UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

Diagnóstico y propuesta de diseño organizacional para la empresa de reciclaje "Bendición de Dios", provincia del Guayas, año 2016

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Caicedo Mawyín, Francisco Vicente

DIRECTORA: Abendaño Ramírez, Mónica Elizabeth, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2016

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

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Licenciada,

Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Diagnóstico y propuesta de diseño organizacional para la empresa de reciclaje “Bendición de Dios” realizado por Caicedo Mawyín Francisco Vicente, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2017

f) ……

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Caicedo Mawyín Francisco Vicente declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Diagnóstico y propuesta de diseño organizacional para la empresa de reciclaje “Bendición de Dios”, de la Titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo la Lcda. Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez., 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: Caicedo Mawyín Francisco Vicente

Cédula: 0919976225

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

A Dios, quien es el artífice de que yo exista y que se hayan generado las circunstancias para llegar a este tan anhelado momento, gracias a su bendición tengo vida para poder seguir sembrando y cosechando.

A mis padres porque, a través de ellos, aprendí como enfrentar a la vida con sus altas y bajas, a sobrellevar los momentos y a tomar las decisiones adecuadas para encaminarme por la ruta más segura y prometedora posible.

A mis hijos, porque son esa energía para mi cuerpo y mi mente, porque son ese motivo para luchar y sobreponerme ante las más difíciles batallas.

A mi familia por ser ese empuje y ese ejemplo que cada uno me da con sus virtudes al caminar por la vida.

Francisco Vicente Caicedo Mawyín

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento:

A Dios por iluminarme y poner en mi camino a las personas apropiadas en los momentos precisos.

A mis padres, por ayudarme a sobrellevar los estudios y no dejarlos como una tarea pendiente.

A mi familia que con sus consejos me apoyaron para seguir este camino.

A la Lcda. Mónica Abendaño, por estar ahí en cada duda que tuve y ayudarme a resolver aquello que en algunas ocasiones me bajó los ánimos, gracias a ella he podido culminar el presente trabajo.

A la empresa “Bendición de Dios”, quien a través del Sr. Wilfrido Flores, supervisor general, me permitieron realizar las investigaciones y estudios para el presente trabajo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por pensar en esta modalidad de estudios y darle el empuje necesario para que sea una opción viable de estudios.

Francisco Vicente Caicedo Mawyín

ÍNDICE

CARÁTULA i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
ÍNDICE vi
RESUMEN 1
ABSTRACT 2
INTRODUCCIÓN 3
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO 5
1.1. Fundamentos teóricos 6
1.1.1. Emprendimiento 6
1.1.2. Organización 6
1.1.3. Propósito organizacional 7
1.1.4. Descripción de puestos 8
1.1.5. Diseño y estructura organizacional 8
1.1.5.1. Niveles de organización 8
1.1.5.2. Organigrama 9
1.1.5.3. División del trabajo 10
1.1.5.4. Delegación de autoridad 10
1.1.6. Tipos de estructuras 11
1.1.6.1. Estructura simple 11
1.1.6.2. Estructura mecanicista 11
1.1.6.3. Estructura orgánica 11
1.1.7. Tipo de organización 11
1.1.7.1. Organizaciones que aprenden 11
1.1.8. Planeación estratégica 11
1.1.8.1. Misión organizacional 12
1.1.8.2. Visión organizacional 12
1.1.9. Análisis FODA 12
1.1.9.1. Fuerzas externas 13
1.1.9.2. Fuerzas internas 13

1.1.10. La organización como un sistema abierto 13
1.1.10.1. Tipos de sistemas administrativos 13
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO 15
2.1. Diseño metodológico 16
2.2. Tipo de investigación 16
2.3. Ámbito de la investigación 16
2.4. Problema de la investigación 16
2.5. Fuentes de información 16
2.5.1. Fuentes de datos primarios 16
2.5.2. Fuentes de datos secundarios 17
2.6. Tamaño de la muestra 17
2.7. Análisis y retroalimentación de la información 19
2.7.1. Análisis de contenido 19
3.1.1. Análisis de experiencias críticas de la organización 19
3.1.2. Análisis documental 19
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA 20
4.1. Diagnóstico organizacional de la empresa 21
4.1.1. Análisis general 21
4.1.2. F.O.D.A 22
4.1.3. Diagnóstico de datos económicos 23
4.1.4. Diagnóstico ambiental 27
4.1.5. Análisis de los niveles organizacionales. 28
4.1.5.1. Diagnóstico del nivel institucional. 29
4.1.5.2. Diagnóstico del nivel intermedio. 30
4.1.5.3. Diagnóstico del nivel operacional 32
4.1.6. Análisis del diseño organizacional 34
4.1.6.1. Flujo de información y toma de decisiones. 34
4.1.6.2. Definición clara de la autoridad y responsabilidades de los puestos. 35
4.1.6.3. Crear equilibrio de integración entre los puestos. 36
CAPÍTULO IV. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 37
5.1. Objetivos 38
5.1.1. Generales 38
5.1.2. Específicos 38
5.2. Estudio organizacional 38

5.2.1. Visión 40
5.2.2. Misión 40
5.2.3. Valores 40
5.3. Tipo de estructura a aplicarse 40
5.3.1. Organigrama vertical 41
5.3.2. Descripción de puestos y tareas 41
5.4. Sistema administrativo 48
5.4.1. Planeación estratégica 48
5.4.2. División organizacional 53
5.4.2.1. Operacionales 54
5.4.2.2. De control 63
5.4.2.3. Recursos humanos 63
5.4.2.4. De comunicación 70
5.5. Identidad visual 71
5.6. Identidad verbal 71
5.7. Cultura organizacional 72
5.8. Comunicación 72
5.8.1. Herramientas de comunicación interna 72
5.8.2. Comunicación de crisis 75
CONCLUSIONES 77
RECOMENDACIONES 78
BIBLIOGRAFÍA 79
ANEXOS 81

RESUMEN

La presente investigación es un diagnóstico y propuesta de diseño organizacional para la empresa de reciclaje Bendición de Dios, la cual tiene como finalidad, dotar a la empresa de una estructura funcional y operativa.

Las metodologías de trabajo utilizadas son, la observación y la recolección de información a través de entrevistas a nivel de alta gerencia; el trabajo de campo se realizó en el galpón ubicado en Guayaquil, en la Cooperativa Los Ranchos manzana 84 solares 13 y 14.

Se plantea además que siendo el gerente general un emprendedor artesano, conocedor de la rama del reciclaje, se debe aprovechar esa experiencia para dirigir adecuadamente la inversión y que ello permita el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

Inversiones como la adquisición de maquinaria, mejoraron los tiempos de recolección y despacho, permitiendo un crecimiento aproximado del setenta y ochenta por ciento respectivamente; esta inversión trae consigo el aprovechamiento del recurso humano en otras actividades y un despacho más eficiente y sin la extenuante carga física a los operarios.

PALABRAS CLAVES: Diseño organizacional, trabajo de campo, emprendedor artesano, sostenibilidad, inversión.

ABSTRACT

The present investigation is a diagnosis and proposal of organizational design for the recycling company Bendición de Dios, which has the purpose of providing the company with a functional and operational structure.

The work methodologies used are, observation and information gathering through interviews at senior management level; the field work was done in the shed located in Guayaquil, Cooperativa Los Ranchos manzana 84 solar 13 and 14.

It is also argued that since the general manager is an entrepreneur artisan, knowledgeable about the branch of recycling, this experience must be used to properly direct the investment and that this will allow growth and business sustainability.

Investments such as the acquisition of machinery, improved the times of collection and dispatch, allowing an approximate growth of seventy and eighty percent respectively; this investment brings the use of human resources in other activities and a more efficient office without the strenuous physical burden to operators.

KEYWORDS: Organizational design, field work, entrepreneur artisan, sustainability, investment.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación organizacional de la empresa de reciclaje “Bendición de Dios” y ayudarla a que posea una estructura visible y principalmente operativa, donde se le permita analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee.

El primer capítulo contiene el marco teórico, referentes conceptuales que sirven de sustento para el presente proyecto. El segundo capítulo, es el marco metodológico, el tipo de investigación que se realizó y las fuentes de donde fueron obtenidos los datos. El tercer capítulo es el diagnóstico, un análisis de la empresa y su situación actual. Y por último, el cuarto capítulo, son las directrices que deben implementarse para dotar a la empresa, de una estructura, en este caso se sugiere una estructura mixta.

Según cifras del Ministerio del Ambiente, se estima que a nivel nacional 20.000 familias de recicladores tienen como principal fuente de ingreso los réditos que obtienen del reciclaje (Ecuador impulsa el reciclaje, 2016). El reciclaje es, una labor que lleva intrínseca la responsabilidad social, pero quienes lo ejercen, deben conocer la importancia del trabajo que realizan, este es uno de los objetivos del presente trabajo. El gerente de la empresa es consciente de que se necesita armar la estructura administrativa, donde las áreas sean visibles, por ello fue la elección de desarrollar este tema , que no veo como beneficio solo para un empresario sino para una comunidad, ya que muchos empleados son de escasos recursos, los proveedores que son los recicladores son en más del 90% familias que ganan el sustento de esta forma y por la labor que realiza la empresa, que es el acopio, que ayuda a la transformación de los desechos.

La empresa no tiene una estructura formalizada; por el análisis realizado, se percibe una estructura simple, por ello la importancia no solamente en el campo teórico sino evidenciando que en la práctica, la empresa debe tener procesos que sean ajustables, considerar su entorno y la variabilidad del mismo ante lo exógeno y lo endógeno, tener cuentas claras de sus ingresos y egresos económicos y fortalecer mediante capacitaciones la operatividad.

Se da respuesta a falta de diseño organizacional a través de un diagnóstico, el cual como resultado nos permite detectar una falta de control, un aprendizaje empírico pero que no está encaminado, una carencia de estructura que hace invisibles las jerarquías, el desconocimiento de un entorno al que se afecta, la falta de métricas que puedan dar las pautas de lo que se está haciendo bien y de aquello que necesita corregirse. Con el fin de

poder resolver problemas se utilizó la observación directa en el trabajo de campo, para cotejar la información obtenida en la entrevista y lo que ocurre en el escenario laboral.

Ante el escenario descrito, se pretende que los que conforman la empresa, la vean como un organismo vivo, conozcan lo que es, dotarla de estructura y conocimientos, lo que permita fortalecerla, realizar ajustes y crecer sostenidamente. Con la ayuda del diagnóstico descrito, tomando en cuenta los niveles organizacionales, junto con los procedimientos propuestos en el plan implementado cabe recalcar que la empresa “Bendición de Dios” podrá tener una mejora en los ámbitos mencionados previamente.

La empresa con los datos obtenidos, evidencia una falta de control de sus ingresos y egresos, de los tiempos para cumplir operativamente sus tareas, los puntos a mejorar en su recurso humano y su infraestructura, una comunicación fluida en dos vías y para momentos de crisis; por ello, se propone estructurar a la empresa orgánica y mecanicista a la vez, ello es determinante para tareas que requieren especialización y aquellas que no la requieren.

CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentos teóricos

1.1.1. Emprendimiento

El emprendimiento, es el factor inicial que permite que una idea se convierta en realidad al formar una empresa, órgano vivo que tiene propósitos y debe adaptarse a los continuos cambios que en su entorno se congregan y cuyo interior debe estar preparado para visualizar y aprovechar su matriz FODA; Filion, Cisneros, & Mejía-Morelos, (2011) mencionan citando a un autor, una tipología empresarial :

> Smith (1967) fue uno de los primeros en elaborar una tipología empresarial. Sus dos tipos, el artesano (es decir, la persona del oficio que lanza su negocio) y el emprendedor de negocios (la persona que está al acecho de las oportunidades de negocios) (p.56)

Para Münch (2007) "la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos." (p.6)

1.1.2. Organización

Una organización está compuesta de varios elementos, los cuales son necesarios para alcanzar los objetivos empresariales pero sin dejar de lado, lo que debe ser su principal meta, obtener ganancias a través de solucionar, las necesidades de su mercado objetivo.

La organización es, según Robbins & Coulter (2010), "un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico" (p.14); la empresa "Bendición de Dios", debe comprender que no existe organización si cada uno de sus empleados, no conoce los objetivos generales y específicos de la empresa, ello es básico para el establecimiento de vínculos, necesarios para llevar a cabo el propósito empresarial.

El desarrollo de una organización se basa en reconocerse como un sistema, cuyas partes, se relacionan e interactúan entre sí, bajo la influencia, consciente o no, de un entorno. Ya lo dicen Robbins & Coulter (2010) "un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado" (p.35).

Y la empresa "Bendición de Dios", realiza su función con un fin determinado, intervienen sus diferentes áreas generando esa interrelación y esa interdependencia, para producir pero sin conocimiento del dominio empresarial, su fin, su objetivo, el lugar que quiere ocupar.

Montúfar (2013) dice que un sistema está conformado por varios elementos que interactúan entre si y que se apoyan unos en otros para subsistir y cumplir los objetivos. También define que, los sistemas que tienen constantemente intercambian con el medio en el que operan, se los denomina sistemas abiertos .

Por tanto la empresa debe ser solidaria en todos sus elementos, el fracaso de la empresa es el fracaso de todos y el éxito debe ser el resultado del esfuerzo de cada empleado de "Bendición de Dios", debidamente canalizado y organizado, de tal forma que esa suma de esfuerzos se constituya en la fuerza laboral de la organización.

"Todo sistema es adaptable y, por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales" (Montúfar, 2013, p.52), la empresa debe estar preparada, ante los cambios exógenos que puedan darse a través del tiempo, siendo sus directivos los encargados de tomar las decisiones para que sus variables endógenas, se acoplen al cambio.

1.1.3. Propósito organizacional

El propósito del diagnóstico organizacional es permitirle a la empresa tener una identidad corporativa, un crecimiento sostenible, una adaptación al cambio y procesos visibles para poder realizar los ajustes necesarios en su funcionamiento. Para mejorar a la empresa, es necesario "un diagnóstico exacto de los problemas y el funcionamiento de la organización es esencial como punto de partida para un cambio organizacional planeado" (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 510).

"La capacidad de una organización para anticipar, manejar y responder a los cambios que registra su entorno determinará su efectividad a largo plazo" (Hellriegel & Slocum,, 2009, p.5).

La empresa debe ajustarse a los cambios, ser una empresa flexible y generar una ventaja competitiva, frente a otro tipo de empresas del mismo sector pero que, en su mayoría, son rígidas en su funcionamiento.

Un sistema está conformado por varios elementos diferentes que interactúan entre ellos (Montúfar, 2013), la empresa tiene varios sistemas, cada uno con sus elementos, por tanto, el propósito que tiene este diagnóstico es analizar los sistemas y la interacción de sus elementos.

1.1.4. Descripción de puestos

Acerca de la descripción de puestos, Robbins & Coulter (2010) dicen:

> Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito. Identifica el conocimiento, las habilidades y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva. Tanto la descripción como la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes reclutan y seleccionan empleados." (p.210)

1.1.5. Diseño y estructura organizacional

Respecto al diseño de una estructura organizacional Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2006) mencionan que "la gente no sólo tiene que hacer algún trabajo; tiene que hacer el trabajo preciso. Y eso nos lleva a la estructura organizacional." (p.531)

Hellriegel y Slocum (2009) tienen el siguiente criterio:

> El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que ésta alcance el éxito. (p.424)

Con la estructura pueden definirse los puestos de trabajo, las tareas específicas, las reglas y los procesos para conseguir los propósitos deseados. Esta estructura puede ser aplicada paulatinamente o de una sola vez, siempre dependerá de los recursos y circunstancias en las que se encuentra la organización.

La aplicación de una estructura organizacional dependerá mucho de la planificación, organización, dirección y control de la misma.

1.1.5.1. *Niveles de organización*

Los niveles de organización se dividen en tres: nivel institucional, intermedio y operacional. Según Chiavenato (2001):

> El nivel institucional se preocupa por el diseño organizacional en el ámbito de la empresa como totalidad, el nivel intermedio trata de tallar el diseño de los departamentos que administratrán uno o más recursos importantes para alcanzar los objetivos empresariales. El nivel operacional tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y las tareas, que en su conjunto operarán las tecnologías y generarán los productos o servicios que constituyen la tarea básica de la empresa. (p.203)

Según Chiavenato (2001), el nivel institucional es "el nivel estratégico; corresponde a lo más elevado de la empresa y está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos." (p. 57); para los empleados de la empresa "Bendición de Dios" es desconocido el objetivo empresarial, ellos trabajan por un objetivo personal que es el de recibir un salario a cambio de su fuerza laboral, el sentido de pertenencia está ausente y se trata más bien de cumplir por un asunto de conservar el empleo.

Chiavenato (2001) acerca del nivel intermedio, menciona que:

> Este nivel amortigua y limita los impactos de la incertidumbre –introducidos al ambiente por el nivel institucional- al asimilarlos y digerirlos para llevar al nivel operacional programas y procedimientos de trabajo establecidos de manera rígida, y que deberán seguirse para ejecutar las tareas básicas de la empresa con eficiencia, y proporcionar a la empresa condiciones que le permitan atender las demandas del ambiente y alcanzar sus objetivos. (p.61)

Chiavenato (2001) sugiere que:

> Cuando una empresa es pequeña y está constituida por pocas personas, no es necesaria una distribución formal para definir y agrupar las actividades. Las pequeñas empresas no requieren diferenciación ni especialización para diferenciar el trabajo de una persona o unidad. No obstante, a medida que las empresas crecen y diversifican las actividades, se ven obligadas a dividir las principales tareas empresariales para transformarlas en responsabilidades departamentales o de división. (p. 236)

1.1.5.2. *Organigrama*

Es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra como estar interrelacionadas las distintas tareas y funciones. Presenta información de cómo esta

armada la organización entera, permite detectar lagunas o duplicidad de actividades (Hellriegel & Slocum, 2009).

1.1.5.3. *División del trabajo*

La empresa ofrece un servicio o producto, en ese ofrecimiento debe generarse una acción o trabajo para conseguir ese objetivo general; la división del trabajo consiste en seccionar ese trabajo total en diferentes partes, convirtiéndose en tareas específicas para los empleados de la empresa.

Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) mencionan que, la división del trabajo en las organizaciones, funciona de tres formas diferentes:

Especialidades personales. La mayoría de la gente piensa en las especialidades ocupacionales y profesionales. De este modo, tenemos contadores, ingenieros de software, diseñadores.

Secuencia natural del trabajo. Las plantas manufactureras suelen dividir el trabajo en fabricación y montaje, y se asigna a los individuos para que hagan el trabajo en una de estas dos actividades. A esta manifestación particular de la división del trabajo se la llama *especialización horizontal.*

Plano vertical. Todas las organizaciones tienen una jerarquía del administrador de nivel más bajo al más alto. El trabajo del director general es diferente del que realiza el supervisor de turnos.

1.1.5.4. *Delegación de autoridad*

Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) se refiere a la autoridad como “el derecho de los individuos a tomar decisiones sin aprobación superior y a exigir obediencia de otros.” (p.534)

Existen las empresas cuya autoridad es descentralizada, donde se confía en los administradores para tomar decisiones de trascendencia, se confía en su experiencia y preparación; existen otras empresas cuya autoridad es centralizada, donde podría darse el caso de que no exista el personal con la preparación adecuada para delegarle decisiones importantes o porque los gerentes sencillamente no quieren delegar la autoridad.

1.1.6. Tipos de estructuras

1.1.6.1. *Estructura simple*

Es la más adoptada en pequeños negocios, donde gerente y dueño son la misma persona; su fortaleza radica en su sencillez y su operación es rápida, flexible y económica mientras que la responsabilidad es clara. Su desventaja es que cuando la empresa crece, resulta cada vez más inadecuada y satura de información a la gerencia alta (Robbins & Timothy, 2013).

1.1.6.2. *Estructura mecanicista*

Caracterizada por la enorme dependencia a las reglas y reglamentos formales, alta centralización en la toma de decisiones, rigidez en la jerarquía de autoridad. Es una estructura donde el comportamiento de los individuos y funciones es previsible (Hellriegel & Slocum, 2009).

1.1.6.3. *Estructura orgánica*

Esta estructura se caracteriza por el uso bajo o moderado de reglas y reglamentos, descentralización de la toma de decisiones, definición de puestos con gran amplitud y estructura de autoridad flexible. El grado de especialización de los puestos es bajo y más bien se necesita de conocimientos generales en diferentes trabajos.

1.1.7. Tipo de organización

1.1.7.1. *Organizaciones que aprenden*

Son aquellas organizaciones que han desarrollado la capacidad de aprender continuamente, de adaptarse y cambiar. Los empleados adquieren y comparten nuevos conocimientos y aplican estos conocimientos en la toma de decisiones y en el trabajo. Algunos sostienen que esto podría llegar a ser para una empresa, una fuente de ventaja competitiva (Robbins & Coulter, 2010).

1.1.8. Planeación estratégica

La planeación estratégica empresarial define los pasos a seguir para conseguir los objetivos empresariales. Conocemos los objetivos pero ¿cómo cumplirlos?, eso es la planeación estratégica.

Münch (2008) define a la planeación como:

> La previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (p.40)

1.1.8.1. *Misión organizacional*

Chiavenato & Sapiro, (2011) nos dicen que la misión organizacional es la declaración de su propósito y alcance. Se refiere al papel que desempeña la organización en la sociedad en la que actúa y explica su razón de ser o existir.

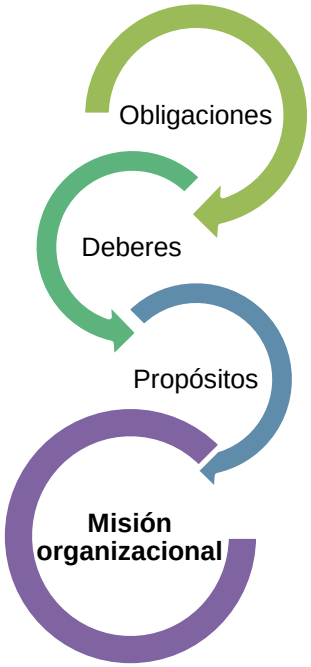


Figura 2. Misión organizacional

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011)

Elaborado por: Autor de la tesis

1.1.8.2. *Visión organizacional*

Respecto a la visión organizacional Chiavenato & Sapiro (2011) se refieren a esta como una "imagen", la visión del futuro, el sueño que la organización acaricia. Esta debe ser enteramente creíble.

1.1.9. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa. Básicamente el FODA permite realizar un análisis interno y externo de la empresa; cuando hablamos de las fortalezas y oportunidades, nos referimos al interior de la empresa; mientras que, sus debilidades y amenazas, corresponden al exterior de la empresa.

El éxito del FODA no es solo detectar las amenazas y debilidades sino convertir estas en oportunidades y fortalezas respectivamente.

1.1.9.1. *Fuerzas externas*

Tienen gran efecto sobre el proceso de cambio en la organización y esta tiene poco o nulo control sobre ellas. Una organización depende de su interacción con el entorno para sobrevivir. Los recursos físicos y financieros, los empleados y los clientes que adquieren los productos o servicios de la organización provienen del exterior (Montúfar, 2013)

1.1.9.2. *Fuerzas internas*

Los objetivos de la organización, la política administrativa, las tecnologías y aptitudes de los empleados. La empresa puede controlar estas fuerzas. (Montúfar, 2013)

1.1.10. La organización como un sistema abierto

También llamado orgánico, tiene un constante intercambio con su entorno, de tal manera que se reajusta continuamente ante nuevos insumos o estímulos ambientales (Montúfar, 2013).

1.1.10.1. *Tipos de sistemas administrativos*

1.1.10.1.1. *Operacionales*

Captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo; con pasos lógicos y periódicos (Montúfar, 2013).

1.1.10.1.2. *Directivos*

La información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección (Montúfar, 2013).

1.1.10.1.3. *De control*

Mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados (Montúfar, 2013).

1.1.10.1.4. *Informativos*

Manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos (Montúfar, 2013).

Del empleado motivado, Bateman & Snel (2009) aseguran que “con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva” (p. 470) pero esta falta de motivación también es síntoma de una organización enferma acerca de lo cual Montúfar (2013) menciona un síntoma, “el personal se siente encerrado en su trabajo. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en él por la

necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable” (p. 61).

CAPÍTULO II.
MARCO METODOLÓGICO

2.1. Diseño metodológico

Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se realizó mediante la observación un análisis del estado actual en el que se encuentra la empresa de reciclaje “Bendición de Dios”

Además del diagnóstico que se realizó a su parte administrativa en su totalidad, se diseñó una propuesta de mejoramiento, que se basa en establecer un análisis de la situación interna y externa de la empresa que le permita identificar las oportunidades de mejora e implementar un plan administrativo y funcional que establezca el direccionamiento estratégico de sus procesos.

2.2. Tipo de investigación

Se empleó un tipo de investigación de campo, teniendo en cuenta que el diagnóstico que se realizó en la empresa, se fundamentó en la recolección de información necesaria, tanto primaria como secundaria.

Se llegó a conclusiones y resultados derivados de una serie de observaciones y análisis de los procesos organizacionales que ejecutan dentro de la empresa con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora para que posteriormente esta sea implementada.

2.3. Ámbito de la investigación

El proyecto de investigación se realizó en su totalidad en las instalaciones de la empresa de reciclaje “Bendición de Dios”, en el lugar se desarrollaron las entrevistas y observación de información y para facilitar el desarrollo del trabajo. Fue posible el uso de recursos físicos, humanos y tecnológicos gracias a la predisposición de la empresa.

2.4. Problema de la investigación

Se establecieron los objetivos, tanto el general y los específicos, en los cuales se basa el desarrollo de este trabajo.

2.5. Fuentes de información

2.5.1. Fuentes de datos primarios

Los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información son:

Entrevistas: que me permitieron conocer e indagar sobre los problemas y oportunidades de la empresa.

Observación: Para confirmar la información obtenida en las entrevistas.

2.5.2. Fuentes de datos secundarios

Constituye toda la información documental proporcionada por la empresa y me sirvió para tener una visión más amplia y fácilmente cuantificable para la elaboración del diagnóstico y las consecuentes propuestas.

2.6. Tamaño de la muestra

Debido a la estructura de la empresa de reciclaje “Bendición de Dios”, se tomó una muestra de tres entrevistados en los niveles alto, medio y operativo, esto para obtener una visión general de la empresa.

Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

Entrevista al Gerente general

- ¿Cuál es su función en la empresa? ¿Qué aspectos de la empresa usted maneja?
  Mi función es dirigir la empresa, negociar con clientes y proveedores grandes. En algunas ocasiones soy quien debe agilizar el cobro de ciertas cuentas; superviso y tomo las decisiones importantes.
- ¿Cuenta la empresa con una misión, visión y objetivos?
  No tenemos.
- ¿Cómo está diseñada la empresa?
  Se la creó pensando en que aumentaría su tamaño con el tiempo pero hablo en lo físico.
- ¿Cómo es su relación con sus empleados?
  Una relación de respeto, cuando quieren hablar conmigo, las puertas están abiertas.
- ¿Cómo se comunica con sus empleados? ¿Qué canales de comunicación utiliza?
  Voy al galpón y hablo con ellos personalmente. En algunas ocasiones hago llamadas telefónicas para hablar con determinado empleado.
- ¿Cuentan con un gabinete de crisis en caso de que la empresa sea afectada por algún accidente, atentado o evento natural?
  Desconozco del gabinete de crisis pero de servir para siniestros, pienso sería útil aplicarlo.
- ¿Cómo es su relación con clientes y proveedores?

Una buena relación, amable y cordial.

Entrevista al coordinador general

- ¿Cuál es su función en la empresa? ¿Qué aspectos de la empresa usted maneja?
  Llevar el control de las actividades que realizan los empleados, apruebo o no determinadas acciones a tomarse por parte del supervisor del área operativa.
- ¿Considera usted que la empresa tiene procesos definidos?
  No
- ¿Cómo evalúa el desempeño empresarial?
  Cumplimos con el trabajo propuesto, a veces pienso que tardamos mucho y otras veces creo que no.
- ¿Conoce qué niveles de la empresa deben diagnosticarse para estructurarla sosteniblemente?
  No
- ¿Cómo selecciona a sus clientes y proveedores?
  Veo su disposición a negociar o trabajar con nosotros, que la negociación sea clara y justa.
- ¿Monitorea a su personal?
  Sí, es importante saber qué actividades cumplen.

Entrevista al supervisor de producción

- ¿Cómo selecciona al personal para su área?
  La persona debe estar dispuesta a realizar todas las actividades que desempeñamos en el área sin impedimento alguno.
- ¿Cómo es la comunicación ascendente y descendente? ¿Qué canales utiliza?
  Yo soy el nexo en la comunicación con coordinación o gerencia. Comunico personalmente las cosas a los dueños, dependiendo del tema, lo hago presencialmente sino vía telefónica o en algunas ocasiones sugiero al empleado conversar personalmente con coordinación o gerencia.
- ¿Cómo mide los tiempos en las tareas operativas? ¿Cómo evalúa el rendimiento de su personal?

Basado en pedidos anteriores, debemos tardar un tiempo parecido. Evalúo su tiempo de acuerdo a lo que observo mientras trabajan

- ¿Cómo es su relación con el personal que tiene a cargo?
  Mucha camaradería, una buena relación enmarcada dentro del respeto.
- ¿Cómo motiva a su personal?
  Hablándoles, felicitándoles, les digo que podemos hacerlo mejor.
- ¿Cuáles son sus planes de capacitación para el personal?
  Tratamos de aprender diferentes tareas, de esa forma podemos rotar al personal en diferentes tareas.
- ¿Cómo se relaciona con los propósitos empresariales?
  Queremos que la empresa crezca porque nos beneficia a todos.

2.7. Análisis y retroalimentación de la información

Recogida la información por los métodos antes señalados, se efectuó el análisis dentro de los siguientes enfoques:

2.7.1. Análisis de contenido

3. Se analizaron los contenidos de las entrevistas, y de las observaciones realizadas, para formular los diagnósticos por cada proceso y establecer las propuestas. De las tres personas entrevistadas, fue notable que muchos de los términos utilizados para las preguntas, fueron desconocidos para los entrevistados, por ello se explicó un poco su significado e importancia.

3.1.1. Análisis de experiencias críticas de la organización

Se recopilaron las experiencias comentadas verbalmente durante la investigación de campo y se realizó un análisis de la comunicación positiva y negativa que existe dentro de la organización y las recomendaciones pertinentes para el mejoramiento del clima organizacional.

3.1.2. Análisis documental

Se agrupó la información documental que serviría para establecer las propuestas para la implementación de los manuales de funciones y responsabilidades.

CAPÍTULO III.
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

4.1. Diagnóstico organizacional de la empresa.

4.1.1. Análisis general

En las diferentes visitas realizadas a la empresa es notable la falta de organización formal dentro de la empresa “Bendición de Dios”, ya que en ella se presentan algunas situaciones:

- El sentido de pertenencia es débil, el empleado realiza su trabajo pensando en una remuneración pero no se siente importante para la empresa porque esta no se lo hace saber.
- Carecen de una cultura organizacional, desconocen los términos misión, visión, valores y objetivos.
- El personal desconoce los objetivos e importancias del trabajo que realizan, no tienen conocimiento alguno sobre la RSE.
- Por la falta de procesos, cada persona realiza determinado trabajo de una forma diferente y bajo su forma particular de hacer las cosas, pero no lo realizan siguiendo lineamientos.
- La empresa carece de un organigrama general y funcional.
- Al carecer de estructura y procesos, existe la dificultad de mejorar sus tiempos operativos, reducir sus desperdicios o mudas; no es posible medir, no es posible implementar una mejora continua.
- Las comunicaciones formales son inexistentes, no hay correos electrónicos, memorandos o informes, la comunicación es un diálogo que se va transmitiendo entre el personal, un emisor y varios receptores que harán a su vez de emisores, generando distorsión en el mensaje.
- No existe un plan de crisis o un gabinete de crisis.

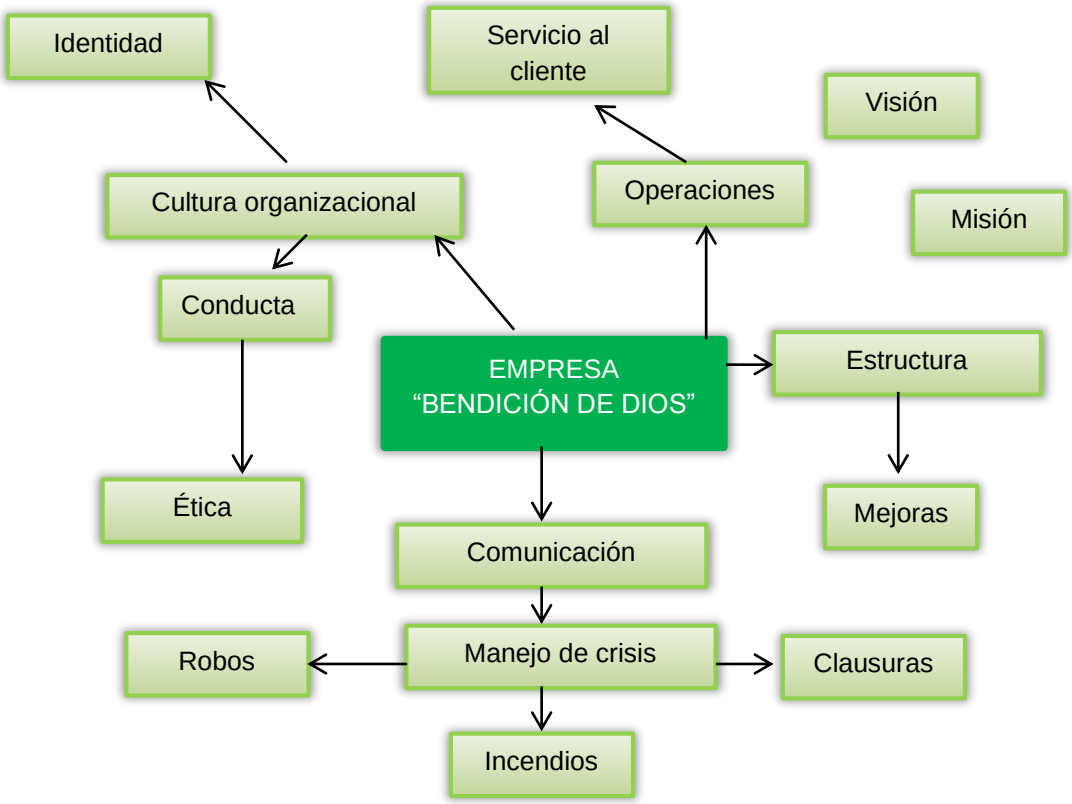


Figura1. Gráfico de red (exploración de ideas)

Fuente: Espíndola Castro (2005)

Elaborado por: Autor de la tesis

4.1.2. F.O.D.A

De acuerdo a la observación y a las entrevistas realizadas, he podido visualizar el siguiente análisis F.O.D.A.:

Fortalezas

- Recurso humano operativo con especialización en distintas actividades.
- Experiencia en reciclaje por parte del gerente.
- Gran inversión en infraestructura,
- Orientación a satisfacer al cliente.

Debilidades

- Poco conocimiento de normativas y otros temas relacionados con la ley o aquellos beneficios que resulten de la actividad que ejerce la empresa.
- No existe cultura organizacional.
- No hay procesos definidos por lo tanto carecen de métricas adecuadas para optimización de recursos y mejoras continuas.
- Infraestructura subutilizada.

Oportunidades

- Especialización de recurso humano ayuda a optimizar tiempo y recursos.
- Infraestructura permite evolucionar la tarea de recolectar material como una búsqueda y ya no tan solo como una espera.
- Al no tener una estructura organizacional, es posible aplicar una y mejorar su funcionamiento.
- Fomentar una cultura de reciclaje en pequeños sectores que pueden convertirse en aliados estratégicos.

Amenazas

- Fluctuaciones de precios en el mercado.
- Evolución operativa y administrativa de competidores.
- Cambios en las normativas de acuerdo a organismos de control.
- Poca cultura del reciclaje en el medio.

4.1.3. Diagnóstico de datos económicos

La empresa “Bendición de Dios” obtiene ingresos por ventas de dos distintas maneras:

- Ingresos por ventas de containers
- Ingresos por ventas al menudeo

A principios del año, en enero de 2016, la compra de cada tonelada de chatarra se encontraba a un precio de 70 USD, mientras que la venta de la misma estaba a un precio de 120 USD. En el transcurso del año, el valor del precio y venta de la tonelada de chatarra fue aumentando poco a poco hasta llegar a un valor de 160 USD y 195 USD, respectivamente.

La empresa posee dos galpones, un camión pequeño, un pequeño tractor, con el que llenan los vagones, que suelen ser uno o máximo dos vagones a la semana. Cada vagón tiene la capacidad de 20 toneladas cada uno. Es decir que semanalmente la empresa compra y vende entre 20 y 40 toneladas a sus clientes.

Se informó que la empresa no posee un record detallado de las compras y ventas que a diario se dan en la empresa, cada venta es supervisada por el jefe a cargo o, en el caso de los grandes clientes, es el dueño de la empresa quien negocia directamente, poniendo a conocimiento de sus empleados el valor por compra y venta que se aplicará en determinados períodos. En caso de que las ventas sean al menudeo, no hay un proceso fijo para determinar el precio de venta, hay un referencial pero interviene el estado del producto a reusarse, el fin que tenga el producto (para reparar otro, repararlo y venderlo, uso personal).

El aproximado de los ingresos por ventas al por mayor, se dijo, que era de 5,000 USD cuando la cantidad de toneladas de chatarra alcanza su tope, y alrededor de 2,500 USD cuando se vende la cantidad mínima. Mientras que el ingreso por ventas al menudeo es un aproximado de 3,000 USD semanales. En la tabla a continuación se muestra la cantidad de tonelada que se ha comprado y vendido a lo largo del 2016, hasta el mes de noviembre:

Tabla 1. Cantidad de toneladas de chatarra mensual

Mes	**Toneladas de chatarra mensual**
Enero	120
Febrero	80
Marzo	100
Abril	100
Mayo	140
Junio	80
Julio	80
Agosto	140
Septiembre	160
Octubre	120
Noviembre	140

Fuente: Empresa “Bendición de Dios”

Elaborado por: Autor de la tesis

Se puede observar que esta no es constante, sino que varía dependiendo de la cantidad de vagones que se hayan comprado y vendido durante cada semana. Siendo el valor de 80 toneladas el mínimo, y 160 el valor máximo. En la tabla #2 se presentan los valores para la compra y venta de la tonelada de chatarra, que como se dijo, fue aumentando durante el transcurso de los meses:

Tabla 2. Precios de compra y venta de tonelada de chatarra mensual

Mes	Compra de tonelada de chatarra (USD)	Venta de tonelada de chatarra (USD)
Enero	70	120
Febrero	80	128
Marzo	88	135
Abril	95	140
Mayo	105	145
Junio	112	152
Julio	120	160
Agosto	126	164
Septiembre	138	170
Octubre	145	175
Noviembre	150	185

Fuente: Empresa “Bendición de Dios”

Elaborado por: Autor de la tesis

La tabla #3 muestra el ingreso por ventas de vagones teórico. Los datos que presenta esta tabla, evidencia una comparación entre el valor actual que percibe la empresa en base a este factor, y el valor que teóricamente debería estar ganando. Como se mencionó anteriormente, el valor máximo que se ganaba cuando la cantidad de toneladas vendida estaba a su tope, era de aproximadamente 5,000 USD, según la empresa. Sin embargo, el valor del ingreso neto del mes de enero, fue de 6,000 USD, en el cual la cantidad de toneladas vendida llego a tan solo 120. En comparación al mes de septiembre, que es donde se vendieron 160 toneladas de chatarra, el valor del ingreso neto fue de 880 USD. Por lo que se podría concluir que la empresa no tiene una idea estable de los ingresos que perciben por parte de las ventas sino que llevan un récord histórico mental de las transacciones que se realizan.

Tabla #3: Ingreso por ventas de vagones teórico

Mes	Gastos por compra de tonelada de chatarra (USD)	Ingresos por venta de tonelada de chatarra (USD)	Ingreso neto (USD)
Enero	8,400	14,400	6000
Febrero	6,400	10,240	3840
Marzo	8,800	13,500	4700
Abril	9,500	14,000	4500
Mayo	14,700	20,300	5600
Junio	8,960	12,160	3200
Julio	9,600	12,800	3200
Agosto	17,640	22,960	5320
Septiembre	22,080	27,200	5120
Octubre	17,400	21,000	3600
Noviembre	21,000	25,900	4900

Fuente: Empresa “Bendición de Dios”

Elaborado por: Autor de la tesis

Así como el valor de ingresos por ventas de toneladas de chatarra, la empresa tampoco lleva un registro detallado acerca de las ventas que tienen al menudeo, por lo que no es posible tener un valor exacto para ellos. Como se mencionó anteriormente, el valor estimado que tienen semanalmente, fue de 3,000 USD., lo cual vendría a representar un aproximado de 12,000 USD mensuales como ingreso para la empresa. Sin embargo, como se observa en la tabla, el ingreso mensual por menudeo no cuadra hasta con un valor de $4000, como es el caso del mes de marzo.

Tabla 4. Ingreso por ventas al menudeo

Mes	Ingreso mensual
Enero	9,200
Febrero	10,000
Marzo	8,000
Abril	8,400
Mayo	12,000
Junio	11,200
Julio	9,600
Agosto	9,600
Septiembre	8,400
Octubre	12,400
Noviembre	9,600

Fuente: Empresa "Bendición de Dios"
Elaborado por: Autor de la tesis

Es por eso que se realiza un diagnóstico organizacional de la empresa para encontrar un posible resultado acerca de la falta de control de estos valores, esto con el objetivo de llevar un control, un registro detallado en el futuro.

4.1.4. Diagnóstico ambiental

Son necesarias las capacitaciones a través de talleres impartidos por empresas o personas con experiencia y certificadas en distintas ramas; deben coordinarse charlas con instituciones públicas como:

Ministerio de salud: Riesgos de enfermedades, vacunación, centros de atención cercanos, planificación familiar, automedicación, primeros auxilios ante diferentes escenarios.

Ministerio de industrias y productividad: Registro en el sistema SIRCAR para acceder a beneficios como centro de acopio.

Ministerio del ambiente: Importancia de la labor que realizan, impacto en el medio ambiente, manejo de desechos, explicación del proceso de reciclaje y la reinserción después del procesamiento, responsabilidad social.

Cuerpo de bomberos: Capacitación en seguridad industrial, como actuar en caso de desastres naturales, manejo de material inflamable, gases tóxicos.

Policía: Detección de material de dudosa procedencia, botón de pánico, recomendaciones para evitar robos, cómo actuar ante una situación de peligro, cómo funciona el ECU911.

IESS: Beneficios de salud, aportes personales y patronales, fondos de reserva y cesantía.

BIESS: Prestaciones (quirografarios e hipotecarios).

Municipio de Guayaquil: Ordenanzas que aplican a este tipo de negocios, multas y sanciones por incumplimiento. Existe la ordenanza que establece requerimientos técnicos mínimos y normas de funcionamiento, además de una ordenanza para manejo de desecho sólidos no peligrosos generados en la ciudad.

4.1.5. Análisis de los niveles organizacionales.

Es fundamental diagnosticar a la empresa "Bendición de Dios" para implementar una estructura organizacional adecuada, detectar los problemas y generar soluciones, pero comprenderse a sí misma como estructura con interrelaciones es primario, debido a que, su recurso humano no tiene esa visión actualmente.

El diagnóstico de organizaciones es un trabajo que comprende algunas disciplinas, el propósito del mismo es crear una organización que cuente con un horizonte claro, que disponga de una planeación estratégica, de cultura organizacional, comunicaciones efectivas y que pueda reaccionar ante los cambios.

Para analizar a la empresa es importante revisar su acción en el entorno donde se desenvuelve, esto ayudará a definir el estatus quo que tienen sus diferentes niveles.

El diagnóstico que se realiza a la empresa "Bendición de Dios" permite conocer una realidad de la empresa, enfocar esfuerzos en mejorar esa realidad y edificar una proyección hacia el futuro, descubriendo las fuentes de los problemas y áreas a mejorar.

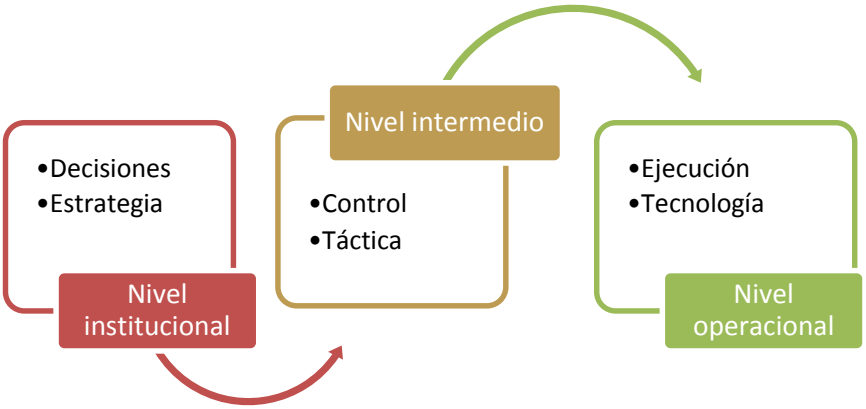


Figura 2. Niveles de la organización

Fuente: Chiavenato (2001)

Elaborado por: Autor de la tesis

Analizaremos cada nivel de la empresa para detectar los problemas que actualmente afectan su rendimiento óptimo:

4.1.5.1. *Diagnóstico del nivel institucional.*

El nivel institucional es prácticamente el inicio de la organización, su objetivo, la razón de su existencia.

Es necesario que el empleado de "Bendición de Dios", sienta a la empresa y que esto no sea una relación meramente económica, se debe llegar al empleado con objetivos organizacionales claros y que se sienta incluido en la consecución de esos objetivos, esto tiene que venir por parte de la gerencia, encargada de establecer la misión, visión y objetivos.

La empresa no cuenta con una descripción formal de objetivos, la idea del gerente general sobre los objetivos la resumo en los siguientes puntos:

- Conseguir una utilidad económica, a través del correcto funcionamiento de la empresa.
- Generar plazas de empleo.
- Cumplir con los pedidos de las empresas.
- Atraer a los proveedores, por medio de precios justos y acordes al mercado.
- Invertir en lo que se cree que generará ganancia.

Estos objetivos necesitan de una planeación para conseguirlos, se necesita además una visión periférica, que significa que debemos observar afuera para , entender el entorno, lo que sucede alrededor de la organización, evitar la visión corta, evaluar las tendencias del entorno.

Por tanto a nivel institucional he detectado lo siguiente:

- Ausencia de una planeación estratégica empresarial y sus alternativas.
- No existe claridad del dominio al que la empresa apunta.
- No se percibe una visión amplia o periférica para la toma de decisiones desde la gerencia sino una visión corta.
- La definición de la misión, visión y objetivos es desconocida en la empresa "Bendición de Dios", David (2008) considera que "las declaraciones cuidadosamente redactadas de la visión y la misión son ampliamente reconocidas

por practicantes y académicos por igual como el primer paso en la administración estratégica." (p.59)

- No hay una clara cultura organizacional.
- La empresa "Bendición de Dios" es una organización con estructura simple, no muy elaborada, nivel bajo de departamentalización, el mismo dueño es quien gerencia la empresa y de quien se originan las decisiones.

4.1.5.2. *Diagnóstico del nivel intermedio.*

Para alcanzar los objetivos organizacionales del nivel institucional, es necesario que cada área tenga también sus objetivos, ese es el trabajo del nivel intermedio.

4.1.5.2.1. *Normas y reglamentos*

Parte del comportamiento organizacional es, justamente regulable a través de las normas y reglamentos, lo cual es necesario en toda empresa, para evitar comportamientos que no estén alineados a los objetivos empresariales.

Los valores personales en complemento con un manual de conducta, dotan a la empresa de ese comportamiento que necesita para crear un clima ético, basándose en lo que es correcto,

No existe formalmente un manual que reglamente los siguientes puntos:

- Cumplimiento de los horarios de trabajo.
- Permisos previamente autorizados.
- Planificación de vacaciones.
- Normas de conducta.
- Responsabilidades generales y específicas.
- Uso del equipo adecuado y seguridades para determinadas tareas.
- Derechos del empleado.
- Asesoría a los diferentes beneficios que poseen los empleados en instituciones privadas y públicas.

Cuando la empresa solicita, jornadas laborales extraordinarias para responder por sus responsabilidades adquiridas, el empleado debe sentir ese compromiso como suyo y aportar con su fuerza laboral.

En su diaria operación, "Bendición de Dios" se relaciona con muchos clientes y proveedores; los grandes clientes y proveedores son atendidos directamente por el gerente de la

empresa, se pactan reuniones, se negocia y se concreta o no un negocio, pero también hay los pequeños clientes y proveedores, quienes en su mayoría son personas de escasos recursos, que compran o venden el material para obtener una ganancia. En esa atención que se genera en las bodegas, por el personal de planta, no siempre el trato es cordial debido a algunas situaciones:

- Desconfianza: En el empleado permanecen sucesos vividos en el pasado, la empresa ha sufrido asaltos y es muy probable que en muchas ocasiones, la sospecha los lleve a omitir su normal desenvolvimiento y trato adecuado con el cliente, por lo que es necesario generar esa seguridad dentro de la empresa. Por otro lado existen, clientes o proveedores que no van con intenciones de hacer un trato justo y, en algunas ocasiones, el intento de engañar a través del material que se entrega a la empresa, es repetitivo durante el día; necesario es, establecer normas y requisitos acerca de esta recepción de materiales para el cliente.

- Desmotivación: La motivación es un recurso necesario en toda empresa, donde su recurso humano quiere sentirse importante para la empresa y que aprecian el trabajo que realiza. No todo es económico, la empresa “Bendición de Dios”, debe considerar que el personal operativo tiene arduas jornadas de trabajo, no tan arduas como las administrativas que demandan mucho más conocimiento que esfuerzo físico; necesario es que se considere crear normas y procedimientos que permita claridad en las acciones.

Las normas y procedimientos contribuyen a generar factores motivacionales porque genera un justo trato para todos, deja claros sus deberes y obligaciones, pero también esto permite hacer visibles sus derechos como empleados. Deberían darse en la empresa charlas motivacionales y educativas, campañas de vacunación, de prevención, de seguridad industrial, IESS, BIESS, etc., que hacen que el empleado sienta que, la gerencia, se preocupa por su bienestar, contribuyendo también a ese sentido de pertenencia y mejorando el clima laboral.

4.1.5.2.2. *Capacitación*

Una adecuada capacitación, dota al empleado de diferentes conocimientos para que pueda aplicarlos en sus actividades. Técnicas modernas que optimicen tiempos, que ahorren dinero y fuerza laboral y que esta última sea aprovechada de una mejor forma, ese el objetivo primordial de un plan de capacitación multidisciplinaria.

Y esto es necesario en una empresa como “Bendición de Dios”, que requiere que su personal tenga conocimientos de muchas actividades; el no prepararlos, es una afectación a la ética profesional, pero el hacerlo, es crear una ventaja competitiva pero esto es algo a lo que debe darse la importancia merecida, ya que la empresa no se esfuerza en capacitar a un empleado y generar esa ventaja, se genera por parte del empleado en su afán de conservar su trabajo.

No posee un área que se encargue de analizar los puntos en los que el empleado necesita conocimientos o fortalecerlos; el conocimiento es empírico, por iniciativa propia, por sobrevivir pero eso no ayuda a la empresa, ya que podría perder personal valioso para la operación diaria.

Hay que enfocarse en la parte orgánica de la empresa, que no quiere decir que la especialización es necesaria pero no en todos los empleados, no en la mayor parte del personal, no en toda área.

4.1.5.3. *Diagnóstico del nivel operacional*

En una empresa pequeña, no es fundamental aplicar con rigidez las divisiones departamentales, lo mencioné en el ámbito institucional, es decir que al ser pocas las personas que en ella laboran, el éxito está en que se flexibilice la acción de las distintas áreas, a fin de abarcar lo necesario para cumplir con las diferentes actividades.

En el caso de la empresa “Bendición de Dios”, los empleados del área operativa ejercen diversidad de tareas que tienen que ver con el área aunque aquellos que tienen experiencia en ciertas herramientas y maquinarias, son los llamados a cumplir funciones especializadas. Hay que definir lo que requiere ese tipo de trabajo y generar una especialización para aquel empleado que necesita ampliar o reforzar sus conocimientos.

La empresa está creciendo, su número de empleados se ha incrementado pero su objetivo natural, es convertirse en una empresa reconocida en su campo, debido a su gran trabajo en la gestión de desechos pero además, encontrar otras oportunidades dentro del mismo negocio.

La recomendación es, aplicar una departamentalización matricial, por tener dos aspectos en los que enfatiza, las funciones y el producto o servicio.

Lo que se hace y cómo se lo hace es la misión del análisis del nivel operativo, pero tal planeación no existe en la empresa, se trabaja de una forma reactiva.

4.1.5.3.1. *Procedimientos*

Los procedimientos son aquellos que nos permiten ejecutar un plan, llevar a cabo una idea pero de una forma estructurada.

Existen procedimientos previamente establecidos en la empresa "Bendición de Dios" y aprendidos de forma espontánea; el personal sabe cómo realizar determinada tarea y cumplir objetivos pero a su vez, es muy dependiente de quien los supervisa, esto debido a que, los procedimientos no han sido estandarizados y el mismo trabajo con una misma finalidad puede tener varias formas de realizarse, que no es malo ni bueno pero no permite mejorar, no permite pulirlo, no permite planificar tiempos ni operatividad sin un punto de partida.

Las funciones están delimitadas pero fuera del área operativa, es decir que el contador nunca hará la función de recibir, limpiar o clasificar el material pero, posiblemente, el supervisor del área operativa si tendrá que realizar la función de un operador, administrar la caja, cerrar la bodega, llevar el dinero, etc., realmente esto lo otorga el grado de confianza que tenga el gerente general a determinado empleado, por ello es necesario conocer los perfiles y experiencia de su personal a través de una ficha personal.

4.1.5.3.2. *Programas*

Los programas se refieren a los planes que deben realizarse en un determinado tiempo o fecha específica. Chiavenato (2001) dice que la programación, con sus diferentes grados de dificultad, es una herramienta importante de planeación en el nivel operacional de las .empresas.

En una visita realizada el 24 de mayo de 2016, para observación de los programas o la planeación que se ejecutan en la empresa "Bendición de Dios" se pudo conocer que, tienen una planificación informal, dígamos que de forma empírica, a través de la experiencia han ido puliendo una forma de organizarse y poder cumplir con el trabajo.

Para cumplir con una programación, en las instalaciones principalmente se considera:

- Existencia de otros pedidos y el plazo para cumplirlos.
- Peso del pedido solicitado por el cliente.
- Personal disponible para el cumplimiento del despacho.

- Fecha de llegada y/o de salida del transporte, en caso de ser propocionado por el cliente. Cuando el transporte es propio, se planifica la entrega con el cliente para el recibimiento del pedido.

4.1.6. Análisis del diseño organizacional.

Un diseño organizacional es, aquella estructura interna que tiene la empresa, su forma interior, aquella que le permite desarrollar su función para relacionarse con su entorno.

La empresa "Bendición de Dios" no fue diseñada como organización, la forma que posee en estos momentos es ocasional, no fue planificada. Inició con una idea, se juntó un capital con la intención de generar ganancias a través de clasificar desechos y a su vez, venderlos a las grandes fábricas que los procesan para su reutilización.

Las ventajas de diseñar organizacionalmente a la empresa es la que permite crear las relaciones entre los entes de la empresa, que los empleados puedan ver cómo está conectada cada área de la empresa y la consecución de objetivos, el camino sobre todo, se hace visible para todos los colaboradores.

Lo que debe generar el diseño de una organización según Hellriegel & Slocum (2009) comprende:

> • Propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
> • Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
> • Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno. (p.424)

Básicamente los tres puntos anteriores, hablan de un común denominador para cualquier organización, son las obligaciones a las que, debe responder la empresa "Bendición de Dios" a través de su diseño organizacional.

4.1.6.1. *Flujo de información y toma de decisiones.*

La fluidez de información genera acciones eficientes y eficaces que, complementadas con definiciones claras de los niveles administrativos, quienes toman las decisiones, permiten a

la empresa suplir las necesidades de servicio, producto o algún requerimiento solicitado por el entorno de la empresa.

Un gran porcentaje de las decisiones trascendentales en la empresa “Bendición de Dios”, provienen del gerente general, lo cual denota la ausencia de un grupo o comitiva que analice los factores clave para tomar una decisión final, en términos de planeación estratégica y como organización mismo no es recomendable, es vital cambiar esta forma de tomar decisiones si hablamos de convertir a la empresa en sustentable, inculcar sentido de pertenencia en los colaboradores y dotarla de un diseño estructural.

4.1.6.2. *Definición clara de la autoridad y responsabilidades de los puestos.*

En la actualidad las funciones se encuentran asignadas por parte del gerente, no está formalizado un organigrama donde el empleado pueda conocer las interdependencias y las interrelaciones que mencioné en las definiciones; el empleado debe conocer las conexiones estructurales, el orden jerárquico, debe encontrar su puesto de trabajo en un documento formal de la empresa, esto también contribuye a inculcar un sentido de pertenencia al colaborador, esto cuando ve que su puesto de trabajo, existe.

Una empresa es eficaz, si se logran la adaptación y los objetivos, eso le dará las condiciones para sobrevivir y también para crecer, Chiavenato (2001).

Esa adaptación tiene que ver, con el ambiente donde se va a desenvolver la empresa “Bendición de Dios”, es un análisis que la empresa no ha realizado, por lo tanto una planeación que venga del nivel institucional, no podrá conectarse, si no se elaboran mapas ambientales, al nivel operacional, pues este no podría sugerir alternativas operacionales efectivas, teniendo incertidumbre acerca de su entorno laboral.

“Bendición de Dios” no cuenta con un manual de puestos y funciones, el personal se encuentra distribuido de acuerdo a su experiencia en determinado campo; en el área operativa, donde se recepta, se selecciona, se limpia o despacha, “todos hacen de todo”, pero aún este universo de tareas, no están especificadas ni tienen procedimientos estandarizados para tareas rutinarias, que permitan realizar un trabajo organizado, del cual Fernández-Ríos (1995) menciona que “suele requerir la actuación de un *conjunto de personas* que realizan aquellas *actividades especializadas q*ue probablemente serán supervisadas por otras para garantizar el «cuasi perfecto ensamblaje» entre los diversos *outputs* resultantes del trabajo de cada individuo.” (p.22)

Al ser una pequeña empresa, no es vital tener una rigidez en la especialización, ya que al tener pocos empleados, es probable que se necesite ayudar en otras actividades que no son las habituales, pero realizar este manual de puestos es parte de crecer y organizarse, construir bases y diseñar esa estructura que se va ajustando a través del tiempo, sin generar un impacto severo en el recurso humano y sin provocar una resistencia al cambio.

4.1.6.3. *Crear equilibrio de integración entre los puestos.*

La empresa debe construir un organigrama, al que Hellriegel & Slocum (2009) se refiere como "una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones." (p.424)

"Bendición de Dios" tiene definidas las personas y sus cargos, muchos de ellos son poli funcionales lo que suele ser común en pequeñas empresas pero es importante, crear esa visión en el empleado, de que se gana experiencia en varios ámbitos a la vez.

La integración entre los puestos permite una sincronía en las operaciones de la empresa, sin esa integración existe desconexión y ello trae, retrasos, pérdidas de tiempo y recursos, problemas con los clientes, mal clima laboral.

En "Bendición de Dios" hay que establecer el mejor método de integración o la combinación de ellos para alcanzar los objetivos empresariales.

Uno de los métodos de integración es la jerarquía administrativa, de la cual menciona que :

> Es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc. La "cadena de mando" conjunto de posiciones administrativas que ligan las unidades principales con las menores, funciona como un mecanismo intrínseco de integración para resolver conflictos y coordinar las actividades en toda la organización. (p. 214)

Es lo que en cierta forma se ha evidenciado en la empresa "Bendición de Dios", la existencia de una jerarquía administrativa pero que no tiene cimientos adecuados , es una empresa que posee un alto grado de centralización, cayendo en un desgaste, ya que el gerente general es quien toma todas las decisiones en la empresa.

CAPÍTULO IV.
PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1. Objetivos

5.1.1. Generales

Analizar la situación organizacional de la empresa de reciclaje “Bendición de Dios”, para dotarla de una estructura funcional y operativa

5.1.2. Específicos

- Establecer a través de un análisis FODA, la situación interna y externa de la empresa de reciclaje “Bendición de Dios”, que le permita identificar las oportunidades de mejora.
- Proponer un plan administrativo y funcional que establezca el direccionamiento estratégico de los procesos de la empresa de reciclaje “Bendición de Dios”

5.2. Estudio organizacional

Después de un análisis organizacional de la empresa, es necesario empezar a dotarla de una estructura visible, misma que no posee en los actuales momentos.

La empresa “Bendición de Dios” debe contar con una identidad, aquella que le permita conocerse y ser identificada, para este propósito es necesario dotarla de una visión, misión, objetivos y valores debiendo antes, conocer internamente quiénes son, qué hacen, para qué lo hacen y cómo lo hacen.

A continuación, un esquema de lo que representa una organización:

¿Qué son?	¿Qué tienen?	¿Qué hacen?
Tienen personas	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Aportan
Están organizadas	Estructura organizacional	Nacen Crecen Cambian Se agrupan Se dividen
Tienen personas que desempeñan alguna actividad	Procesos organizacionales	Crean productos y servicios Contribuyen al bienestar social Comunican Toman decisiones

Figura 3.1: De qué están hechas las organizaciones
Fuente: Chiavenato (2009)
Elaborado por:

El propósito de la empresa “Bendición de Dios” es acaparar la mayor cantidad de material reutilizable, clasificarlo y venderlo a sus clientes quienes tienen diferentes propósitos con ese material. La empresa trabaja con materiales inorgánicos, principalmente metales y plásticos.

La empresa tiene vehículos pero estos no son utilizados para buscar el material de forma proactiva, depende de los proveedores, que en este caso están conformados por los recicladores artesanales, personas que simplemente desean deshacerse de material que ya no requieren, además de pequeños y medianos empresarios, que ejerciendo su actividad producen desechos, los cuales son vendidos o donados a la empresa.

Los ingresos de la empresa se producen por la venta de contenedores con material plástico y/o metálico además de la venta al menudeo que se produce cuando una persona compra material que puede servirle para reutilizarlo o mediante un proceso, rescatarlo y ponerlo a la venta.

La proactividad es una palabra desconocida en la empresa, no se adelantan a los hechos ni se preparan mirando el panorama de su entorno, simplemente reaccionan ante estímulos lo que no ha permitido desarrollarse organizacionalmente aunque sí, económicamente.

Es necesario construir una estructura organizacional, es fundamental para que la empresa sea sustentable a través del tiempo y que pueda reaccionar ante los variables escenarios externos y ser proactivos en el accionar interno.

5.2.1. Visión

Ser una empresa pionera en el acopio de material reciclable inorgánico, esto a través de un compromiso de responsabilidad social y una adherida ética empresarial a cada uno de nuestros procesos operativos, queremos además convertirnos en una organización moderna del tipo OQA (Organizaciones que aprenden) capitalizando nuestros conocimientos, convirtiéndolos en parte de nuestras fortalezas y ventaja competitiva.

5.2.2. Misión

Somos una empresa que se encarga del acopio de material reciclable para distribuirlo a las grandes plantas de reciclaje para su procesamiento y posterior reutilización. Comprendemos que la responsabilidad social está inmersa en nuestra diaria tarea pero además, tenemos el compromiso de dotar de una cultura ética a nuestros colaboradores, generar plazas de empleo para la sociedad y fortalecer la conciencia del reciclaje en cada ciudadano.

5.2.3. Valores

Nuestros valores están adheridos al pensamiento estratégico de la empresa, somos conscientes de que nuestro trabajo tiene fines sociales y ecológicos, queremos ser y parecer una empresa que ayuda a solventar los impactos que producen los desechos cuando no son adecuadamente reinsertados en el ambiente, generar trabajo digno para nuestros miembros, dar el trato justo a nuestros proveedores y negociar dentro de los marcos de cordialidad con nuestros clientes.

5.3. Tipo de estructura a aplicarse

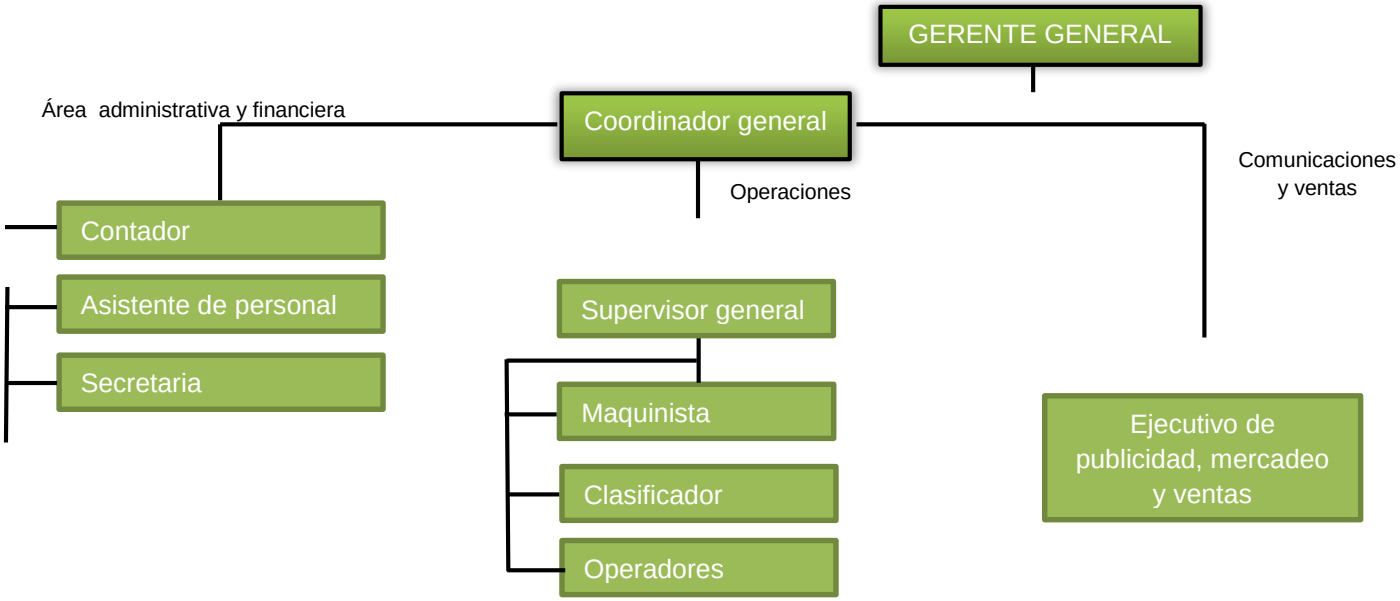
La empresa “Bendición de Dios” debe conformarse como una estructura mixta en estos momentos, la cual no generará un enorme impacto a su estructura y le permitirá funcionar como una organización.

Cuando se hace referencia a una organización mixta, esto quiere decir que funcione como mecanicista en algunos aspectos y como orgánica en otros.

Existen tareas especializadas pero que no siempre deben realizarse de la misma manera porque hay distintas necesidades, al tener personal capacitado en algunos ámbitos, pueden formarse equipos o cronogramas en los que, existirán reglas y supervisiones básicas pero no estandarización. Además el personal no es numeroso, hablamos de que en toda la empresa existen alrededor de treinta empleados, esto quiere decir que la especialización del trabajo es baja y por tanto en este aspecto funciona como orgánica y no como mecanicista.

Para optimizar recursos tanto humanos como económicos, ayudar al empoderamiento de los empleados en sus tareas, la estructura de equipos de trabajo debe aplicarse para los despachos mayores donde generalmente hablamos de cantidad de contenedores para una fecha determinada.

5.3.1. Organigrama vertical



5.3.2. Descripción de puestos y tareas

La descripción de puestos y tareas debe contener los siguientes ítems:

- Departamento o área
- Objetivos
- Funciones
- Identificación del puesto
- Dependencia
- Número de cargos (cuántos puestos con esa misma función existen)
- A quién reporta

- Requisitos: Experiencia y formación
- Objetivos del puesto
- Funciones específicas

Puesto:	Gerente General
Número de cargos:	Uno (1)
A quién reporta:	

Descripción del puesto

Tomar decisiones que apoyen el plan de negocios de la empresa, encaminarla hacia la eficacia y la eficiencia para liderar el mercado. Analizar factores endógenos y exógenos que permitan adelantarse a los cambios.
Tomar la representación de la empresa ante su entorno y sus stakeholders.

Funciones específicas

- Analiza el mercado y planifica objetivos comerciales.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión de las distintas áreas.
- Ordenar los gastos de la empresa.
- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Fijar precios según comportamiento del mercado.
- Delegar funciones de acuerdo a la estructura organizacional.
- Negociar con grandes clientes y proveedores.
- Tomar decisiones económicas empresariales.
- Tomar decisiones de requerimientos de recursos de la empresa.
- Determinar las directrices operativas y metas a alcanzar.
- Supervisar los objetivos empresariales y su cumplimiento.
- Modelo de cumplimiento de normas de conducta y comportamiento organizacional.
- Dirigir el gabinete de crisis ante situaciones emergentes.
- Supervisar el pesaje de pedidos o ingresos importantes para la empresa.
- Convocar al abogado de la empresa para situaciones que lo amerite.

Puesto:	Coordinador general
Número de cargos:	Uno (1)
A quién reporta:	Gerente general

Descripción del puesto

El coordinador general debe tener una visión amplia de la empresa y sus estrategias para alcanzar los objetivos, por ello es responsable de la actividad de los tres departamentos de la empresa y la gestión planificada, organizada, dirigida y controlada de ellos.

Funciones específicas

- Planear, organizar, dirigir y controlar el accionar de los departamentos: administrativo y financiero, producción, ventas y mercadeo.
- Elaborar informes periódicos sobre la producción de la empresa.
- Gestionar y justificar el uso de recursos para los diferentes departamentos.
- Vigilar los procesos operativos, detectar y corregir los desperdicios o mudas.
- Dar adecuada lectura a los indicadores de gestión.
- Informar al gerente general sobre la situación de la empresa.
- Modificar estrategias y ajustarlas de acuerdo a objetivos empresariales.
- Negociar con clientes o proveedores si fuere delegado por el gerente general.
- Responsable de que se realicen los backups de la documentación de la empresa.
- Demás responsabilidades asignadas por el gerente general.

Puesto:	Supervisor
Número de cargos:	Uno (1)
A quién reporta:	Coordinador general

Descripción del puesto

El supervisor de operaciones es quien comanda el equipo de trabajo operativo, determina las tareas primarias y secundarias, es quien actualiza a su equipo sobre el precio de compra y venta, responsable de recibir y despachar, de organizar el material, formar equipos de trabajo para tareas específicas, tomar decisiones acerca de una venta o una propuesta de compra.

Funciones específicas

- Organiza al personal para las tareas a realizar.
- Divide las tareas en principales y secundarias.
- Planifica las cargas y descargas de material.
- Debe poder realizar las mismas actividades que sus subordinados.
- Aprueba o no ciertas transacciones.
- Lleva un control del material almacenado.
- Controla los ingresos y egresos de la bodega.
- Es el nexo comunicacional con la gerencia.

Puesto:	Contador
Número de cargos:	Uno (1)
A quién reporta:	Gerente general

Formación

- Título profesional como Contador público autorizado o carreras afines.

Experiencia

- Al menos un año de experiencia en posiciones similares.
- Sólidos conocimientos en declaración de impuestos, manejo de nómina y estados financieros.

Descripción del puesto

El contador debe encargarse de los estados financieros de la empresa y de llevar una contabilidad acorde a los principios éticos y lo que la ley exige. Debe vigilar las finanzas de la empresa y realizar las proyecciones que permitan definir las decisiones para un adecuado manejo de la economía empresarial.
Debe formar parte de los procesos financieros, documentar y realizar los informes periódicos que permitan realizar una análisis de la situación financiera de la empresa.

Funciones específicas

- Manejo del software contable que posea la empresa y llevar el debido control a través de este.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Elaborar estados financieros de la empresa.
- Lleva el control de las cuentas por pagar y por cobrar.
- Realiza las transferencias y trámites bancarios.
- Lleva la nómina del personal y los respectivos soportes de las prestaciones u obligaciones que se paguen por cada empleado.
- Lleva la documentación financiera de la empresa y realizar las respectivas copias de documentos importantes.
- Presenta informes de índole contable, financiero y fiscal al gerente general.
- Mantener organizada la contabilidad de la empresa de acuerdo a las leyes y requisitos que exige la ley.
- Codificación de los comprobantes contables.
- Todas las demás tareas que el gerente general solicite.

Puesto:	Operador
Número de cargos:	Siete (7)
A quién reporta:	Supervisor general

Formación

- Básica
- Saber leer y escribir
- Matemáticas básicas (sumar, restar, multiplicar y dividir)

Experiencia

- Clasificación de desechos
- Uso de herramientas como soldadura, cortadora, taladro, entre otras.
- Maquinaria pesada.
- Cerrajería (preferible)
- Albañilería (preferible)
- Licencia de manejo (preferible)
- Manejo de material peligroso (preferible).
- Reciclaje
- Trabajo en equipo

Descripción del puesto

El operario debe ser de sexo masculino, cuya edad debe comprender entre los 18 y 35 años de edad, debe gozar de buena salud física y mental. Debe cumplir con los objetivos de despacho como de recepción de material. Aplicar conocimientos y experiencia en el uso de herramientas, clasificación, división y cuidado del material. Indispensable el uso de la fuerza física para gran parte de las tareas que deben realizarse.

Funciones específicas

- Recibir, clasificar y dividir el material que se recibe por parte de los proveedores y aquel que se envía a los clientes.
- Manejar herramientas o maquinarias para clasificar o dividir el material recibido o aquel que se vaya a despachar.
- Ayudar en la carga del material a despacharse en el tiempo que se ha programado.
- Atender con cordialidad al cliente que llega a la bodega para comprar o vender el material.
- Brindar información acerca del tipo de material que se recepta en la bodega.
- Revisar que el material que se recepta en la bodega cumpla con los requisitos que el supervisor general haya manifestado.
- Trabajar horas o jornadas extras para cumplir con los despachos, las cuales serán remuneradas de acuerdo a lo establecido en la ley.
- Mantener una relación de respeto y cordialidad con todos los compañeros de trabajo.
- Cumplir las tareas determinadas por el supervisor general.
- Informar sobre material peligroso o de cuidado especial al supervisor general o inmediato superior.
- Demás tareas asignadas por el coordinador general.

Puesto:	Maquinista
Número de cargos:	Uno (1)
A quién reporta:	Supervisor general

Formación

- Básica
- Saber leer y escribir
- Matemáticas básicas (sumar, restar, multiplicar y dividir)

Experiencia

- Clasificación de desechos
- Uso de herramientas como soldadura, cortadora, taladro, entre otras.
- Manejo de maquinaria pesada con licencia tipo G (tractor, camión, montacarga, pala mecánica)
- Cerrajería (preferible)
- Albañilería (preferible)
- Licencia de manejo (preferible)
- Manejo de material peligroso (preferible).
- Reciclaje
- Trabajo en equipo

Descripción del puesto

El maquinista debe ser de sexo masculino, cuya edad debe comprender entre los 18 y 45 años de edad, debe gozar de buena salud física y mental. Debe cumplir con los objetivos de despacho como de recepción de material. Aplicar conocimientos y experiencia en el uso de herramientas, clasificación, división y cuidado del material. Indispensable el uso de la fuerza física para gran parte de las tareas que deben realizarse. Debe tener experiencia en el manejo de pala mecánica.

Funciones específicas

- Tienes las mismas funciones de un operador pero la principal es la de manejar la maquinaria pesada para cumplir objetivos de carga, descarga y división del material cuando esta tarea sea necesaria.
- Recibir, clasificar y dividir el material que se recibe por parte de los proveedores y aquel que se envía a los clientes.
- Manejar herramientas o maquinarias para clasificar o dividir el material recibido o aquel que se vaya a despachar.
- Ayudar en la carga del material a despacharse en el tiempo programado.
- Atender con cordialidad al cliente que llega a la bodega para comprar o vender el material.
- Brindar información acerca del tipo de material que se recepta en la bodega.
- Revisar que el material que se recepta en la bodega cumpla con los requisitos que el supervisor general haya manifestado.
- Trabajar horas o jornadas extras para cumplir con los despachos, las cuales serán remuneradas de acuerdo a lo establecido en la ley.
- Mantener una relación de respeto y cordialidad con todos los compañeros de trabajo.
- Cumplir las tareas determinadas por el supervisor general.
- Informar sobre material peligroso o de cuidado especial al supervisor general o inmediato superior.
- Demás tareas asignadas por el coordinador general.

5.4. Sistema administrativo

Es necesario convertir a la empresa en una organización formal de tal forma que el gerente de la empresa pueda dirigir y organizar eficazmente el trabajo dentro la empresa para proyectar esa organización, fuera de ella.

Se debe trabajar desde los diferentes niveles de la empresa. Uno de ellos, el nivel institucional, está conformado por los principales directivos, en el caso de la empresa "Bendición de Dios", nos referimos al gerente general y la coordinadora general, quienes actualmente toman las decisiones trascendentales de la empresa. Además de los directivos mencionados, es necesaria la creación de un consejo empresarial, encabezados por la alta directiva pero además incorporando los responsables o encargados de las diferentes áreas, esto según el análisis previo que se hizo de la empresa.

La conformación del consejo empresarial sirve para que, cuando la alta directiva necesite tomar decisiones importantes o alta trascendencia, se cite a reunión de consejo y estas se tomen conociendo información específica de cada área (fig.3.2), además de poder formularse consultas acerca de determinados temas, analizar impactos, mejorar procedimientos y revisar estrategias.

Figura 3.2: Flujo de información para la toma de decisiones
Elaborado por: Autor de la tesis

Pero además de la toma de decisiones existen otros factores en el nivel institucional como la formulación de una planeación estratégica de acuerdo a su misión y visión.

5.4.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica nos permite realizar una administración analítica, que con la implementación de decisiones, permitirán a la empresa cumplir sus objetivos con eficiencia y eficacia.

En este ámbito del reciclaje, es muy importante considerar que la experiencia en el campo agrega valor en todas las fases donde la apliquemos , por ello la empresa “Bendición de Dios” debe funcionar como una O.Q.A. (Organización Que Aprende),

En la empresa “Bendición de Dios”, gran parte del personal posee conocimientos empíricos, aquellos permiten que varias personas puedan realizar diversidad de tareas por esos conocimientos, por eso es importante poner esos conocimientos al servicio de todos pero además brindarles un fortalecimiento y perfeccionamiento por parte de la empresa convirtiendo a su más importante activo, en mejores profesionales.

En la empresa se distinguen los conocimientos del personal de campo, algunos de ellos con un conocimiento tácito que es el adquirido de la experiencia y al ser subjetivo es difícil de transmitirse adecuadamente; y otros con conocimiento explícito, que es fácil de transmitir al ser objetivo.

Ya que la empresa tiene un cronograma bastante ajustado, encontrar espacios para crear talleres es complicado, por lo que se sugiere que en la operación diaria se aprovechen las oportunidades donde el empleado, con conocimientos en una rama, pueda explicar a los demás mientras realiza su trabajo.

Figura 3.3: Contenido del conocimiento creado por medio de las cuatro formas de conversión
Fuente: A.C GRAYLING “Epistemology” en (Chiavenato & Sapiro, 2011)

Enfocándonos en la figura 3.3, lo necesario para que una persona pueda transmitir conocimientos en la empresa es analizar diferentes aspectos.

Hay el conocimiento tácito que es la interpretación de la persona, es complicado transmitirlo por esa misma razón pero a través de un proceso de verbalización, es posible formar documentos, apuntes, manuales, etc que contribuyan a transmitir conocimientos; mientras que, el conocimiento explícito no es interpretativo, es tal cual, es el adecuado para transmitirse. Es importante distinguir estos conocimientos para preparar al personal adecuadamente, reforzando y más no, confundiendo.

Para una planeación estratégica debe considerar el estudio organizacional, es decir su misión, visión, valores y objetivos; basado en los puntos anteriores se analiza el camino a seguir para cumplir con lo que es y quiere ser y parecer la empresa.

También es indispensable considerar el capítulo anterior donde se analizó lo que actualmente es la empresa y aquellos puntos en los que necesita iniciar, modificar o eliminar acciones.

No todo momento para la empresa es el ideal para crecer, existirán momentos para aplicar una estabilización o una renovación, por ello tomaremos en consideración lo que nos dicen Robbins & Coulter (2010) acerca de estas estrategias y aplicarlas en la empresa “Bendición de Dios”.

- **Estrategias de crecimiento**

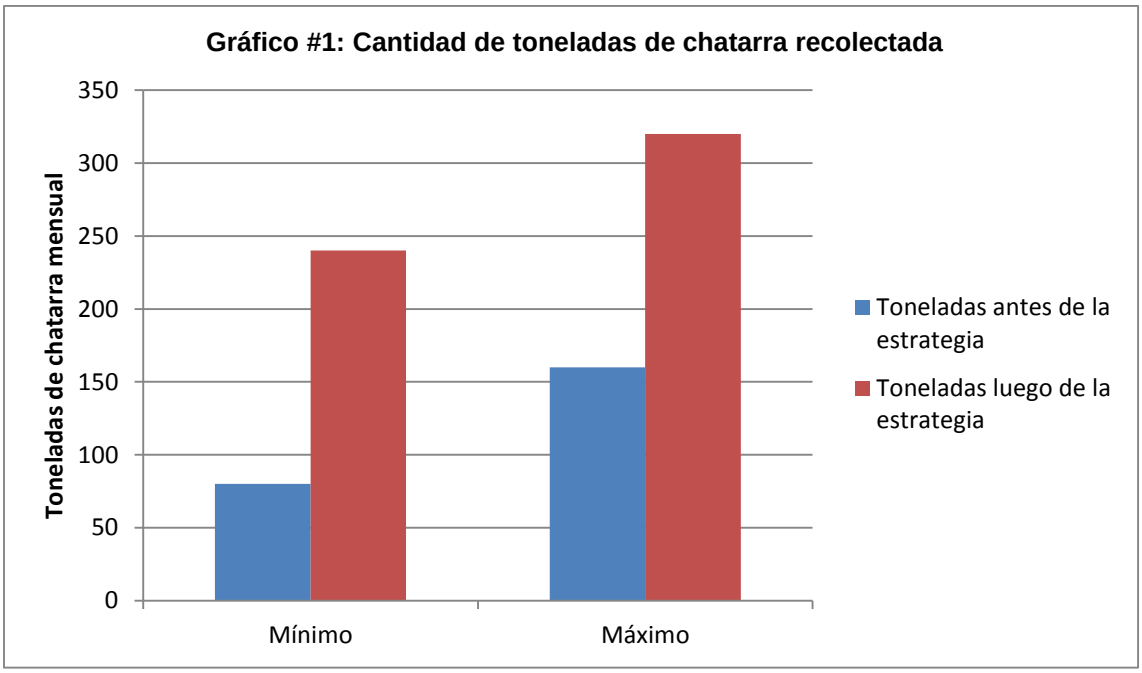
  La empresa tiene la posibilidad de crecer considerando su core de negocios actual o a través de nuevas líneas de negocios . Hay instrumentos que han sido construidos por personal de la empresa, debido a sus conocimientos empíricos, uno de estos instrumentos es la bascula para camiones o el portal automatizado para ingreso y salida de vehículos. Podrían ofrecer como nueva línea de negocio, la asesoría de servicio en el campo mencionado o la instalación de este tipo de herramientas.

  Otra línea de negocios que podría derivarse de su core, es una flota de 4 camiones pequeños que realicen la recolección de desechos en las urbanizaciones privadas cercanas al sector; esto permitiría obtener más material y evitar la subutilización de los camiones que la empresa ya posee.

  Un camión pequeño es capaz de recolectar 10 toneladas de chatarra semanalmente, es decir que, a la semana los cuatro camiones estarían recolectando una cantidad de 40 toneladas semanalmente y 160 toneladas mensualmente. En el siguiente gráfico

se puede ver una comparación de la cantidad de toneldas de chatarra recolectada por la empresa antes de aplicar la estrategia de crecimiento y luego de aplicarla.

Del gráfico se puede decir, que los camiones aumentan la cantidad de toneladas de chatarra recolectada a 240, siendo esa cantidad el tope mientras que el mínimo es de 80 toneladas. Cuando la empresa aplica las sugerencias, pasa a tener un máximo de 320 toneladas y un mínimo de 160 toneladas, con ello queda evidente que la inversión realizada es de mucha utilidad, optimizando recursos.



- **Estrategia de estabilidad**

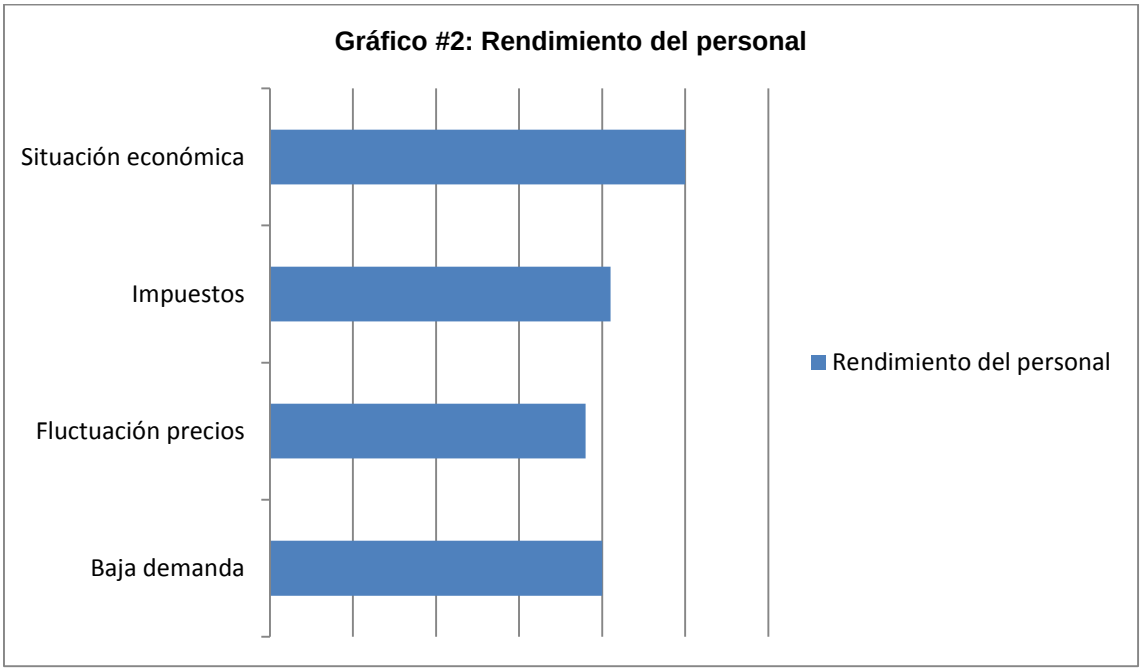
  Es una estrategia que no aplica para el crecimiento de la empresa sino para mantenerla estable. Los escenarios que se pueden presentar son diversos: fluctuación en los precios del mercado, baja demanda, impuestos, situación económica del país.

  En esos casos la emrpesa “Bendición de Dios” debe seguir haciendo lo que sabe hacer; siempre una tarea primaria va a demandar de tareas secundarias, las cuales podría ser el momento idóneo para realizarlas.

  Estas tareas secundarias muchas veces quedan relegadas por la alta demanda y se realizan parcialmente para cumplir con un pedido, este es momento de realizarlas por completo e implementar un proceso adecuado para que no quede resagada.

Hacer un inventario, capacitaciones, arreglos o adecuaciones en infraestructura, equipos, vehículos, aprobar vacaciones del personal.

Con capacitaciones para las empleados, ellos podrían mantener el rendimiento en la fluidez de producción en caso de presentarse situaciones de desventaja para la empresa. De la misma manera, un inventario registrado detalladamente le permitirá a la empresa tener un registro claro y conciso de las transacciones que ha realizado a través del tiempo. El rendimiento podrá ser influidp, pero no drásticamente.



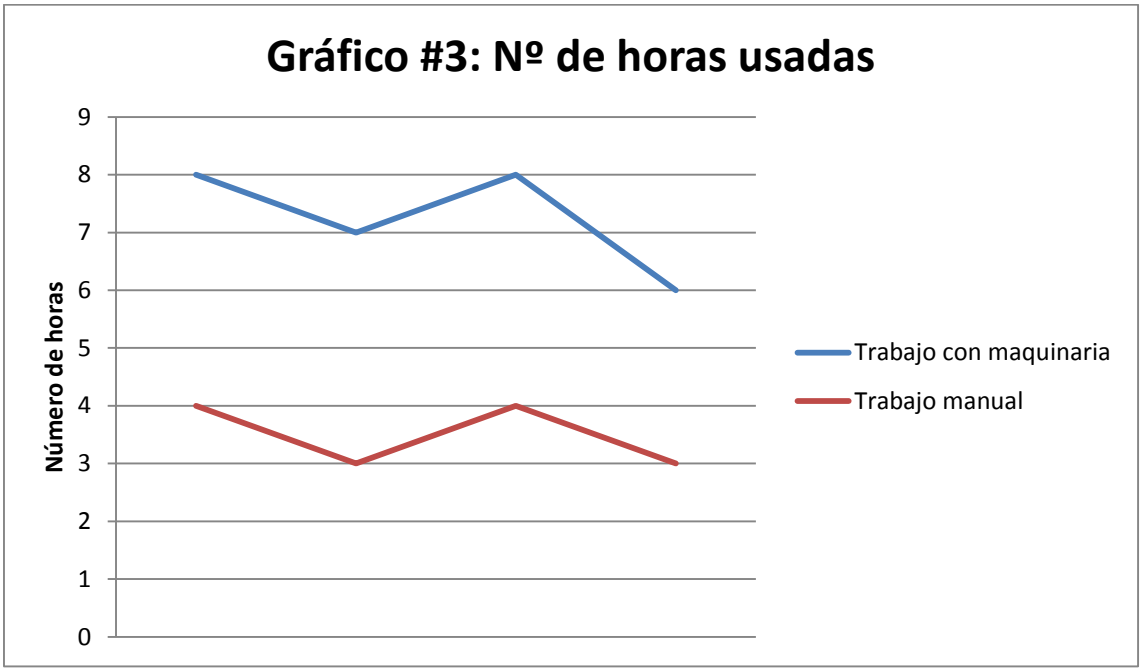
- **Estrategia de renovación**

  Cuando surgen problemas serios y los ingresos de la empresa decaen, con un mercado que opera normal y los competidores están creciendo, es el momento preciso para empezar a aplicar una renovación, la cual Robbins & Coulter (2010) dividen en dos tipos principales: : estrategias de reducción y estretegias de recuperación.

  Para la aplicación del presente trabajo, utilizaríamos una estrategia de reducción, de tal forma que se puedan implementar procesos para mejorar operaciones, se pueda aplicar la estructura e informar al personal sobre estos cambios, difundir el organigrama, en caso de contratar nuevo personal, presentarlo.

  Un ejemplo claro se muestra cuando se adquirió un tractor para la recolección de materiales con el fin de posicionarlos en el container. El tiempo que le tomaba a los

empleados realizar este trabajo, que iba entre 8 y 6 horas, se reduce aproximadamente a la mitad, como se muestra en el siguiente gráfico:



5.4.2. División organizacional

Al ser una empresa en crecimiento y disponer de poco personal, por lo tanto pocas jerarquías, se recomienda crear pocos niveles, evitando con ello, caer en un alto costo económico innecesariamente; sería beneficioso aplicar un principio de administración que menciona la existencia de un límite de subordinados que un gerente puede dirigir eficazmente.

Una de las consideraciones que se debe tener además, aplicando el principio antes mencionado, es que los jefes de área deben dedicarse más a sus actividades descritas en los deberes del puesto, y no dedicar demasiado tiempo a controlar a sus subordinados, para ello son necesarias las siguientes medidas:

- Definiciones claras acerca de las competencias que tienen los empleados.
- Ser flexibles y permitir a los empleados expresar su creatividad y habilidades, fomentando la proactividad en el grupo.
- Que los jefes tengan los conocimientos necesarios para manejar un área y el personal a su cargo.
- Capacitación periódica al personal en diferentes ámbitos (transmisión y reforzamiento de conocimientos).
- Establecer canales de comunicación formales tanto ascendente como descendente.

Bendición de Dios es una organización de sistema abierto y dentro de ella existen diversos sistemas como el operacional, el directivo, de control e informativo.

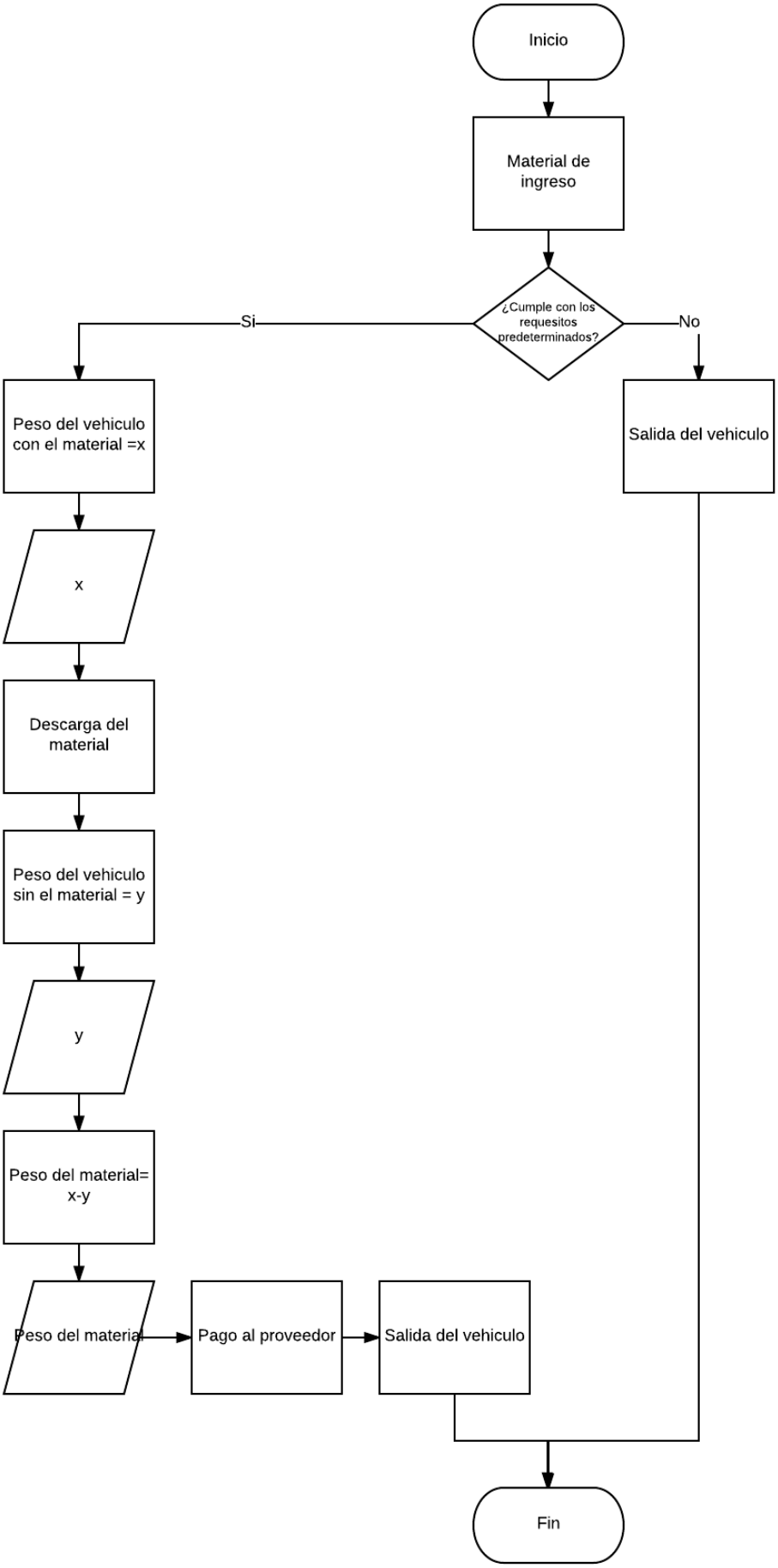
5.4.2.1. *Operacionales*

En la empresa “Bendición de Dios” las operaciones se realizan mediante procedimientos rutinarios, los cuales deben seguir un orden lógico y analizar los pasos para que puedan aplicarse métricas y ello permita mejorar, optimizar o evaluar las operaciones

Procedimiento de acopio

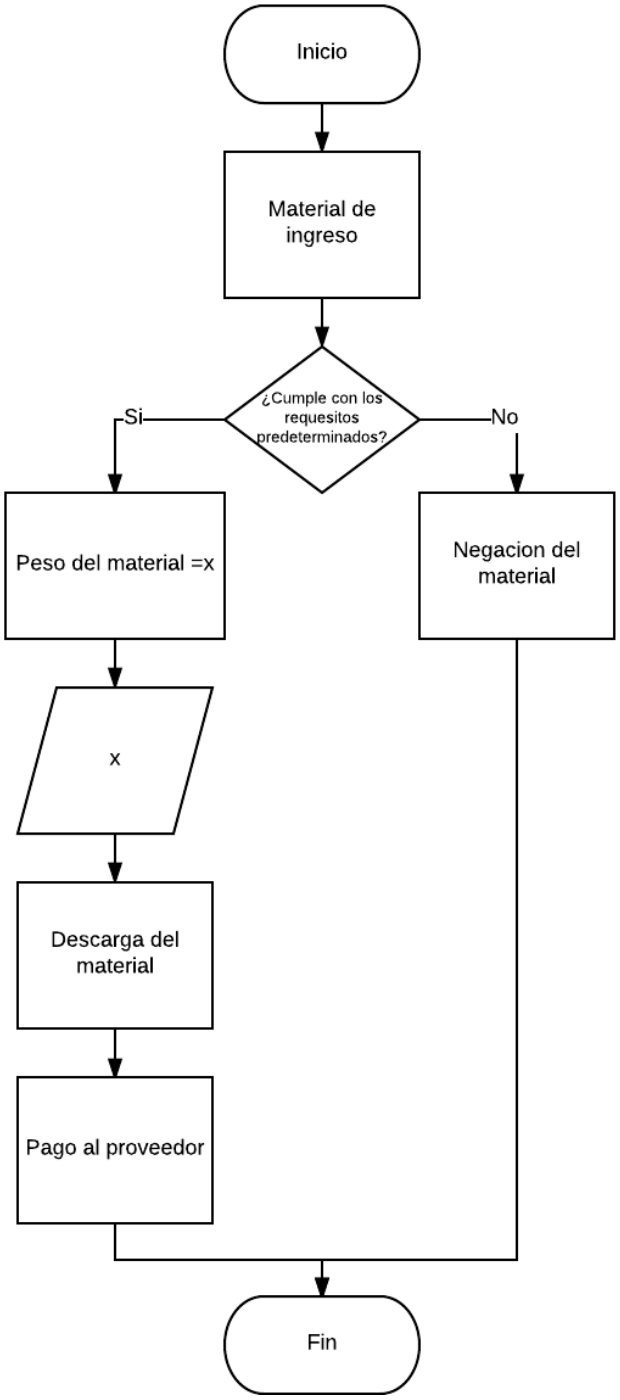
Con vehículo

- Revisión previa del material antes del ingreso, es aquí donde se detectará si cumple con requisitos y acordar el precio a pagar.
- Peso del material en la báscula de vehículos.
- Descarga del material.
- Peso del vehículo sin el material.
- Pago al proveedor.
- Salida del vehículo


Inicio
Material de ingreso
¿Cumple con los requesitos predeterminados?
Si
No
Peso del vehiculo con el material =x
Salida del vehiculo
x
Descarga del material
Peso del vehiculo sin el material = y
y
Peso del material= x-y
Peso del material
Pago al proveedor
Salida del vehiculo
Fin

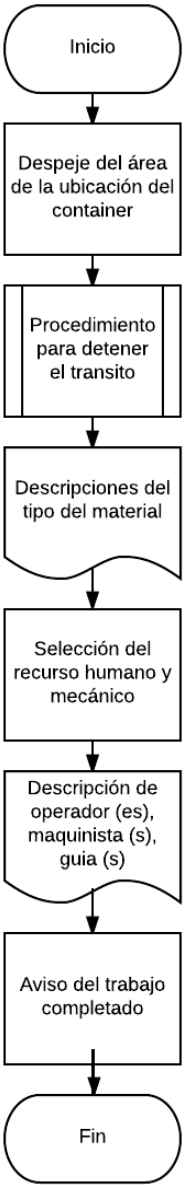
Sin vehículo

- Revisión previa del material antes del ingreso, es aquí donde se detectará si cumple con requisitos y acordar el precio a pagar.
- Peso del material en la báscula común.
- Descarga del material.
- Pago al proveedor.
- Fin



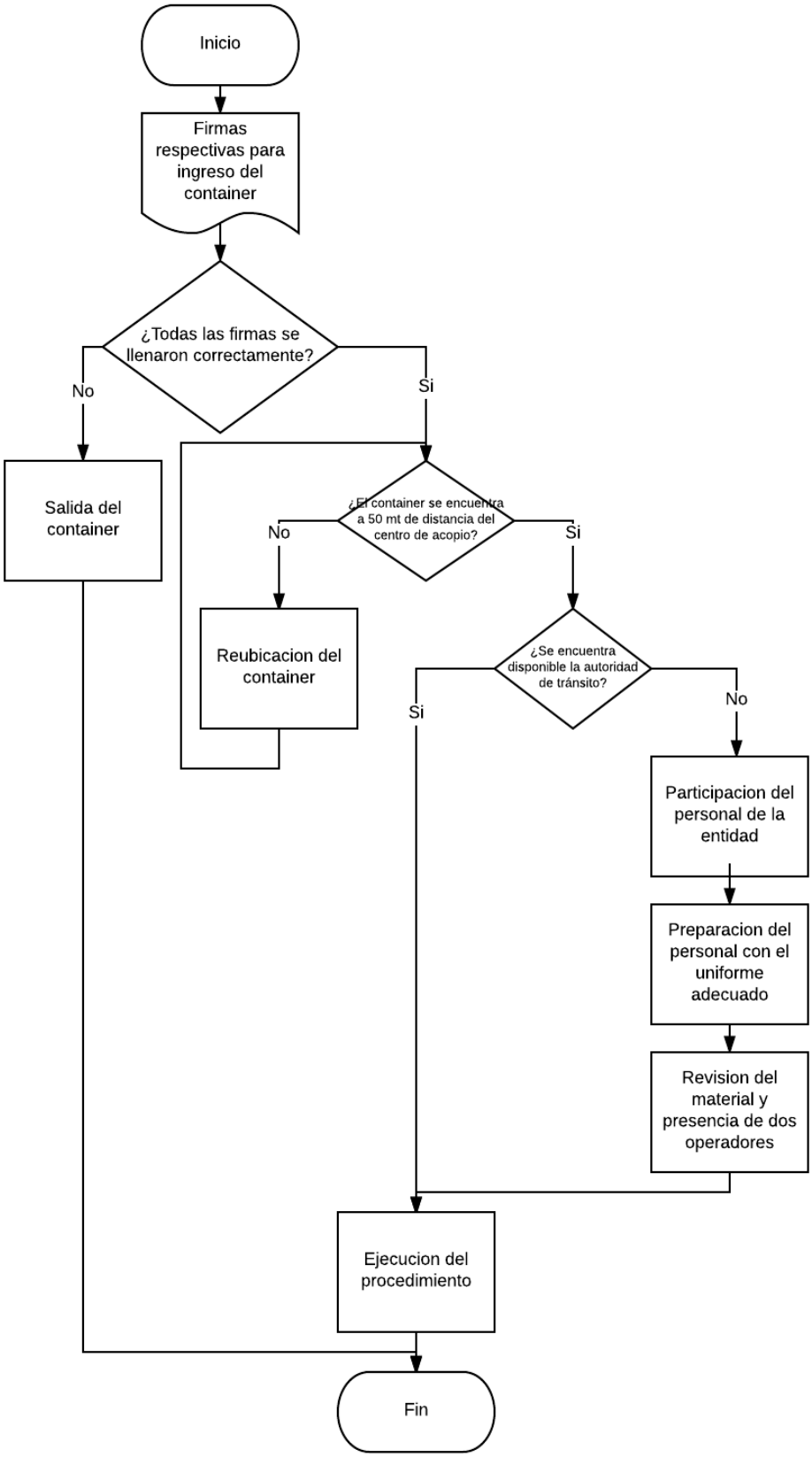
Procedimiento carga de conteiner de material

- Para ingreso del vagón debe despejarse el área donde será ubicado para su carga y ejecutar el procedimiento para detener el tránsito fuera del centro de acopio.
- Orden por parte del gerente con descripciones del tipo de material u otros.
- Selección del recurso humano y mecánico para este trabajo.
- Descripción de tareas para cada miembro del equipo.
    - Operador (es).
    - Maquinista (s).
    - Guía(s).
- Aviso de trabajo completado.
- Se ejecuta procedimiento de retiro de conteiner.



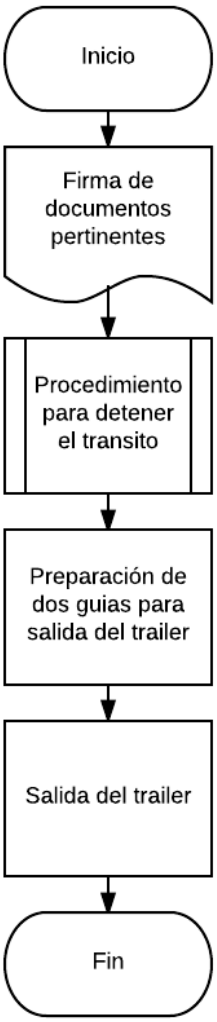
Procedimiento para detener el tránsito para ingreso de conteiner

- Es necesario contar con el documento de ingreso del conteiner para las firmas respectivas.
- Si no es posible contar con la autoridad de tránsito en el horario previsto, será necesario que participe personal preparado por esta entidad para ejecutar el procedimiento.
- El personal debe estar uniformado para el efecto (chaleco refractivo, botas, jeans, credencial, casco con linterna).
- No debe realizarse al pie del centro de acopio sino aproximadamente unos 50 metros adelante, con paletas refractivas con la señal de alto y al menos dos operadores.
- Deben existir dos guías para dirigir al conductor del tráiler en su ingreso al centro de acopio.
- Es indispensable se cuente con la indumentaria apropiada y que los operadores reciban capacitación al respecto.


Inicio
Firmas respectivas para ingreso del container
¿Todas las firmas se llenaron correctamente?
No
Si
Salida del container
¿El container se encuentra a 50 mt de distancia del centro de acopio?
No
Si
Reubicacion del container
¿Se encuentra disponible la autoridad de tránsito?
Si
No
Participacion del personal de la entidad
Preparacion del personal con el uniforme adecuado
Revision del material y presencia de dos operadores
Ejecucion del procedimiento
Fin

Procedimiento retiro del conteiner

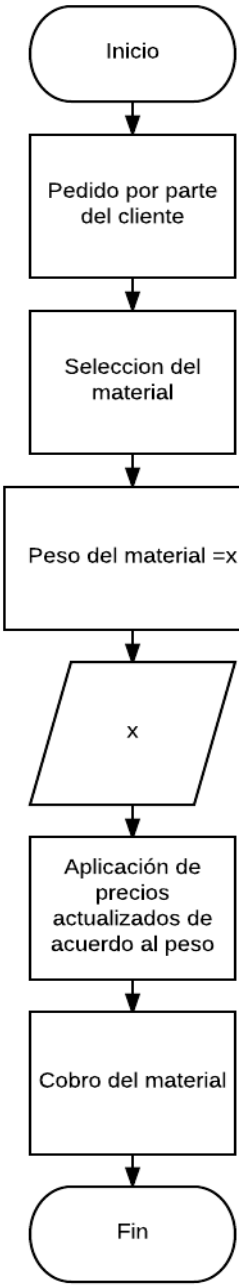
- Se firman los documentos pertinentes para salida del conteiner.
- Se ejecuta el procedimiento para detener el tránsito.
- Dos guías dirigen al conductor para la salida del tráiler fuera del centro de acopio.



Procedimiento venta de material al menudeo

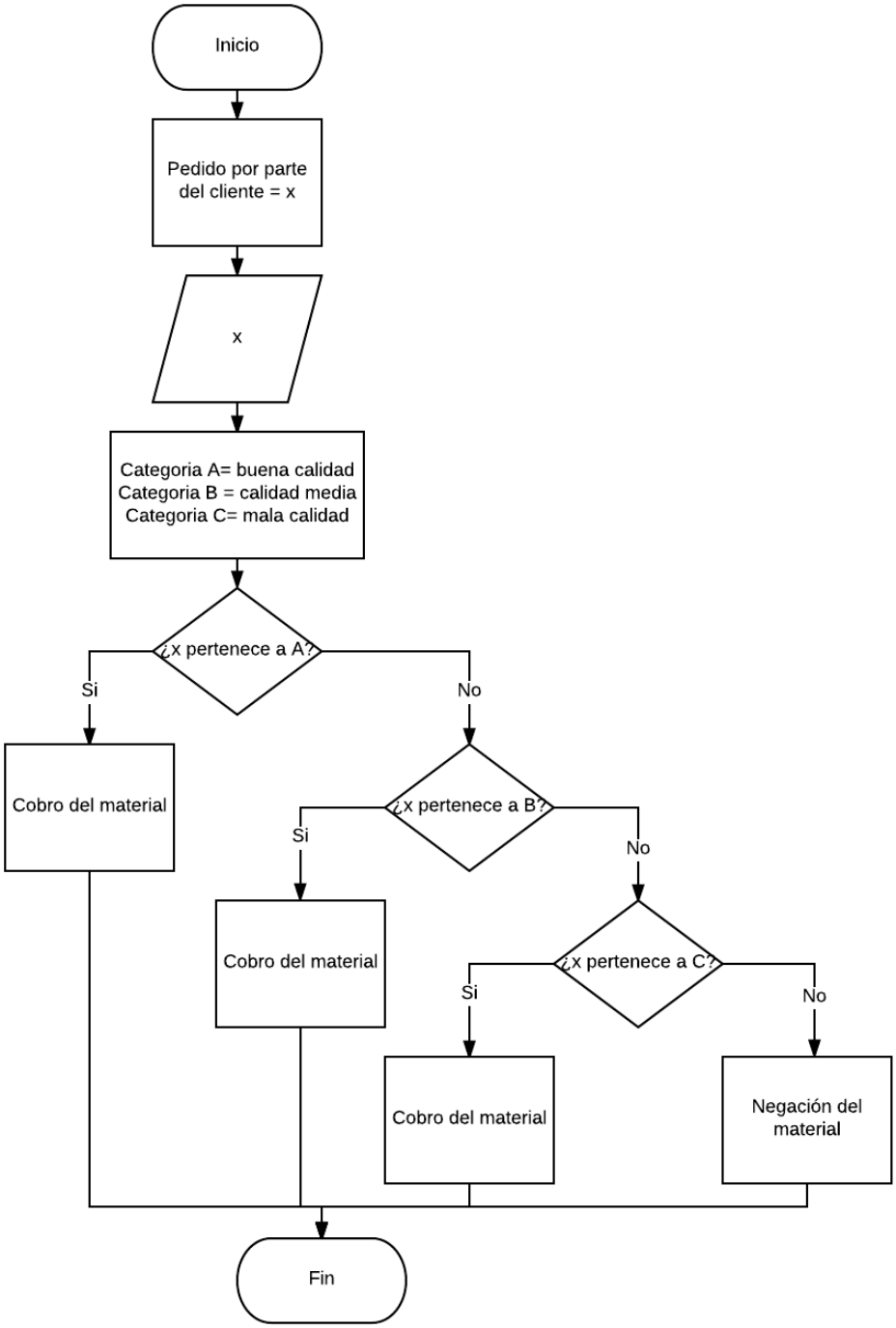
Por peso

- Pedido por parte del cliente.
- Se lleva al cliente a la zona donde está el material para menudeo para su selección.
- Peso.
- Se aplica precios actualizados de acuerdo al peso.
- Cobro.
- Fin.



Por artículo

- Pedido por parte del cliente.
- Fijación de precio según categoría del material (A,B,C)
- Cobro.
- Fin.



Con los procedimientos descritos, es posible que puedan estar sujetos a revisiones para mejorar tiempos, optimizar recursos, establecer parámetros de mejora continua y establecer rutinas de trabajo de acuerdo al procedimiento.

Ello también permite aplicar procesos de entropía negativa, que nos dice permite revertir el desgaste de una organización producto de la operatividad diaria que lleva al agotamiento, desorganización y finalmente la muerte del sistema (Montufar, 2013). Pero también la homeostasis que es como una especie de "reinvento" de la empresa cuando el ambiente se vuelve exigente y es necesario replantear salir incluso de la zona de confort donde la organización se encontraba (Montufar, 2013).

5.4.2.2. *De control*

Es necesario que "Bendición de Dios" cuente con mecanismos de control, que le permita:

- Establecer pautas en su comportamiento.
- Vigilar el cumplimiento de normas, presupuestos, deberes y responsabilidades.
- Obtener información clara y precisa.
- Mantener en orden la empresa.
- Construir métricas que permitan la detección de mudas o desperdicios.
- Mediante el control poder planificar.

En "Bendición de Dios" los mecanismos que permitirán controlar lo que la organización realiza son:

5.4.2.3. *Recursos humanos*

Es quién llevará el control del personal fijando para ellos normas básicas de convivencia organizacional, velando no solo por el cumplimiento del empleado sino por ayudarle en ser una mejor persona y un mejor profesional.

5.4.2.3.1. *Descripción de puestos de trabajo*

Al ser una pequeña empresa, "Bendición de Dios" no necesita de una rigurosidad en la descripción de los puestos de trabajo, ya que dentro del personal que trabaja en la empresa no existen analistas que realicen este trabajo pero se dejarán bases para el futuro.

Para describir los puestos de trabajo de la empresa, se considerar

- **Título del puesto:** Es el cargo que tiene el empleado y que se encuentra en el organigrama de la empresa.
- **Departamento:** El cargo debe pertenecer a un área o departamento.

- **Escrito por:** El autor de la descripción del puesto.
- **Fecha actual:** La fecha en la que se realizó la descripción del puesto.
- **Código del puesto:** Los puestos generalmente tienen una codificación, esta queda a criterio del departamento o del analista.
- **Resumen:** El análisis del puesto, es decir, la función que tiene este puesto, la misión del mismo en la empresa
- **Funciones generales:** Actividades macro que realiza el empleado de ese cargo.
- **Funciones específicas:** Actividades micro que realiza el empleado de ese cargo y una breve descripción de cómo hace esas actividades.
- **Se reporta con:** Su jefe inmediato.
- **Supervisa a:** En caso de tener personal a su cargo, deben mencionárselos.
- **Requerimientos académicos:** Nivel de estudio requerido para el cargo.
- **Requerimientos físicos:** Detalles de las habilidades físicas que necesita la persona que ocupa el cargo.
- **Otros requerimientos:** Detalles que sean adicionales a los requerimientos académicos y físicos, algunos de ellos podrían ser la edad, el estado civil, poseer vehículo, vivir en la ciudad, etc.

(Dirigirse al anexo #1 para visualizar el formato de descripción del puesto)

Con estas recomendaciones, la empresa “Bendición de Dios” puede comenzar a levantar información acerca de los cargos que actualmente existen en la empresa y que, a futuro, puedan evolucionarlo, debido al crecimiento, con ítems más específicos como porcentajes de cada actividad, disponibilidad de viaje, título universitario, entre otros.

5.4.2.3.2. *Inducción e inclusión del nuevo empleado en la cultura organizacional*

El nuevo empleado debe pasar por un corto proceso de inducción donde se le transmita la cultura organizacional, es decir la historia, misión, visión, objetivos, valores, políticas y procedimientos de la empresa “Bendición de Dios”; con ello el empleado se siente parte de la empresa, le crea un sentido de pertenencia y el sentido de responsabilidad adquirida como colaborador de la empresa.

5.4.2.3.3. *Capacitación del personal*

Según las recomendaciones de (Dessler & Varela Juárez. 2011, p. 186) importante es determinar las carencias de habilidades, generalmente ocurren con el empleado nuevo, con el cual se diseñan capacitaciones de acuerdo a tareas y subtareas. Con los empleados actuales, debe determinarse si es necesaria una capacitación para mejorar la productividad

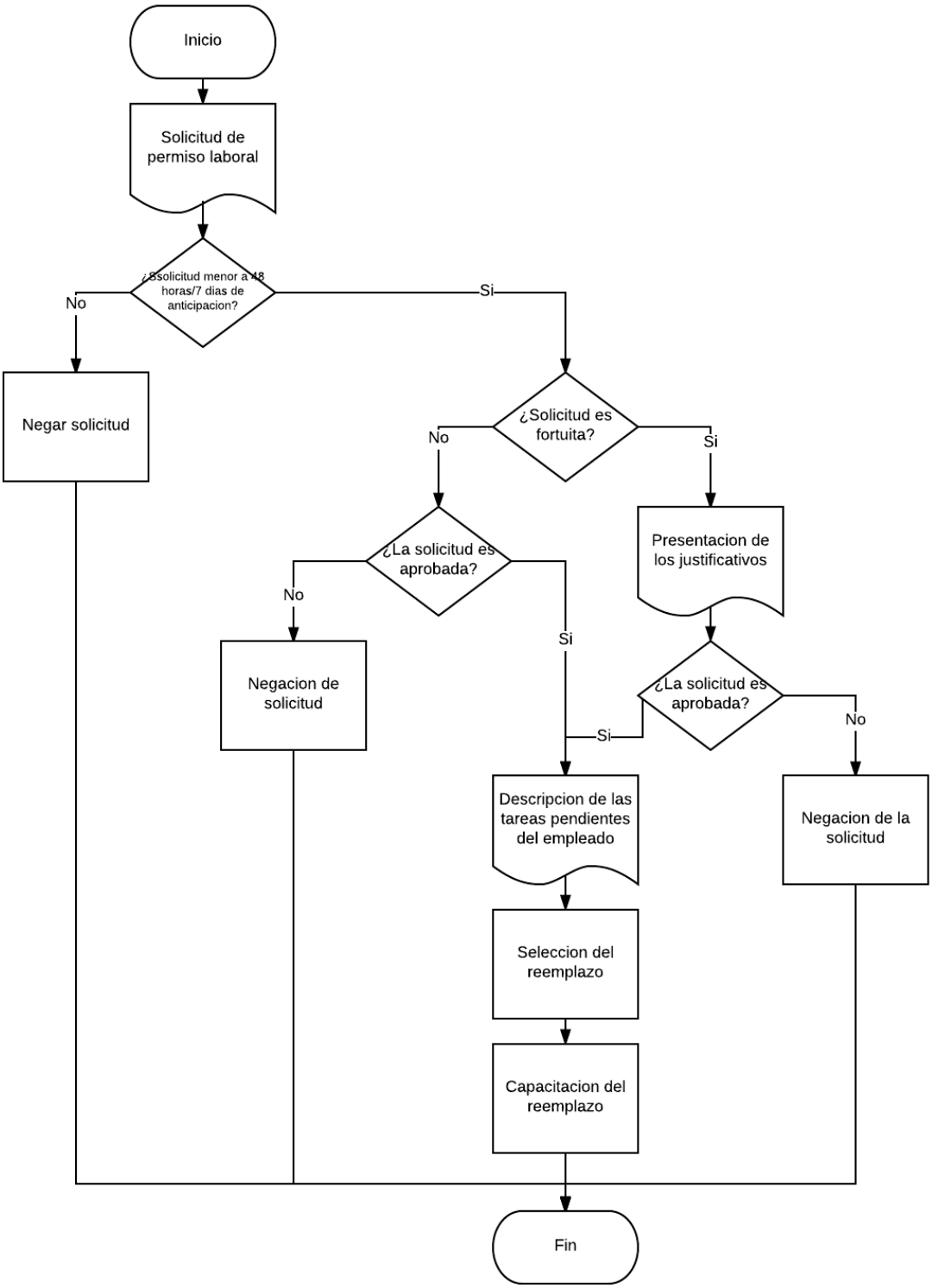
o evaluar su desempeño, ya que puede que su baja producción sea por factores motivacionales.

La capacitación le permitirá a la empresa obtener información, mejorar el desempeño, proporcionar un crecimiento profesional a sus empleados y:

- Determinar las habilidades que se necesitan para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto.
- Determinar que la solución seleccionada será la adecuada para el perfil del personal que dispone en esa área.
- Es importante evaluar los conocimientos adquiridos mediante pruebas, estas deben evaluarse de manera escrita, verbal o en la práctica de acuerdo a las funciones.
- Medir la productividad después de la capacitación.
- Convertir al capacitado en capacitador, un replicador de conocimientos hacia otros empleados.

5.4.2.3.4. *Procedimiento de permisos por horas o días.*

- Solicitarlo con por lo menos 48 horas de anticipación, al menos con siete días de anticipación (día o días) y llenar la solicitud correspondiente.
- Si el permiso es fortuito (intempestivo), deberá llenar la solicitud e incluir el casillero “fortuito”.
- En ambos casos, fortuito y con anticipación, deben presentarse los justificativos del caso.
- La empresa se reserva el derecho de aprobación o no de la solicitud.
- Cuando el permiso es con anticipación, deben detallarse tareas que el empleado tiene pendientes para ese lapso de tiempo o tareas que necesiten irse realizando en su ausencia, para ello debe conversarlo con su jefe inmediato, nombrar su reemplazo y que este tenga pleno conocimiento de las tareas a realizarse.



Estos permisos se realizarán con cargo a vacaciones o justificados de acuerdo a la ley (RR.HH. debe capacitar en esta instancia para diferenciar los casos).

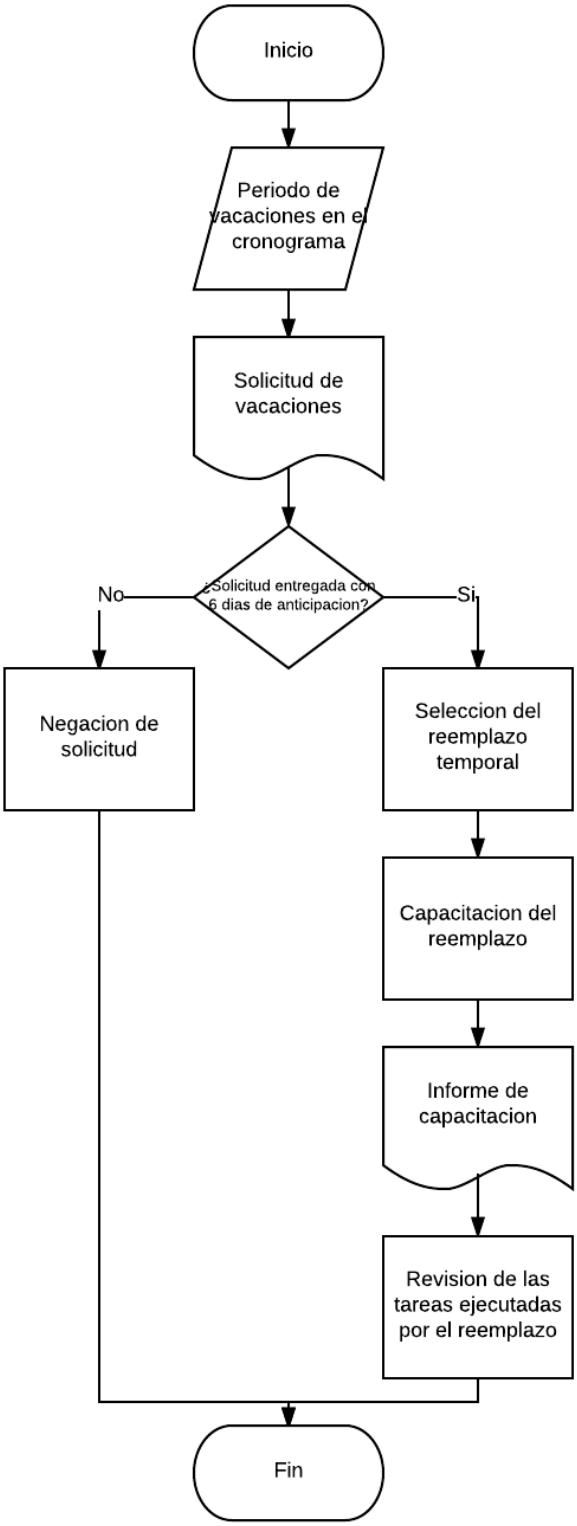
Si no se realizara el procedimiento de permisos, el empleado recibirá las sanciones correspondientes.

5.4.2.3.5. *Procedimiento vacaciones.*

Se debe realizar de preferencia un cronograma de vacaciones anuales, sujeto a variaciones de acuerdo a situaciones que no son posibles manejarse a través del tiempo en la empresa. Determinarse temporadas generalmente bajas y altas para establecer períodos en los que será necesario contar con el apoyo de todo el personal.

Así mismo establecer períodos en los que, la empresa pueda sugerirle tomar las vacaciones para esparcimiento o dedicados a la familia.

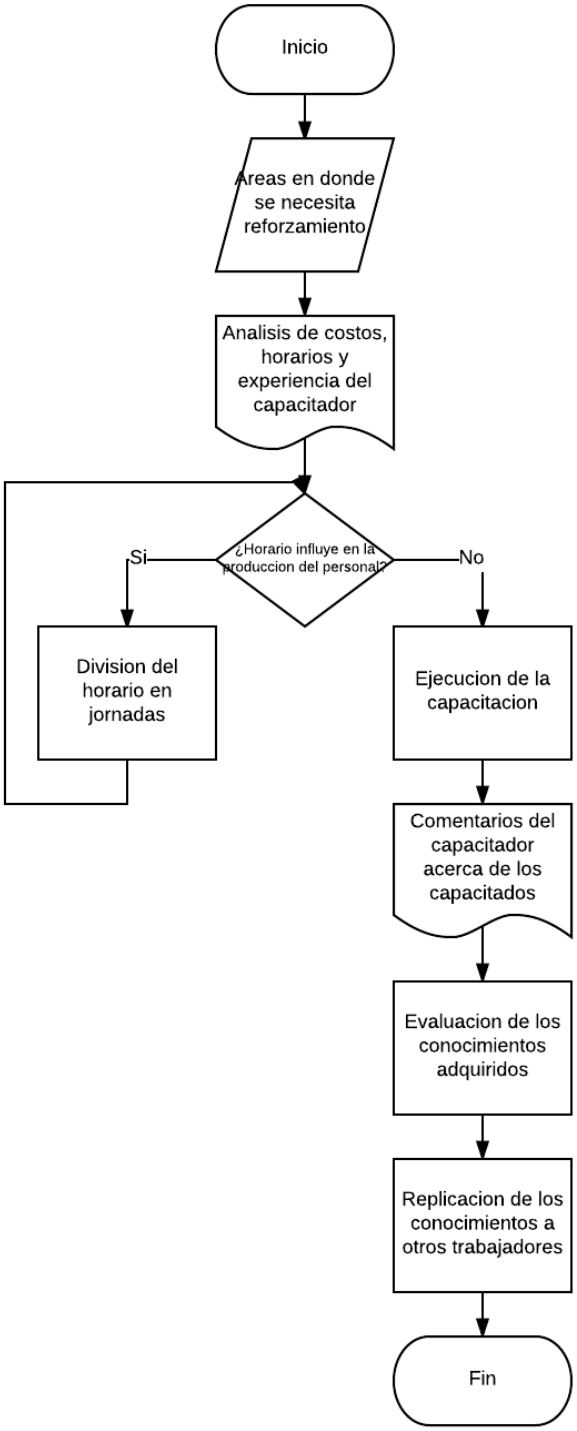
- Ubicar su período de vacaciones en el cronograma.
- Llenar solicitud de vacaciones con un tiempo máximo de hasta siete días antes del inicio de las mismas.
- Dejar previamente capacitada a la persona que asumirá sus funciones en su ausencia.
- Emitir informe de capacitación a su reemplazo en documentos preestablecidos.
- Mantener canales de comunicación abiertos con la empresa en su ausencia, solo con la finalidad de realizar consultas importantes y necesarias para la empresa.
- Al regresar, realizar la revisión de las tareas ejecutadas por su reemplazo.



5.4.2.3.6. *Procedimiento capacitación*

- Ubicar las áreas en las que se necesita reforzamiento.
- Analizar los costos, horarios y experiencia del capacitador.
- Constatar horarios a fin de que no influya en la producción del personal o dividirlo en jornadas.

- Comentarios del capacitador acerca de los capacitados.
- Evaluar los conocimientos adquiridos.
- Replicar estos conocimientos a los demás.



5.4.2.4. *De comunicación*

La empresa funciona mediante comunicaciones no formalizadas, no existen los memos, oficios, reglamentos, intranet, correo electrónico, circulares.

Es necesario que la empresa adopte un plan de comunicación para tener conocimiento de lo que ocurre dentro y fuera de la organización, se necesitan de canales donde la comunicación ascendente y descendente pueda darse sin intermitencias y de una manera formal sin que el mensaje se distorsione debido a los diferentes emisores.

De manera más detallada podríamos objetivarlo de la siguiente manera:

- Comprender la importancia de la actividad que realizan: Por las visitas realizadas, muchas de las personas que trabajan en la empresa desempeñan una determinada actividad pero no tienen la consciencia de que ese trabajo es muy importante para la ciudad, el país, el planeta pero para los empleados es una ocupación que les genera ingresos para sus necesidades y las de sus familias, es decir una actividad remunerada. Este punto intenta dimensionar lo que es la empresa.

- Clarificar el rumbo: Con el plan de comunicación interna los empleados podrán comprender los objetivos, hacia dónde va la empresa, cuáles son sus valores, sus actividades, la empresa se presenta ante sus empleados pero no lo que actualmente ocurre, donde los empleados no saben lo que es la empresa, por lo tanto no pueden afectar a su entorno de influencia.

- Crear un sentido de pertenencia: Al comprender la importancia de su trabajo se abren las puertas para poder trabajar en que el empleado quiera, aprecie y sienta que la empresa se preocupa por su recurso humano, creando de esta forma un sentido de pertenencia y fidelidad del empleado hacia la empresa pero creando esos nexos donde el empleado perciba que la empresa se interesa en ellos.

- Modernizar la comunicación: Actualmente en muchas ocasiones el gerente tiene que movilizarse entre las dos sucursales para emitir algunas comunicaciones cuando tecnológicamente podrían solucionarse algunas actividades a través de un correo electrónico o algún medio donde se puedan comunicar visualmente como una pequeña videoconferencia desde cualquier sitio donde el gerente se encuentre.

- Desarrollar las funciones de una política de comunicación interna: Esta política incluye las tres funciones elementales que son: Cultural, estratégica y operativa.

- Establecer indicadores en la comunicación interna: Es decir, que nos permita una medición constante del nivel de satisfacción de la comunicación interna (horizontal, descendente y ascendente). Esto permitirá además mejoras continuas en el proceso de comunicación sea esta horizontal, descendente y la ascendente.

5.5. Identidad visual

Para elaborar el imagotipo de la empresa se consideraron los colores azul y verde, esto debido a su significado y asociación con el reciclaje y la naturaleza.

En el caso del color azul, es un color que irradia pureza y tranquilidad; el color verde, es el color de la naturaleza, un color ecológico.

El logotipo formado por unas manos que sostienen un globo terráqueo, esto para representar la idea de un planeta sostenible, que genera desechos pero que se encarga de transformarlos y reutilizarlos para mantener la vida adecuadamente en nuestra gran casa.

El tipo de letra utilizado es la Century, debido a su geometría pura y sin serif, es además denominada como una tipografía ecológica debido a que, permite ahorrar hasta un 30% de tinta al imprimir, por ejemplo en relación a la tipografía Arial.

EMPRESA RECICLADORA
BENDICIÓN DE DIOS

5.6. Identidad verbal

El nombre de la empresa no fue ideado como un nombre “vendedor” sino que representa un agradecimiento a Dios, por parte del gerente general, de que haya podido iniciar este emprendimiento y que el mismo, le haya permitido generar ganancias, plazas de trabajo, cuidado del ambiente, reutilización de material, oportunidad de generar ingresos para personas que se dedican a esta labor.

5.7. Cultura organizacional

La cultura de la empresa inicia desde su nombre, de índole religioso, por ello debe guardar una relación muy estrecha con ello y debe proyectar interna y externamente aquello.

Dentro de la empresa se mantiene el énfasis en la ética, el respeto, los buenos modales, la camaradería, el trato y precio justo con el cliente, todo ello vigilado por quienes ejercen sus funciones de gerentes de primera línea y alta directiva.

Cuando los precios del mercado varían, se trata de brindar el mejor precio posible, no pensando en pagar el menor precio permitido sino el que permita darle algo más al cliente, sabiendo que en muchos casos son personas de escasos recursos que compran o venden para poder cumplir con sus familias, “Bendición de Dios” es una empresa sensible en ese sentido.

5.8. Comunicación

5.8.1. Herramientas de comunicación interna

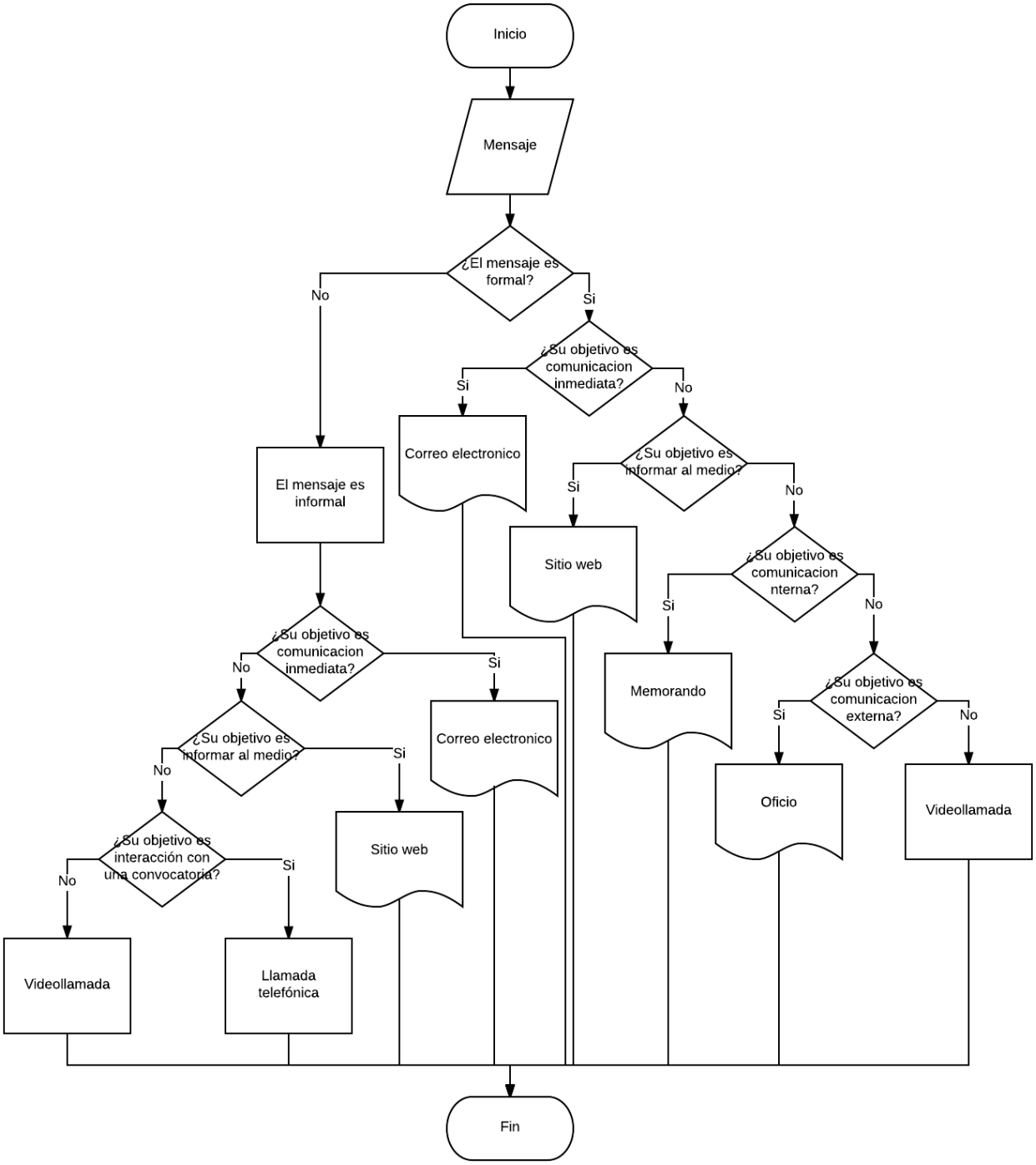
Establecer herramientas de comunicación interna es necesario para mantener el control de las comunicaciones dentro de la empresa, erradicando el rumor y estableciendo constancias para la ejecución de tareas y cumplimiento de disposiciones.

Las principales herramientas para la comunicación interna efectiva son:

- Reuniones
- Correo electrónico
- Memorandos

La comunicación tanto descendente como ascendente, se pueden utilizar los mecanismos siguientes:

Medio	Contenido	Tipo	Objetivo
Correo electrónico	Instrucciones, información importante, socialización de disposiciones.	Formal Informal	Comunicación inmediata
Sitio web	Dar a conocer la empresa, medios de contacto, ubicación, consultas.	Formal Informal	Informar al medio sobre la empresa
Memorando	Instrucciones, solicitudes, peticiones.	Formal	Comunicación formal interna. Debe ser respondida formalmente
Oficio	Instrucciones, solicitudes, peticiones.	Formal	Comunicación formal externa. Debe ser respondida formalmente
Teléfono	Información	Informal	
Videoconferencia	Permite informar, socializar disposiciones, analizar.	Formal Informal	Permite la interacción pese a que los convocados no se encuentren en un sitio en común.


Inicio
Mensaje
¿El mensaje es formal?
No
Si
¿Su objetivo es comunicacion inmediata?
Si
No
Correo electronico
¿Su objetivo es informar al medio?
Si
No
El mensaje es informal
Sitio web
¿Su objetivo es comunicacion nterna?
Si
No
¿Su objetivo es comunicacion inmediata?
No
Si
Memorando
¿Su objetivo es comunicacion externa?
Si
No
¿Su objetivo es informar al medio?
No
Si
Correo electronico
Oficio
Videollamada
¿Su objetivo es interacción con una convocatoria?
No
Si
Sitio web
Videollamada
Llamada telefónica
Fin

5.8.2. Comunicación de crisis

La comunicación de crisis se ejecuta en situaciones complejas, ante eventos graves, estos pudieran ser desastres naturales, accidentes, escándalos entre otros, lo cual puede poner en peligro la imagen de la empresa incluso su futuro.

Para actuar en momentos de crisis, Pérez Feijoo, Pérez Hernández, López González, & Caballero Bravo (2013), recomiendan que sigamos un manual de crisis que conste de:

- Públicos prioritarios, a los que deba informarse principalmente.
- Posibles puntos débiles de la estrategia empresarial y tácticas para superarlos.
- Responsables departamentales para formar el gabinete de crisis.
- Establecer el portavoz en caso de crisis.
- Diferentes escenarios de crisis dentro de la empresa como por ejemplo: averías, incendios, contaminación, etc.

La planeación de una comunicación de crisis tiene un objetivo preventivo, que se ejerce organizando aquellos elementos humanos y estratégicos para enfrentar una crisis.

Para evitar una crisis interna debemos fortalecer la ética empresarial, debe existir una cultura fuerte, directivos ejemplares, políticas claras que colaboren en la construcción de sólidas relaciones internas y externas.

Para enfrentar la crisis es necesario organizar un gabinete de crisis y entrenarlo para que actúe cuando esta se genera. Este gabinete debe estar conformado por agentes permanentes y consultivos, que se se definirán en el manual de crisis de acuerdo a cada situación. Deben conformar el gabinete:

- Gerente general
- Coordinador general
- Supervisor general
- Contador
- Responsable de las RR.PP. o comunicaciones

Para la elaboración del manual de crisis, deben definirse las medidas y se debe poder diferenciar entre un problema, conflicto o crisis. Los siguientes pasos deben considerarse para la elaboración del manual de crisis:

- Las crisis son impredecibles pero existen escenarios posibles o vulnerabilidades, las que deben incluirse en este manual y el cómo actuar estratégicamente frente a cada una de ellas.
- El gabinete de crisis debe realizar una evaluación de los posibles escenarios o vulnerabilidades que puedan generar una crisis.
- El manual debe orientarse hacia brindar una rápida respuesta a la crisis y denotar responsabilidad moral en cada acción.
- Para enfrentar la crisis debe controlarse la comunicación, el manual debe dar las instrucciones de aquello que se dirá a los stakeholders, autoridades, medios y demás interesados.
- Cuando la crisis aparecer, debe preverse la duración de la crisis, si está será corta, larga o extensa y considerarlo para la estrategia que se aplicará.
- Designar los papeles que deben desempeñar cada agente de acuerdo a la situación.
- Definir la extensión de la crisis, esta puede ser: interna con implicaciones externas, interna, externa con trascendencia internacional y externa.
- Debe definirse el sitio de reuniones, canales de comunicación, información de contacto, responsables de la comunicación y el control de flujo de información.

CONCLUSIONES

De las observaciones realizadas a la empresa de reciclaje "Bendición de Dios", se puede concluir lo siguiente:

La empresa presenta varias falencias administrativas que, a corto plazo, pueden afectar su desarrollo y crecimiento. Este crecimiento ha sido, a simple vista, sostenible en estos últimos cinco años.

Han logrado un desarrollo económico pero el aspecto administrativo, operativo y tecnológico no refleja ese mismo crecimiento y desarrollo, lo que hace peligrar la inversión al no estructurar adecuadamente y controlar, una empresa con una visión de expansión.

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

A partir del diagnóstico, se plantea la necesidad de diseñar una estructura organizacional adecuada para la empresa, que contenga objetivos, funciones y responsabilidades para el mejor funcionamiento de la empresa.

El diseño propuesto en este trabajo, proporciona a la empresa "Bendición de Dios", las herramientas necesarias para que sus actividades se desarrollen dentro de un orden y se puedan medir los objetivos planteados.

Se puso en evidencia que se deben realizar cambios no solo a nivel organizacional sino a nivel individual, de esta forma poder ser más competitivos.

RECOMENDACIONES

A la gerencia se le recomienda la implementación de las propuestas planteadas en este proyecto, se deben ejecutar acciones en la estructura organizacional y en los procesos operacionales para conseguir una mejora continua,

- Implementar un manual de funciones y responsabilidades, que reestructure el órgano funcional, establecer metas, objetivos y asegurarse del cumplimiento de los mismos.
- Establecer un compromiso con la sostenibilidad de la empresa, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional del personal.
- Manejar estándares que han sido propuestos en esta investigación.
- La empresa posee infraestructura física y conocimiento de campo para sostener un crecimiento organizado pero necesita complementarse con las recomendaciones generadas en el presente trabajo, las que permiten fortalecer el óptimo desarrollo de sus recursos.
- Inculcar la cultura empresarial a cada empleado, que conozcan lo que hacen y para qué lo hacen, quiénes son y hacia dónde quieren llegar.
- Manejar la resistencia que implican los cambios e involucrar a toda la organización en un patrón integrado de comportamiento-

BIBLIOGRAFÍA

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Adminstración: iLiderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8a. ed.* México: McGraw-HIll/ Interamericana Editores.

Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de procesos (con responsabilidad social).* Santiago: Evolución S.A.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica. 3a. ed.* Bogotá: McGraw - Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones, 2a. ed.* México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica, 11a. ed.* México: Pearson educación.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos.Enfoque latinoamericano.* México: Pearson educación.

Espíndola Castro, J. L. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones, 8a. ed.* México: Pearson Educación.

Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo.* España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional, 12a. ed.* México: Cengage Learning Editores.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias, 11a. edición.* México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica, 8a. ed.* México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional 7a. edición.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea, 6a. ed.* México: McGraw-Hill / Interamericana editores.

Ministerio del ambiente. (s.f.). *http://www.ambiente.gob.ec*. Obtenido de Página oficial: http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-impulsa-el-reciclaje/

Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones - 4a. ed.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo,áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* México: Pearson Educación.

Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito.* México: Editorial Trillas S.A.

Pérez Feijoo, H. M., Pérez Hernández, J. M., López González, L., & Caballero Bravo, C. (2013). *Comunicación y atención al cliente.* Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones, 7a. ed.* México: Pearson educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración 10a. ed.* México: Pearson educación.

Robbins, S. P., & Timothy, J. A. (2013). *Comportamiento organizacional, 15a. ed.* México: Pearson.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habiildades directivas, 8a. ed.* México: Pearson educación.

ANEXO

Anexo #1: Formato de descripción del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto:	
Departamento:	
Escrito por:	**Fecha actual:**
Código del documento:	
Resumen del puesto:	
Funciones:	
• **Generales**	
• **Específicas**	
Se reporta con:	
Supervisa a :	
Requerimientos académicos	
Requerimientos físicos	
Otros requerimientos	