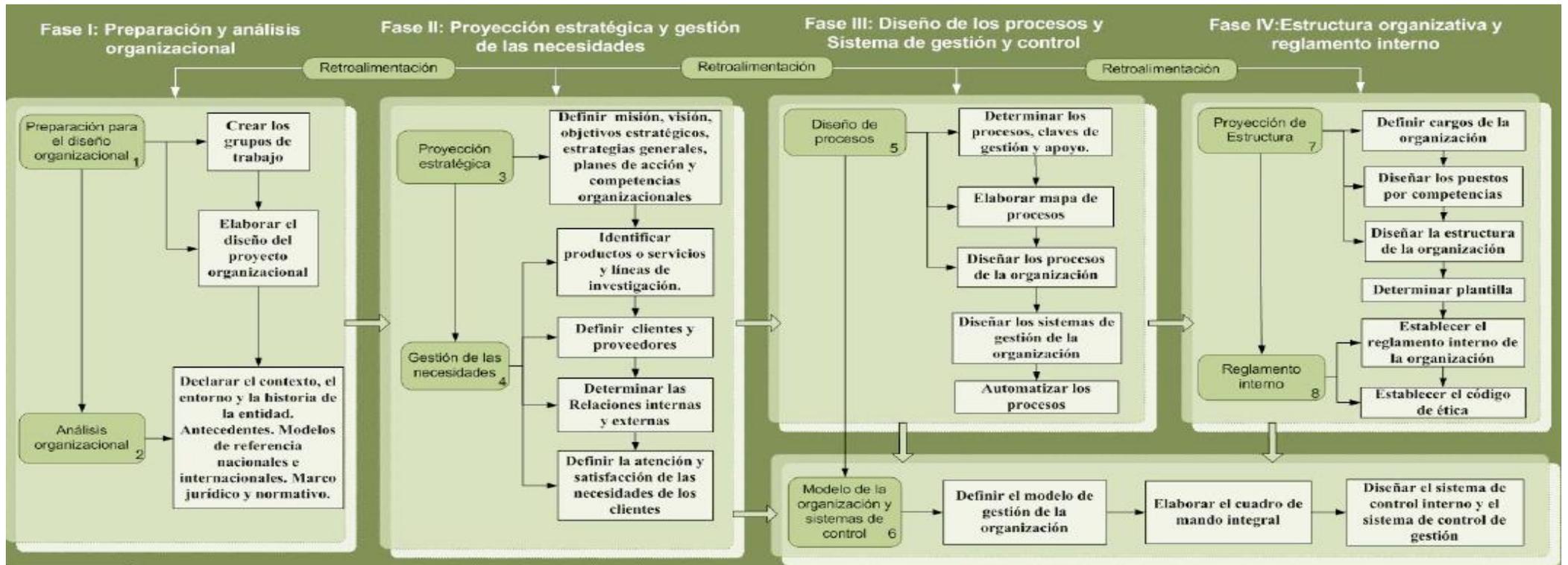
El modelo a implantarse será el de Ailed Labrada Sosa, que en si se refiere un diseño organizacional, el cual se divide en cuatro fases.

La primera fase, dirigida a la preparación y análisis organizacional que comprende la elaboración del proyecto y sus etapas; se compone de una matriz FODA, y un diamante de Porter, que permita conocer la situación tanto interna como externa de Sixt Electronics, para lo cual se crearon grupos de trabajo, donde participaron todos los miembros de la empresa, mediante pequeños talleres, que permitieron diferenciar e identificar las cuatro variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y de esta manera, recopilar la información referente a la identidad de la organización, como los antecedentes y su historia, así como también, la rivalidad que existe entre los competidores actuales, amenaza de competidores potenciales, el poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y la amenaza de los productos sustitutos.

La segunda fase, orientada a la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización. De tal manera que, para poder elaborar una misión acorde a la visión ya planteada por la empresa, se formó un conversatorio con los directivos de la misma, para tener una idea más clara de cuál es la razón de ser de Sixt Electronics, para lo cual se formularon preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, y ¿Para quién trabajamos?; una vez resuelto esto, se procedió a definir los objetivos que sirvan como metas para poder cumplir con la visión ya propuesta; así, dentro de las algunas reuniones mantenidas con los directivos de la empresa, estos objetivos debían ser coherentes, comunicables, realistas y medibles; por lo que, se plantearon tres tipos de objetivos, los operacionales a corto plazo, tácticos a mediano plazo y estratégicos a largo plazo. Otro punto que se definió fue que estos objetivos debían ser flexibles, lo que significa que con el tiempo se podría agregar nuevos objetivos, o modificar alguno, en este caso de ser necesario. Posteriormente se desarrollaron nuevos talleres de trabajo para identificar y diferenciar los posibles valores y políticas que podría adoptar la empresa, mediante lluvia de ideas, se enlistaron varios, y se llegó a un consenso en tomar aquellos que vayan acorde a los requerimientos y aspiraciones de los directivos de Sixt Electronics y que a su vez sirvan como base para la consecución de los objetivos ya planteados.

La tercera fase, permite lograr el diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, para lo cual se debía definir y diseñar los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representarlos en el mapa de proceso; por lo tanto, se reunió nuevamente a todo el personal de la empresa, para mantener diálogos abiertos que permitan enumerar los procesos que se dan dentro de la empresa y así reconocer cuáles de estos representan un mayor grado de riesgo o dificultad, para ello se practicaron una serie de simulaciones y ejercicios de estos procesos y así poder desarrollar diagramas de flujo acorde a cada proceso, de tal manera que cualquier empleado los pueda desarrollar sin ningún inconveniente.

La cuarta fase, comprende la proyección de la estructura y reglamento interno, para ello se mantuvieron varias reuniones y conversaciones con los directivos de la empresa, tomando como antecedentes los problemas que se han venido generando por la falta de coordinación entre los actuales departamentos de ventas y compras, al vender mercadería que aún no estaba disponible, o el mantener en bodega demasiadas unidades de un mismo producto, error y demora en los despachos, falta de control de calidad en servicio técnico, etc. Se obtuvo como resultado una estructura orgánica funcional por niveles, a su vez la definición de los cargos para la organización y la creación de nuevos departamentos, designaciones de jefes departamentales, y niveles en la cadena de mando; los mismos que serán necesarios cuando la empresa logre ir creciendo corporativamente y sobre todo permitirá corregir los problemas antes mencionados al coordinar de mejor manera las actividades entre departamentos.



Cuadro1: Modelo de diseño organizacional

Fuente: Adapt-CQIA

Elaboración: Ailed Labrada Sosa

CAPÍTULO III
Diseño Organizacional de Sixt Electronics, bajo el modelo de Ailed Labrada Sosa

3.1 Fase 1 :Preparación y Análisis Organizacional

3.1.1 Reseña Histórica de Sixt

Sixt Electronics, ubicada al sur del Ecuador, en la provincia y ciudad de Loja, es una empresa familiar, que se encuentra dentro del sector comercial, y se dedica a la importación, venta y distribución de una variada gama de artículos electrónicos como portátiles y celulares entre otros; abre sus puertas a la ciudadanía lojana en el mes de diciembre de 2009, por los hermanos Joe y Dani Jaramillo Balcázar, como respuesta al incremento de la competencia y los reajustes en los cupos de las importaciones, por parte del Gobierno del Eco. Rafael Correa; (Registro Oficial, 2009).

Hecho que desde el punto de vista de los hermanos Jaramillo, produciría un aumento en el contrabando de equipos celulares; y de hecho sucedió, porque la competencia con el fin de obtener mayor participación en el mercado, empezó a ofrecer celulares sin factura, a riesgo del cliente, y para ese entonces, el Servicio de Rentas Internas, empezó a realizar una serie de operativos de control, haciendo inspecciones a nivel nacional a los diferentes locales comerciales, solicitando facturas de los equipos; circunstancias que enfrentó en ese entonces Mastercell, empresa hermana que se dedicaba de igual forma a la importación, a la venta y la comercialización de teléfonos celulares al por mayor y menor, por tal motivo deciden ampliar y diversificar su actividad económica e incursionar en la comercialización de equipos portátiles y dispositivos electrónicos de última generación.

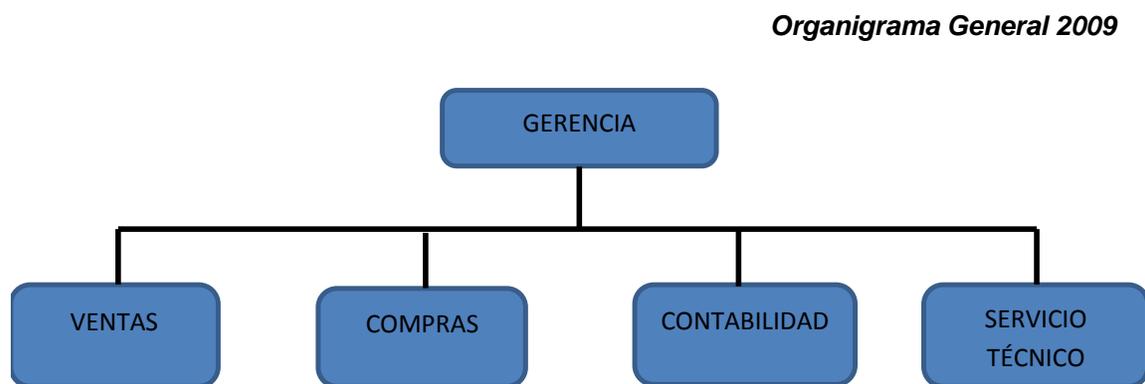
Naciendo así Sixt Electronics, siendo distribuidores autorizados de la marca Dell, logrando posesionarse con su propia marca de celulares llamada Xeuss, actualmente cuenta dos locales: la matriz ubicada en las calles Sucre y José Antonio Eguiguren, frente a la Contraloría General del Estado, y la sucursal en las calles 10 de Agosto y Bolívar; además de una filial llamada Cell City ubicado en la Sucre e Imbabura. Cuenta con doce colaboradores, distribuidos en área administrativa, servicio técnico y ventas.

Se puede evidenciar por las entrevistas mantenidas con la Gerente, que sus empleados colaboran en todas las áreas, y no han recibido capacitación para realizar dichas actividades, así mismo la empresa no ha establecido un plan para desarrollar el talento del personal con el que cuenta.

Pero hoy, siente la necesidad de sobre la marcha, diseñar una estructura organizacional dentro de su administración, estableciendo planes y directrices, que presten las guías para el logro de objetivos comunes.

3.1.2 Organigrama General

La empresa Sixt Electronics, como tal no tiene un organigrama documentado, por lo que trabaja bajo un modelo de mando horizontal, el cual se lo presenta a continuación.



Cuadro 2: Organigrama General 2009

Fuente: Sixt Electronics
Elaborado por: Sergio Soto

3.1.3 Situación Actual

Para la elaboración de la Matriz FODA, se tomaron en cuenta y se enlistaron varias fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Sixt Electronics, tras varias reuniones y talleres los puntos que se describen a continuación, son los más relevantes y merecen mayor atención en base a la experiencia de la empresa y al comportamiento del mercado.

3.1.3.1 Análisis Interno

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y personal muestran interés en implementar un diseño organizacional. • Cuentan con sistemas de información contable-financiero y de servicio técnico. • Herramientas que están a la vanguardia tecnológica. • Diversificación de productos • Productos de buena calidad y buen precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de técnicas de liderazgo actualizadas e innovadoras. • Escases de planificación. • Organización ineficiente. • Falta de directrices, normas y procedimientos, donde se describa como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa. • Falta de comunicación entre los responsables de cada de las áreas de la empresa.

Cuadro 3: Análisis Interno

Fuente: Sixt Electronics

Elaborado por: Sergio Soto

3.1.3.2 Análisis Externo

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con entes públicos, clientes y proveedores. • Apertura de nuevos mercados a nivel nacional. • Desarrollo de nuevos servicios complementarios. • Descuentos al ser proveedores autorizados de la marca Dell. • Las empresas locales no proponen mucha innovación, y se han quedado estancados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de otras empresas del sector. • Entrada potencial de competidores al mercado. • Cambio de leyes y políticas gubernamentales. • Incremento en los precios de arriendos y demás gastos corrientes. • Que la actividad del contrabando de artículos electrónicos gane mayor nicho de mercado.

Cuadro 4: Análisis Externo

Fuente: Sixt Electronics

Elaborado por: Sergio Soto

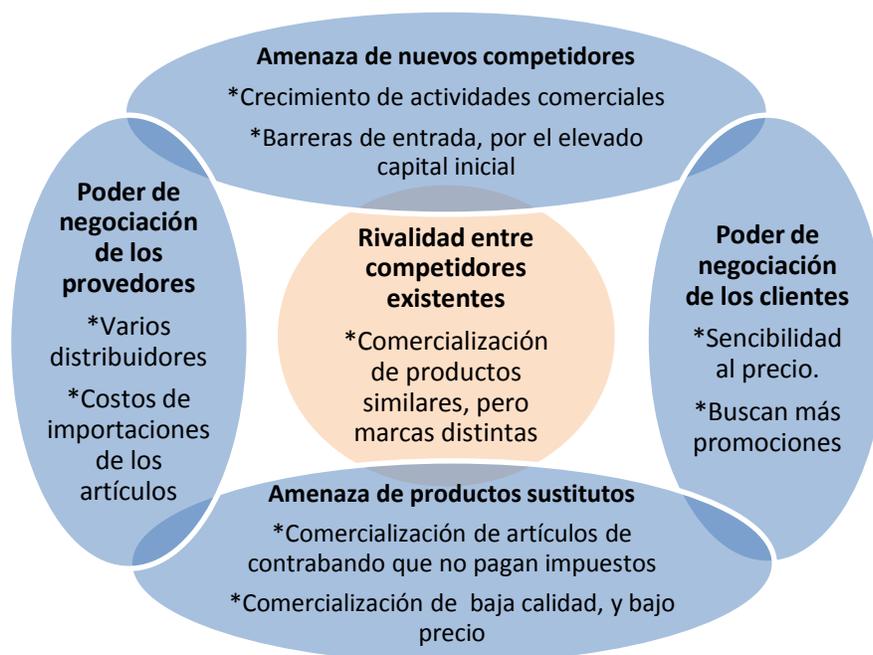
3.1.3.3 Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y personal muestran interés en implementar un diseño organizacional. • Cuentan con sistemas de información contable-financiero y de servicio técnico. • Herramientas que están a la vanguardia tecnológica. • Diversificación de productos • Productos de buena calidad y buen precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de técnicas de liderazgo actualizadas e innovadoras. • Escases de planificación. • Organización ineficiente. • Falta de directrices, normas y procedimientos, donde se describa como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa. • Falta de comunicación entre los responsables de cada de las áreas de la empresa.
Factores Externos		
Oportunidades (O)	F.O.	D.O.
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con entes públicos, clientes y proveedores. • Apertura de nuevos mercados a nivel nacional. • Desarrollo de nuevos servicios complementarios. • Descuentos al ser proveedores autorizados de la marca Dell. • Las empresas locales no proponen mucha innovación, y se han quedado estancados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer un diseño organizacional a sus directivos. • Establecer alianzas con proveedores. • Crear convenios con entidades financieras para créditos para la adquisición de artículos electrónicos. • Aprovechar las buenas relaciones para realizar convenios con personas o instituciones, sobre la distribución y consumo de sus productos. • Fomentar la diversificación de los servicios y productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar nuevas técnicas de liderazgo dirigidas a los directivos de la empresa. • Elaborar programas agresivos de marketing, según las necesidades del mercado usando la información organizada de acuerdo a la realidad de la empresa. • Estructurar la distribución organizada de acuerdo a la realidad de la empresa. • Desarrollo de un programa de comunicación interno que facilite el flujo de actividades laborales.
Amenazas (A)	F.A.	D.A.
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de otras empresas del sector. • Entrada potencial de competidores al mercado. • Cambio de leyes y políticas gubernamentales. • Incremento en los precios de arriendos y demás gastos corrientes. • Que la actividad del contrabando de artículos electrónicos gane mayor nicho de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la implementación y adaptación de sistemas de desarrollo, como diseños organizacionales y planes estratégicos. • Realizar una distribución adecuada de departamentos, cargos y funciones para lograr un buen funcionamiento. • Posicionar los productos y servicios en base a una buena relación calidad/costo. • Difundir la imagen de la empresa mediante campañas publicitarias con un profundo compromiso social y ambiental. • Desarrollar un plan de reducción de costos operativos, que permitan establecer precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de precios competitivos, manteniendo estándares de calidad en sus servicios y productos. • Realizar reuniones departamentales contantemente y periódicas para la toma de decisiones. • Consolidar alianzas estratégicas con empresas a fines. • Elaborar un buzón d sugerencias para conocer la opinión de los consumidores. • Elaborar y ejecutar planes para corregir las falencias de la empresa y adaptarlos a los cambios constantes del mercado.

Cuadro 5: Matriz Foda

Fuente: Sixt Electronics
Elaborado por: Sergio Soto

3.1.4 El diamante de Porter



Cuadro 6: Diamante de Porter

Fuente: Sixt Electronics

Elaborado por: Sergio Soto

Con respecto a la amenaza de introducción al mercado de nuevos competidores, pese a un crecimiento constante de actividades comerciales, no es tan amenazante, según el (INEC, 2012), en el Directorio de Empresas y Establecimientos 2012, nuestro país cuenta con un total de 704556 empresas clasificadas en diferentes sectores económicos, de las cuales el 39% son empresas que se dedican exclusivamente al comercio es decir 274566 empresas; y actualmente, Loja cuenta con 25364 empresas representando el 3,6% del total de empresas a nivel nacional, y por otro lado el elevado capital inicial que se necesita para empezar este tipo de negocios es considerablemente elevado.

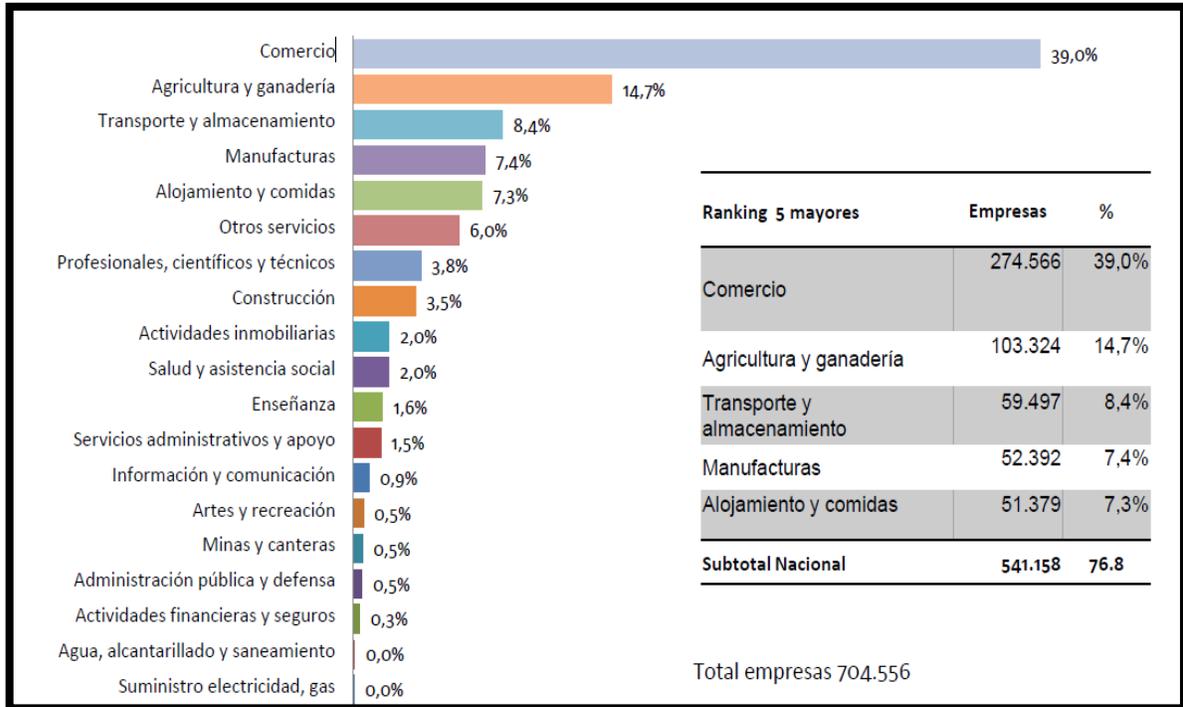


Gráfico 1: Clasificación de empresas por actividad económica

Fuente: INEC

Elaborado por: Sergio Soto

En lo que concierne al poder de negociación de los proveedores, luego de conversaciones e indagaciones a los directivos de Sixt electronics, éstos manifestaron que los principales distribuidores mayoristas en este tipo de negocio están ubicados en la provincia del Guayas y Pichincha, y comercializan diversos tipos de artículos electrónicos, y que los precios de los productos se negocian dependiendo de los volúmenes de los pedidos. Por otro lado los precios de los artículos importados, como los computadores de escritorio o personales, al ser distribuidores autorizados de la marca Dell, son competitivos.

En relación al poder de negociación de los clientes, el personal de Sixt Electronics indica que los consumidores se muestran muy sencibles a los precios ofertados, en el caso de los subdistribuidores, esperan obtener el mismo tipo de producto que se encuentra en el mercado y a menor precio; y los consuidores finales, buscan obtener la mayor cantidad de promociones o servicios.

Dentro de la amenaza de los productos sustitutos, se pudo conocer que producto de las regulaciones y restricciones en los cupos de las importaciones, (Registro Oficial, 2009) se están comercializando productos que entran al país, sin pagar impuestos, por contrabando

o de personas que viajan al exterior con frecuencia, lo que hace que muchos opten por preferir este tipo de artículos por tener una diferencia importante en el precio.

Así mismo, se presentan en el mercado marcas nuevas por lo general de procedencia china, que al incursionar se presentan con precios muy atractivos, pero su calidad deja mucho que desear, siendo de fácil adquisición por parte de los consumidores.

3.1.5 Plan Estratégico Sixt Electronics

Posterior a la entrevista con los directivos de Sixt Electronics, siendo ésta una empresa familiar, esperan y visualizan que se mantenga en el tiempo y que cuando llegue el momento, logre cruzar las barreras del cambio y relevo generacional, pero no cuentan con un plan estratégico claro que enrumbe, la consecución de los objetivos de los directivos, y tampoco define los plazos o los tiempos en los que se plantean lograrlos. Por otro lado no se han propuesto una misión, mucho menos normas y procedimientos, donde se describa como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa.

3.1.6 Marco Situacional

La mejora continua es no sólo necesaria, sino además una obligación permanente del ser humano para consigo mismo y la sociedad. La mejora continua hace a la cultura, ética y disciplina de toda sociedad que piense avanzar y participar en los avances y adelantos de la humanidad.

La presente investigación busca que la empresa Sixt Electronics, mediante un Diseño Organizacional, organice el trabajo y cree mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la empresa con el fin de lograr productividad y competitividad, enmarcados el respeto a los reglamentos y procedimientos administrativos de la empresa

Desde el punto de vista de la eficiencia, es necesario innovar, buscando ser mejores, para ello, se requiere la participación activa de los empleados que apunten al crecimiento de la institución adoptando en verdadera cultura organizacional.

3.2 Fase 2: Proyección Estratégica y Gestión de Necesidades

3.2.1 Estructura Organizacional

3.2.1.1 Misión

Brindar soluciones y servicios tecnológicos innovadores y de calidad acompañados de garantía, respaldo técnico y excelente atención al cliente con personal comprometido con nuestros valores.

3.2.1.2 Visión

Nos vemos con productos desarrollados acordes a las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad, innovación y por flexibilidad del sistema.

3.2.1.3 Objetivos

A) Operacionales (A corto plazo)

- Difundir la imagen de la empresa mediante campañas publicitarias con un profundo compromiso social y ambiental.
- Elaborar programas agresivos de marketing, según las necesidades del mercado usando la información organizada de acuerdo a la realidad de la empresa.
- Promover la implementación y adaptación de sistemas de desarrollo, como diseños organizacionales y planes estratégicos.
- Desarrollo de un programa de comunicación interno que facilite el flujo de actividades laborales.

B) Tácticos (Mediano plazo)

- Desarrollar nuevos servicios complementarios.
- Posicionar nuevos productos y servicios en base a una buena relación calidad/costo.
- Reducir los costos operativos gradualmente cada año que permitan establecer precios competitivos.
- Establecer políticas de precios competitivos, manteniendo estándares de calidad en sus servicios y productos.
- Elaborar nuevas técnicas de liderazgo dirigidas a los directivos de la empresa.
- Ser reconocida como una empresa que brinda soluciones rápidas y funcionales.
- Constituirnos en una compañía limitada.

C) Estratégicos (Largo plazo)

- Aumentar los ingresos de la empresa a través del desarrollo y prestación de nuevos servicios.
- Colocar a la venta acciones de la empresa en mercador bursátiles.
- Consolidar alianzas estratégicas con empresas a fines.
- Ser identificada para el 2020, como una empresa vanguardista dedicada al desarrollo de software y tecnología.
- Implementar una ensambladora de computadores en Loja para el 2020.
- Ser reconocidos como una importante fuente de empleo para el 2022.
- Elaborar y ejecutar planes para corregir las falencias de la empresa y adaptarlos a los cambios constantes del mercado.

3.2.1.4 Políticas

A) De Talento Humano

- Contar con colaboradores íntegros, competentes, motivados y comprometidos con el logro de los objetivos.

- Mantener un plan de capacitación constante y periódico a todo el personal, según su afinidad.
- Desarrollar planes que abarquen las fases de ingreso, permanencia y retiro de los empleados.
- Desarrollar procesos de carrera profesional para la promoción interna de puestos.
- Organizar eventos de sana integración que generen un ambiente laboral agradable.

B) De Comunicación

- Socializar el uso de comunicación escrita, cero papeles, con la utilización de correos electrónicos, y mensajería instantánea.
- Reuniones de trabajo semanales entre el personal, que informen sobre falencias o problemas suscitados en la semana, para socializar el problema y encontrar soluciones rápidas y permanentes.
- Tener la información disponible y a la mano referente a precios y cotizaciones de productos o servicios.

C) De Organización

- Implementar equipos multidisciplinarios, que fomenten el trabajo en equipo y la rotación del personal.
- Establecer y asignar funciones específicas, a cada colaborador, pero también funciones complementarias que permitan sustituir o complementar las funciones de otro similar.
- Establecer líneas de mando, delimitando funciones que permitan supervisar y controlar las actividades.
- Socializar los diagramas de flujo de procesos en los diferentes cargos y actividades complementarias.

3.2.1.5 Valores

Los valores institucionales son los principios y normas que los Directivos de Sixt Electronics se comprometen en observar y practicar, los mismos que constituirán la filosofía de la institución y el soporte de la cultura organizacional. Valores que aseguran la vigencia futura de la empresa.

a) Pertenencia

Trasmitir en los colaboradores un compromiso con Sixt Electronics, motivándoles a aportar al desarrollo común institucional dando lo mejor de cada uno, lograr que se apersonen del proyecto laboral como cualidad competitiva.

b) Puntualidad

Para esperar de los colaboradores el respeto de la jornada laboral, pero principalmente respetando el tiempo de los clientes y usuarios, en los plazos de entrega los productos o servicios con ellos convenidos.

c) Honestidad

Sixt Electronics será una empresa con transparencia intachable con el estado en la aplicación de sus procedimientos administrativos y financieros, con los clientes al momento de ofrecer servicios y productos de excelente calidad, y con sus empleados, manteniendo a la verdad como herramienta elemental que genere confianza y credibilidad mutua.

d) Seguridad

Este juicio se orienta a la generación de un vínculo de confianza entre los clientes y Sixt Electronics al momento de satisfacer sus necesidades y requerimientos; y la seguridad que los colaboradores tienen de pertenecer a la empresa.

e) Libertad

Con la finalidad de tener una administración de puertas abiertas se espera que las opiniones, ideas o creencias de los colaboradores y también de los clientes puedan ser expresadas con total seguridad, siempre que estas se encuentren en un marco de respeto y cordialidad.

f) Trabajo en Equipo

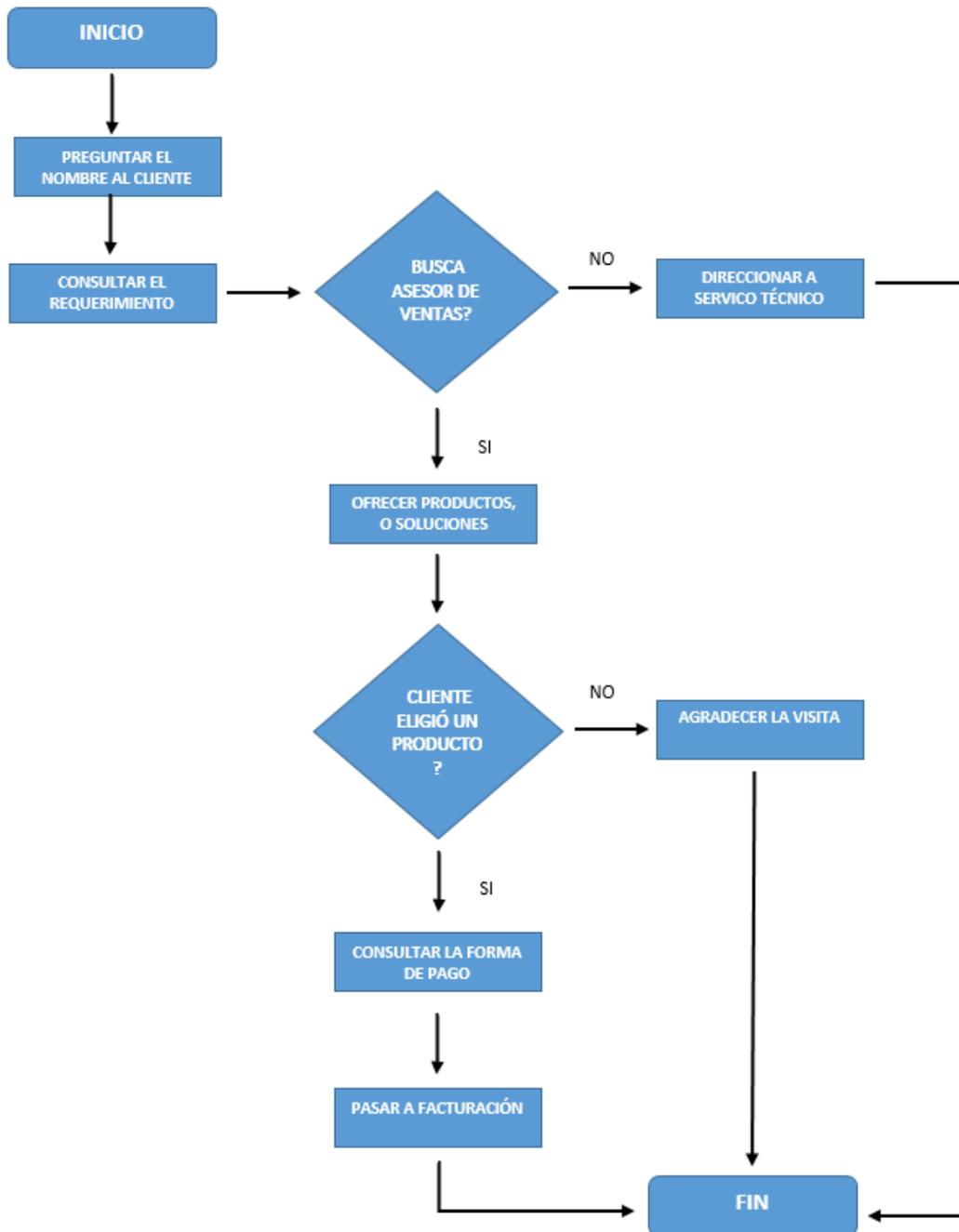
Se promueve la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral formando equipos multidisciplinarios, originando mejores resultados gracias a un ambiente positivo, para ello es elemental la participación de todos los miembros de la empresa en diversos ámbitos.

3.3 Fase 3: Diseño de Procesos y Sistemas de Control

Luego de mantener varias entrevistas tanto con los directivos como con los colaboradores de Sixt Electronics, los procesos que son críticos y fundamentales, son tres: ventas, servicio técnico y facturación. Debido a que son las actividades que generan constantemente recursos para la empresa, necesitan un diagrama de flujo que orienten a los empleados.

Lo que se pretende con estos diagramas, es lograr , primero, una fácil inducción y una automatización de estos procesos; y, por ende que los mismos requieran menos supervisión.

3.3.1 Diagrama de Flujo para Proceso de Ventas

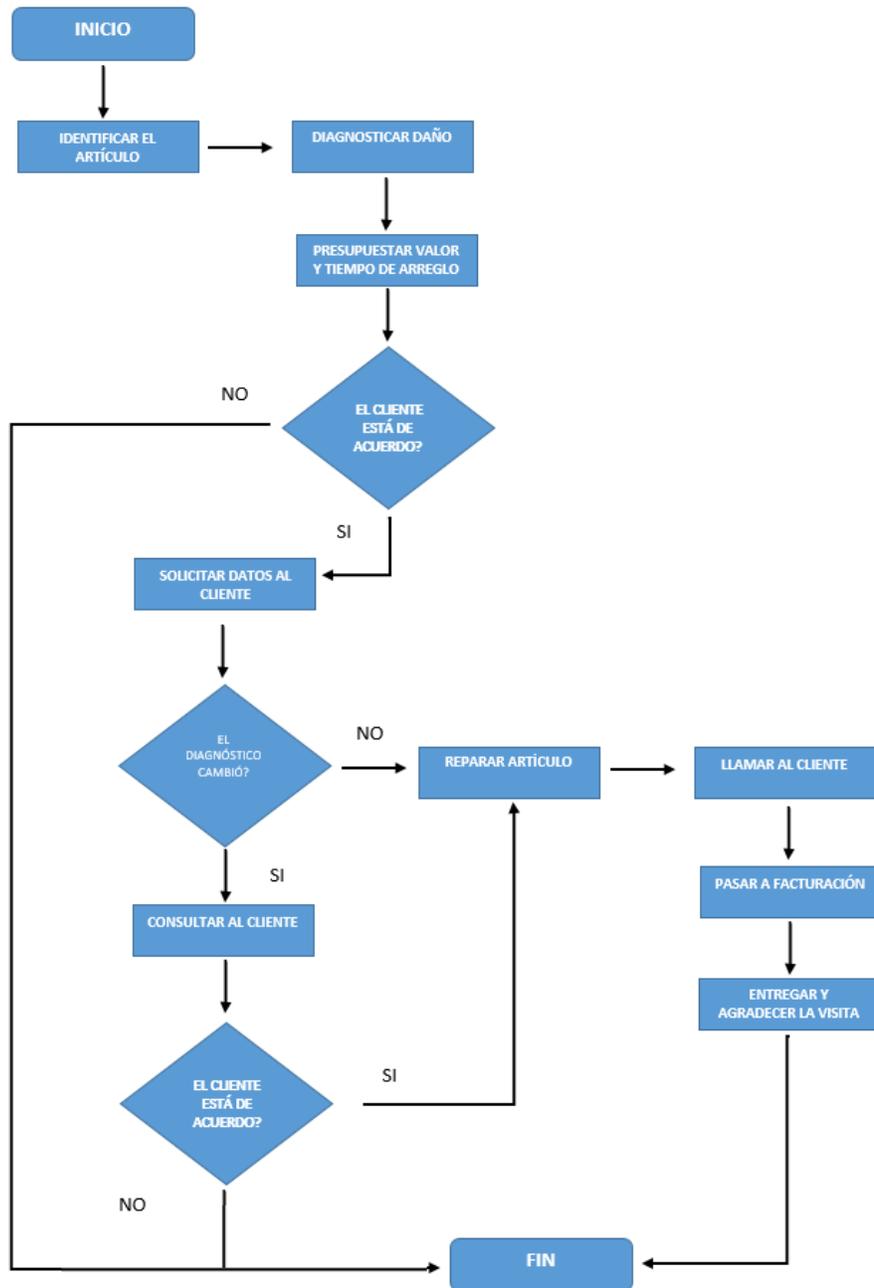


Cuadro 7: Diagrama de Flujo para Proceso de Ventas

Fuente: Sixt Electronics

Elaborado por: Sergio Soto

3.3.2 Diagrama de Flujo para Servicio Técnico

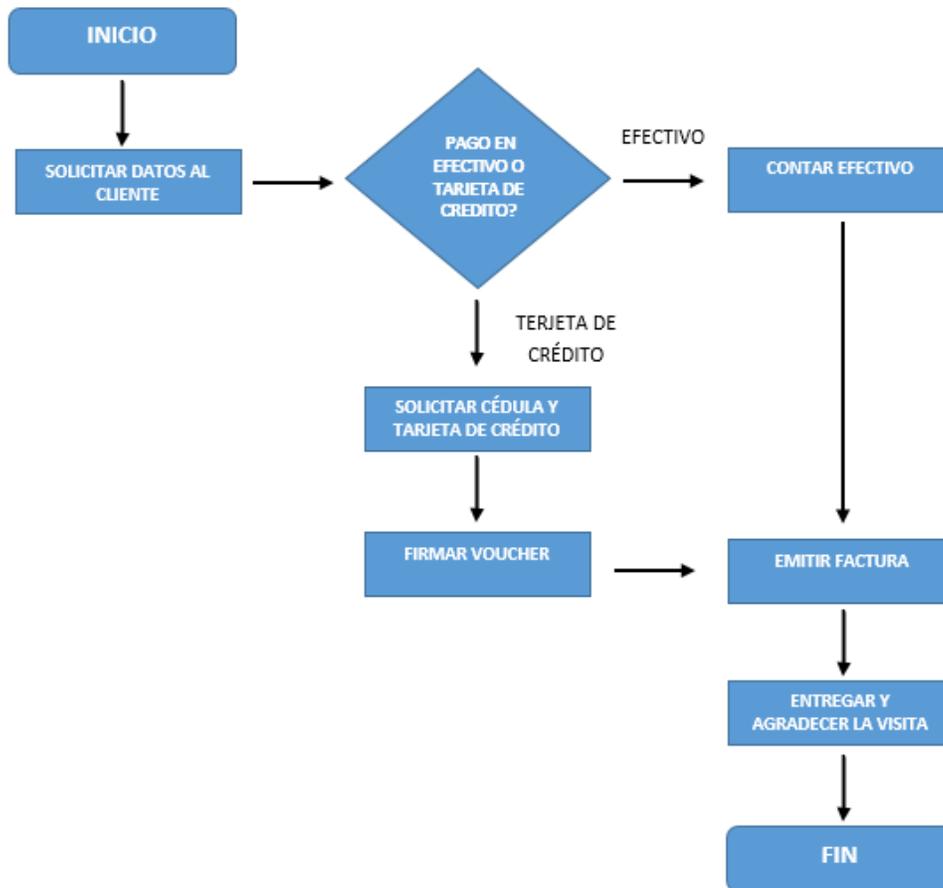


Cuadro 8: Diagrama de Flujo para Servicio Técnico

Fuente: Sixt Electronics

Elaborado por: Sergio Soto

3.3.3 Diagrama de Flujo para Facturación



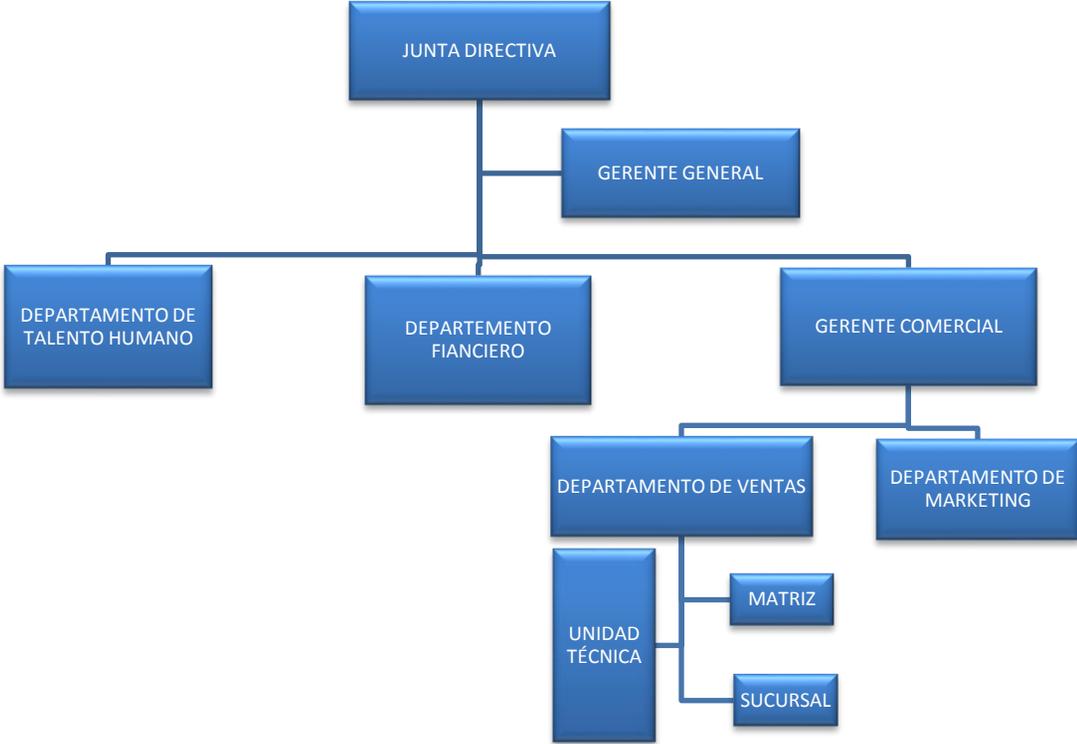
Cuadro 9: Diagrama de Flujo para Facturación

Fuente: Sixt Electronics

Elaborado por: Sergio Soto

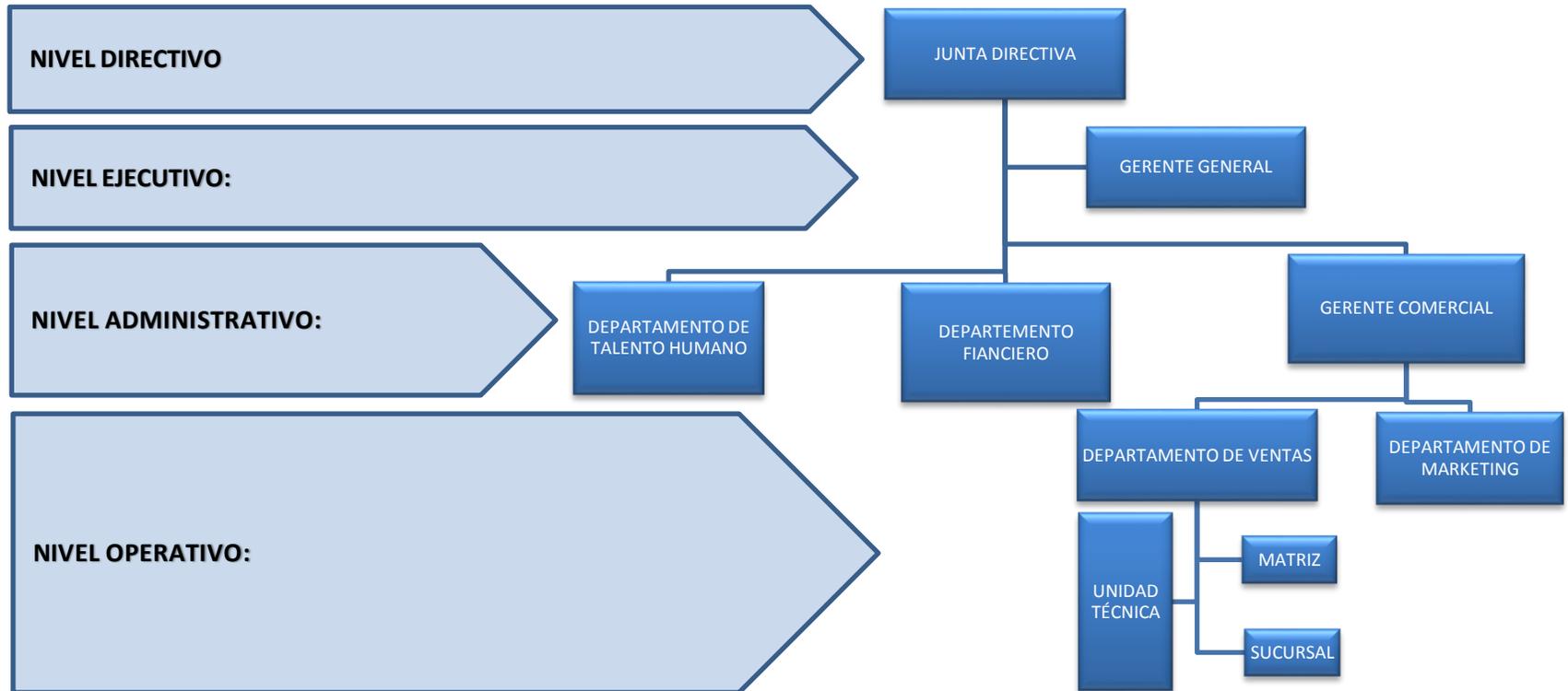
3.4 Fase 4: Proyección Estructura Organizacional,

3.4.1 Estructura Formal



Cuadro 10: Propuesta Estructura Formal, Sixt Electronics
Fuente: Sixt Electronics
Elaborado por: Sergio Soto

3.4.2 Orgánico Funcional



Cuadro 11: Propuesta Orgánico Funcional, Sixt Electronics
Fuente: Sixt Electronics
Elaborado por: Sergio Soto

3.4.3 Especialización del trabajo

La especialización del trabajo según el organigrama propuesto para la empresa Sixt Electronics, plantea fraccionar de forma horizontal las funciones; así, el responsable de cada departamento de Gerencia General, Talento Humano, Financiero y Gerencia Comercial, subdividirá y asignará responsabilidades a sus subalternos con el propósito de conseguir incrementar la eficiencia y la productividad en su trabajo; y a su vez, se vuelvan expertos en sus funciones.

3.4.4 Departamentalización

Se asignará a cada área un responsable, que velará por el correcto funcionamiento de su departamento, gozará de cierta independencia para organizar las actividades y asignar funciones el personal a su cargo, respetando políticas y valores institucionales, por lo que cuidará que se mantenga un buen ambiente laboral, estableciendo líneas y canales de comunicación entre los miembros de su departamento así como con los demás departamentos. En la ausencia de algún responsable departamental, el inmediato superior asumirá provisionalmente las funciones hasta que se designe un titular.

3.4.4.1 Nivel Ejecutivo

3.4.4.1.1 Gerente General



De nivel de ejecutivo, el gerente general en base a la estructura organizacional propuesta, será el encargado de supervisar las funciones de los encargados de los departamentos de talento humano, financiero y gerente comercial, y cuidará se cumplan las directrices planteadas desde la junta directiva, elaborará informes frecuentes en coordinación con el

responsable de cada área; para lo cual, desarrollará mecanismos de control y políticas que le permitan evaluar los puntos críticos y las deficiencias de cada área, deberá tomar decisiones administrativas necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

3.4.4.2 Nivel Administrativo

3.4.4.2.1 Departamento de Talento Humano

Será en el encargado de dotar a la empresa de un grupo adecuado de personas que se convertirán en el recurso más valioso que poseerá la empresa, por lo cual, estará formulando planes de capacitación y desarrollo profesional acorde a los requerimientos de la empresa. Delimitará y asignará funciones a los empleados y cuidará su cumplimiento, y de igual forma los evaluará utilizando indicadores de rendimiento.

Revisar que las contrataciones se encuentren dentro la normativa legal vigente, según el Código de Trabajo, así como los requisitos de ley que garanticen, un trabajo digno, y una remuneración acorde a las funciones que el empleado realiza, así como planes de incentivos por cumplimientos de metas, calidad, puntualidad, cooperación; previa aprobación de la junta directiva.

Velará activa y proactivamente en la generación de un acorde ambiente laboral, que exista cordialidad y buenos tratos entre los miembros de la empresa, elaborará un plan anual de vacaciones, que no interrumpa el normal desarrollo de las actividades de la empresa. Al inicio de cada año dispondrá que se realicen exámenes médicos correspondientes a todo el personal, en algún Centro de Salud Pública para crear un historial clínico de cada empleado.

3.4.4.2.2 Departamento Financiero

Será el encargado de llevar los registros contables de la empresa, para lo cual utilizará un sistema contable que le permita ingresar la información y cuidará que la misma esté en constante actualización. Elaborará estados financieros, declaraciones, anexos contables y demás documentos relacionados a declaraciones de impuestos las declaraciones, según lo

indica el Servicio de Rentas Internas. Elaborará documentos de apoyo necesarios para el departamento como recibos de pago a proveedores, pagos de servicios, cheques, retenciones, liquidaciones, órdenes de compra y facturas; velará por su correcta utilización y llenado.

Informará periódicamente al gerente general sobre los flujos de efectivo, y saldos bancarios, así como de las fechas de pago de los pasivos.

Elaborará mensualmente los roles de los empleados en coordinación con el departamento de talento humano, por si hay algún cambio en la nómina, y de igual forma procederá a cancelar los mismos vía transferencia electrónica, previa autorización del gerente general puntualmente hasta el 30 de cada mes.

Evaluará proyectos de inversión propuestos por la junta directiva y la capacidad de la empresa para poder llevarlos a cabo, así como al momento de adquirir equipos o maquinaria, emitirá un informe respectivo.

3.4.4.2.3 Gerente Comercial



El gerente comercial, tendrá bajo su cargo al departamento ventas y al de marketing, y tendrá la misión de identificar las necesidades y requerimientos de los consumidores y canalizarlas para la compra de mercadería, así como la creación de servicios nuevos y complementarios que puedan satisfacer dichos requerimientos y administrar la totalidad de los aspectos comerciales, como políticas de venta y las promociones de los productos y servicios.

Elaborará presupuestos y cronogramas comerciales, así como proyecciones de ventas teniendo en cuenta el comportamiento del mercado para los meses en los que hay mayor demanda de ciertos productos y cuidar el abastecimiento de aquellos que tienen mayor rotación.

Evaluará el cumplimiento de las metas según los volúmenes y márgenes proyectados.

3.4.4.3 Nivel Operativo

3.4.4.3.1 Departamento de Ventas



El departamento de ventas, tendrá a su cargo los puntos de venta y la unidad técnica, y planeará el proceso de comercialización de los productos, desde que el cliente entra por la puerta hasta poder cerrar la venta, cuidando siempre de brindar en buen servicio y atención esmerada para con el cliente, desarrollará métodos que le permitan encontrar nuevos nichos de mercado, así como la exploración de nuevos productos y servicios complementarios, según las necesidades de los clientes. Gestionará convenios con instituciones privadas para la dotación de equipos tecnológicos, y con entidades públicas mediante el Portal de Compras Públicas, según lo manda La Ley del Servicio de Contratación Pública.

Será el encargado en coordinación con el departamento financiero de elaborar un listado general de precios mensualmente tanto al por mayor como para consumidor final, donde se consideren los todos los costos operativos y márgenes de utilidad, con el fin de mantener una política de precios bajos y atractivos para los consumidores.

3.4.4.3.1.1 Unidad Técnica

Estará siempre al cuidado del correcto funcionamiento los equipos de empresa, así como un mantenimiento preventivo correctivo. Inspeccionará y revisará la funcionalidad de los productos antes de éstos salgan a la venta, una vez inspeccionados se les colocará un sello de garantía.

Brindará servicio técnico de reparación de equipos electrónicos, que así lo requieran de forma eficaz y oportuna cuidando siempre la satisfacción total de los clientes. Para lo cual al momento de la recepción del equipo para reparación deberá emitir un criterio de sobre el estado del mismo, le informará al cliente sobre los riesgos de la reparación en el caso de haberlos, los tiempos y costos estimados de reparación para lo cual solicitará datos y la información necesaria del cliente, y en el caso de que el costo o el tiempo de reparación del equipo en cuestión sea mayor al originalmente pactado, se comunicará con el cliente para contar con la autorización del mismo y así evitar molestias e inconvenientes futuros.

3.4.4.3.1.2 Matriz y Sucursal

Serán las encargadas de brindar una asesoría comercial de la mano de una atención cordial y personalizada al consumidor final y de cerrar las ventas, de igual manera de realizar seguimiento de las ventas mediante llamadas o correos electrónicos para garantizar la satisfacción de los clientes, y así poder acercar la empresa a los consumidores, receptando sus sugerencias.

3.4.4.3.2 Departamento de Marketing

Su objetivo principal será posicionar y dar a conocer el nombre y la marca de la empresa, mediante publicidad en medios digitales y por redes sociales con las novedades y promociones del mes, así como en cadenas radiales y de televisión, para lo cual elaborará un presupuesto en coordinación con el gerente comercial, el departamento financiero y el gerente general, el mismo que deberá ser aprobado por la junta directiva.

3.4.5 Cadena de Mando

Se determinará los niveles de jerarquía, para que los colaboradores tengan claramente establecido, cual es la cadena de mando, de esta manera sabrán a quien remitir sus informes, quejas y requerimientos, sin saltarse el orden establecido. Así la cabeza la ocupará la junta directiva, seguido del gerente general que será la voz de la junta directiva, y será este quien exponga los proyectos e inconvenientes a la misma. Los jefes

departamentales se reportarán con el gerente general, y a su vez estos, coordinarán y distribuirán las funciones y actividades de los colaboradores asignados a sus departamentos.

Con el fin de delimitar funciones dentro de los niveles jerárquicos, se otorgará hasta cierto punto la autoridad para la toma de decisiones, siempre y cuando estas sean tomadas con responsabilidad y compromiso en bien de la empresa y encaminadas a la consecución de los objetivos comunes; también se tomará en cuenta el grado de flexibilidad operativa para poder adaptarse y enfrentar los cambios del mercado y las diversas necesidades de los clientes.

3.4.6 Sistema de Control

Dentro de los procesos establecidos en Sixt Electronics, se establecerán criterios para la supervisión y control de las actividades de los colaboradores, estableciendo niveles de riesgo, que se identificarán tomando en cuenta las aptitudes, capacidades y experiencia que poseen estos para realizar sus actividades, en comparación de la complejidad de las tareas asignadas, de tal forma que aquellos que posean mayor destreza demuestren al realizar sus actividades, recibirán la confianza de tener menores niveles de control, y servirán como guía para el resto de los colaboradores; y , en aquellas actividades que producto de su naturaleza sean de mayor complejidad requerirán mayores niveles de atención y supervisión.

Para lo cual se elaborarán indicadores que permitan medir estos riesgos y a su vez los tiempos que amerite la ejecución de las actividades y procesos dentro de la empresa, realizando pruebas que determinen el número de personas que se necesitan para realizar dichas actividades; todo, con la finalidad de ser más productivos y eficientes.

Las pruebas también permitirán desarrollar sistemas de comunicación y coordinación entre los colaboradores y a su vez con los departamentos, para que al momento de ejecutar sus actividades, estos cuenten con la información necesaria para un correcto cumplimiento de las mismas. Lo que permitirá estandarizar y automatizar los procesos, mas no volverlos mecánicos.

3.4.7 Descentralización

La propuesta de la estructura organizacional para Sixt Electronics, denota un sistema de mando vertical, lo que faculta a los jefes departamentales para tomar decisiones sobre algunos subniveles inferiores pero estas siguen siendo sujetas a las órdenes de niveles superiores. Se busca lograr una gestión más dinámica y efectiva, que permita resolver situaciones que requieran una solución rápida y eficaz. Lo que se pretende es eliminar los cuellos de botella que se generan en muchas organizaciones.

Un proceso de descentralización pretende poder delimitar las funciones y crear límites, para que no se entorpezca ni se creen contradicciones o interferencias entre los funcionarios a los que se les han confiado dicha autoridad. Esto se debe coordinar con el departamento de talento humano porque este será el ente que vigile el cumplimiento de las disposiciones dadas, así como evaluar si la autoridad que se ha conferido va de acuerdo con el perfil del jefe departamental.

Una estructura vertical descentralizada, debe fomentar un correcto ambiente laboral, y que sirva para que los subordinados se apersonen de la empresa, creando un vínculo de pertenencia que ayude al cumplimiento de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

- La presente propuesta otorga a la empresa Sixt Electronics, una herramienta estratégica que plantea las estrategias que mejoren los procesos administrativos de la organización.
- Las estrategias que se proyectan, se establecieron basadas en la misión, visión objetivos, políticas y valores, que servirán como puntales para introducir la cultura organizacional y una estructura formal, que organice de claramente las actividades diarias, que pretenden los directivos.
- La implementación de este diseño organizacional provoca que la comunicación entre los colaboradores y niveles jerárquicos sea más efectiva.
- La implementación, de un departamento de talento humano mejorará la gestión operativa de la empresa y a su vez logrará el compromiso de los colaboradores con la empresa.
- La ejecución de este diseño organizacional, permitirá que la empresa Sixt Electronics, integre todos sus departamentos para funcionar como un todo, con la intención de realizar la toma de decisiones con menor incertidumbre.

RECOMENDACIONES

Presentada la propuesta del diseño organizacional según el Modelo de Ailed Labrada Sosa, a los directivos de la Empresa Sixt Electronics, da paso a la implementación de la misma, por lo tanto se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el diseño organizacional propuesto con sus procesos para mejorar la cultura organizacional, haciendo conocer a los colaboradores, clientes y proveedores los fines de la empresa y que con su colaboración ayudaran en el crecimiento de la misma.
2. Evaluar el plan estratégico de forma periódica en cada departamento, para identificar debilidades y fortalezas cambiantes.
3. Ejecutar y mantener los programas de capacitación orientados al mejoramiento del talento humano.
4. Vigilar por el cumplimiento y actualización de la visión institucional de manera que permita orientar de manera más efectiva la empresa.
5. La creación de los programas de desarrollo tecnológico, se lo debe hacer mediante convenios, entre universidades y el estado, según las estrategias a mediano plazo y largo plazo.
6. Evaluar las condiciones en las que se podría efectuar la adquisición de un local propio, que preste las facilidades para prestar un mejor servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, W. (2004). *Administración por Resultados*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.
- Ayestarán, C. R. (2012). *Planificación Estratégica y Gestión de Publicidad*. Madrid: Editorial Esic, (1ra. ed.).
- Bohlander, G. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Cengage Learning, (14va. ed.).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill, (9na. ed.).
- Cummings, T. G. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México: Cengage Learning. Editores S.A.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Editorial Cengage Learning Editores S.A., (9na. ed.).
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organización*. México: Editorial Gránica, (1ra. ed.).
- Guizar, R. M. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México, D. F.: McGraw-Hill, (3ra. ed.).
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. . México: Editorial Cengage Learning Editores S.A., (12va. ed.).
- Hernández, S. R. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Mc Graw-Hill.
- Hitt, A. M. (2007). *Administración Estratégica*. México: Editores Cengage Learning. Séptima Edición.
- INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito.
- Labrada, A. (2008). Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones. Habana, Cuba.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill, (11ma. ed.).
- Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planeación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC, (1ra. ed.).
- Nomakforosh, M. (2005). Metodología de la Investigación. México DF: Limusa Noruega Editores.
- Paredes, P. L. (2007). Todo queda en familia. *Perspectiva*, 2-5.
- Registro Oficial. (5 de Octubre de 2009). 40. Quito, Ecuador.
- Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson, (10ma, ed.).

Silva, O. O. A. (2007). *Planificación eficiente y tangible (PET)*. Caracas: Editorial Lulu Publishers.

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Editorial Pearson.

Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill, (6ta. ed.).

ANEXOS

ANEXO 1

PREGUNTAS REALIZADAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. ¿ Qué esperan obtener de este proyecto?
2. ¿ Cuáles son los servicios que presta Sixt Electronics?
3. ¿Cuál es la razón social de la empresa?
4. ¿Cuál es la actividad económica?
5. ¿Cuál es el número de empleados que actualmente mantiene la empresa?
6. ¿ Qué cargos tienen y que nombres les han dado?
7. ¿ Qué responsabilidades tiene cada cargo?
8. ¿ Cuáles son las actividades de cada cargo?
9. ¿ La empresa tiene definida la misión, visión, políticas, valores, u organigrama?
10. ¿ Qué misión tiene la empresa?
11. ¿ Qué visión tiene la empresa para los futuros tres años?
12. ¿ Que valores corporativos representan a Sixt Electronics?
13. ¿Cuál es el organigrama actual de la empresa?
14. ¿ Cómo describe el organigrama al que desearían llegar?
15. ¿ Cuáles son las fortalezas de la empresa?
16. ¿ Cuáles son las debilidades de la empresa?
17. ¿ Qué oportunidades ofrece el mercado actual?
18. ¿ Cuáles son las posibles amenazas que existen en el mercado para la empresa?

19. ¿ Cuáles son sus competidores más fuertes?
20. ¿ Qué estrategias han planteado para ganar mayor nicho de mercado?
21. ¿ Se ha desarrollado un plan estratégico para la empresa?
22. ¿ Se han planteado objetivos a corto, mediano o largo plazo?
23. ¿ Bajo qué políticas desearían que se maneje la empresa?
24. ¿ Qué valores consideran necesarios como principios y normas para la empresa?
25. ¿ Qué procesos se realizan actualmente en Sixt Electronics?
26. ¿Cuál es el resultado de cada proceso?
27. ¿Cuál es el tiempo necesario para desarrollar cada proceso?
28. ¿ Cuáles son los procesos más críticos e importantes para la empresa?
29. ¿ Se cuenta con el personal idóneo para poder realizar estos procesos?
30. ¿ Quién es el responsable de cada proceso?
31. ¿ Los colaboradores conocen las funciones que deben desempeñar?
32. ¿ Se realizan procesos de inducción para el personal?
33. ¿ Los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?
34. ¿ Las instalaciones brindan las condiciones necesarias para poder realizarlas?

ANEXO 2

PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL

NRO	DESCRIPCIÓN	FECHA	LUGAR	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
1.	Entrevista inicial para levantar la información general de la empresa.	10-11-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
2.	Talleres para la elaboración de la matriz FODA y diamante de Porter.	15-11-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics y personal operativo	Sergio Andrés Soto Agila
3.		22-11-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics y personal operativo	Sergio Andrés Soto Agila
4.	Conversatorio, para elaborar la Misión.	24-11-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
5.	Reuniones de trabajo para definir los objetivos.	25-11-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
6.		27-11-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
7.		29-11-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
8.	Talleres para la definir los valores y políticas de la empresa.	13-12-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
9.		20-12-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
10.		27-12-14	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
11.	Reunión de trabajo para el diseño de procesos.	03-01-15	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics y personal operativo	Sergio Andrés Soto Agila
12.		10-01-15	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics y personal operativo	Sergio Andrés Soto Agila

13.		31-01-15	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
14.	Conversatorio, para elaborar la proyección de la estructura organizacional.	07-02-15	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila
15.		14-02-15	Sixt Electronics (Oficina matriz)	Directivos de Sixt Electronics	Sergio Andrés Soto Agila